

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет управління персоналом, соціології та психології
Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА Менеджмент персоналу
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ 07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 Менеджмент

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Формування та розвиток корпоративної культури»

здобувача Бабич Анастасії Юріївни _____
(підпис)

Науковий керівник к.е.н., доцент Поплавська Оксана Миколаївна _____
(підпис)

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

Завідувач кафедри:
доктор економічних наук,
професор Лопушняк Г.С. _____
(підпис)

Київ 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет управління персоналом, соціології та психології
Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА Менеджмент персоналу
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 Менеджмент
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ 07 Управління та адміністрування

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ О.І. Кравчук

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 2024 р

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Г.С. Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 2024 р

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Бабич Анастасії Юріївні

форми навчання заочної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи на тему

«Формування та розвиток корпоративної культури»

Тему затверджено наказом ректора Університету від « 17.10.2023 р. » № 1938-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

компанії ТОВ «Нова Пошта».

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні аспекти формування корпоративної культури
Розділ 2	Аналіз формування та розвитку корпоративної культури в сучасній організації на прикладі ТОВ «Нова пошта»
Розділ 3	Посилення корпоративної культури в компанії «Нова пошта»

Об'єкт дослідження:	процес формування та розвитку корпоративної культури компанії «Нова Пошта»
Предмет дослідження:	теоретичні засади та прикладні аспекти формування та розвитку корпоративної культури компанії
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	полягає у розробці практичних рекомендацій з метою створення та успішної реалізації ефективної корпоративної культури на організаційному рівні компанії «Нова Пошта», що ґрунтуватиметься на узагальненні теоретико-методичних засад формування та розвитку корпоративної культури, аналізі її впливу на рівень конкурентоспроможності організації. ефективної корпоративної культури на організаційному рівні підприємства.

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

У Розділі 1

- визначити сутність корпоративної культури та інструменти її розвитку;
- розглянути вплив корпоративної культури на результативність діяльності компанії.

У Розділі 2

- оцінити інструментарій формування та розвитку корпоративної культури компанії «Нова Пошта»;
- провести аналіз результативності політики корпоративної культури компанії «Нова Пошта».

У Розділі 3

- розробити пропозиції щодо подальшого вдосконалення корпоративної культури та застосування навчальних програм для її підтримки;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Завдання підготував науковий керівник:

_____ / _____
(дата) (підпис) (прізвище, ініціали)

Завдання одержав здобувач:

_____ / _____
(дата) (підпис) (прізвище, ініціали)

РЕФЕРАТ

Формування та розвиток корпоративної культури

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з 3 розділів, кожен з яких має по 3 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти теми формування та розвитку корпоративної культури, другий розділ є аналітичним, третій – рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи – 81 аркуш, включаючи список використаних джерел. У дипломній роботі є 2 діаграми, 9 таблиць, 3 рисунки. Під час написання використано 43 джерела. Також робота містить результати практичної наукової діяльності:

1. Участь у роботі платформи «Соціоекономічний вектор відбудови України» в межах 91-ої щорічної студентської наукової конференції «Інноваційні проєкти для економічного відродження та конкурентного розвитку України».

Об'єктом дослідження є процес формування та розвитку корпоративної культури компанії «Нова Пошта». **Предметом** дослідження є теоретико-методичні засади та прикладні аспекти формування та розвитку корпоративної культури компанії.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є розробка практичних рекомендацій з метою створення та успішної реалізації ефективної корпоративної культури на організаційному рівні компанії «Нова Пошта», що ґрунтуватиметься на узагальненні теоретико-методичних засад формування та розвитку корпоративної культури, аналізі її впливу на рівень конкурентоспроможності організації та ефективної корпоративної культури на організаційному рівні підприємства.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- визначити сутність корпоративної культури та інструменти її розвитку;
- розглянути вплив корпоративної культури на результативність діяльності компанії;
- оцінити інструментарій формування та розвитку корпоративної культури компанії «Нова Пошта»;

- провести аналіз результативності політики корпоративної культури компанії «Нова Пошта»;
- розробити пропозицій щодо подальшого вдосконалення корпоративної культури та застосування навчальних програм для її підтримки;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних **методів дослідження**: методика Г. Захарчиної, що дає можливість оцінювати корпоративну культуру за реалізацією її функцій, а також порівняти її результати із оцінкою фінансово-економічних показників підприємства, методика поелементної якісної оцінки, класифікація типів корпоративної культури за методологією С. Хенді, характеристика корпоративної культури згідно з підходом Г. Хофстеде та проведення опитування.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у такому:

- Визначено характеристичні особливості корпоративної культури підприємства, що дозволило оцінити її вплив на систему управління інноваційною діяльністю.
- Виявлено та узагальнено основні проблеми формування корпоративної культури на українських підприємствах і надано конкретні рекомендації щодо їх вирішення.
- Запропоновано ключові організаційно-економічні заходи для поліпшення корпоративної культури.
- Покращено послідовність ухвалення управлінських рішень при впровадженні запропонованої моделі розвитку корпоративної культури.

Практичне значення дослідження: висновки та рекомендації, отримані в результаті дослідження, можуть бути застосовані в українських компаніях з метою підвищення рівня корпоративної культури у сучасних умовах, зокрема на прикладі ТОВ «Нова пошта».

Ключові слова. Корпоративна культура, персонал, цінності, мотивація, оцінювання, результат.

ВІДГУК

про кваліфікаційну бакалаврську роботу

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

Бабич Анастасії Юріївні

на тему «**Формування та розвиток корпоративної культури**»

1. Актуальність теми автором обґрунтована і полягає у необхідності посилення конкурентоспроможності компанії «Нова пошта», зокрема, через удосконалення корпоративної культури, що сформована.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи:

- Дотримано адресності наведеної в 1-му розділі КБР інформації: на кожне твердження, кожен цифровий матеріал та факт тощо є посилання з зазначенням автора та номера джерела в списку літератури. Є посилання на усі зазначені в списку літератури джерела.

- Критично проаналізовано наведену інформацію: кожне твердження, кожен цифровий матеріал, факт тощо проаналізовані з визначенням позитивних та негативних моментів.

- Наведено власну авторську позицію щодо критично проаналізованої інформації та способів розв'язання виявлених проблем.

- Обґрунтовано вибір методик аналізу досліджуваних проблем, які повною мірою застосовані в аналітичному та рекомендаційному розділах КБР.

- В розділі 2 використана тільки та інформація, яка сприяє досягненню цілей аналізу.

- Розділ 2 містить фактологічне підтвердження актуальності предмета дослідження для конкретної організації.

- 2-ий розділ КБР присвячено визначенню стану справ з досліджуваної теми в конкретній організації за період 2-х років, а саме: досягнень та проблем, а також виявлено причини виявлених проблемі.

- В 2-му розділі використано розглянуті в 1-му розділі методики аналізу предмета дослідження.

- Аналіз актуальності предмета дослідження та стану справ з досліджуваної теми представлений текстом, аналітичними розрахунками, таблицями, рисунками та відповідними тлумаченнями і висновками.

- В 3-му розділі висвітлено усі можливі рекомендації щодо усунення виявлених у ході аналізу проблем. Усі рекомендації мають тісний зв'язок з виявленими в аналітичній частині КБР проблемами.

- Актуальність дослідження обґрунтована та пов'язана з об'єктом дослідження.

3. Наявність самостійних розробок автора:

– Визначено характеристичні особливості корпоративної культури підприємства, що дозволило оцінити її вплив на систему управління інноваційною діяльністю.

– Виявлено та узагальнено основні проблеми формування корпоративної культури на українських підприємствах і надано конкретні рекомендації щодо їх вирішення.

– Запропоновано ключові організаційно-економічні заходи для поліпшення корпоративної культури

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій

Розроблені пропозиції є корисними та можуть бути використані під час удосконалення корпоративної культури будь-якої організації сфери послуг.

5. Наявність недоліків:

– Авторські рекомендації не достатньо обґрунтовано кількісними та якісними розрахунками соціальної ефективності впровадження рекомендацій та термінів їх окупності.

– При підготовці 3 - го розділу економіко-математичні методи, якісні та кількісні методи прогнозування не застосовувалися.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: допустити до захисту КБР з попередньою оцінкою за зміст та текст роботи 66 балів.

Науковий керівник :

Доцент кафедри соціоекономіки та

управління персоналом,

к.е.н., доцент

_____ / Поплавська О.М.

(прізвище, ініціали)

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти

Бабич Анастасії Юріївні

на тему: Формування та розвиток корпоративної культури

1. Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її: тема "Формування та розвиток корпоративної культури" є безсумнівно актуальною в сучасному світі. Корпоративна культура відіграє все більшу роль у житті будь-якої компанії, адже вона впливає на мотивацію працівників, їхню лояльність до компанії, продуктивність праці та, зрештою, на успіх бізнесу.

2. Якість проведеного дослідження: авторка провела ґрунтовне дослідження теми. Використані різноманітні джерела інформації, застосовані методи дослідження, а саме: різні методи оцінювання корпоративної культури та проведення опитування.

3. Позитивні риси кваліфікаційної роботи: чітка структура та логічний виклад матеріалу, глибоке розуміння теми дослідження, аргументованість висновків та практична цінність роботи.

4. Зауваження: запропоновані заходи щодо покращення корпоративної культури в компанії «Нова Пошта» є досить загальними.

5. Практична значущість висновків та рекомендацій: висновки та рекомендації, представлені в роботі, мають практичну значущість і можуть бути використані: керівниками компанії для формування та розвитку корпоративної культури, спеціалістами з управління персоналу для розробки програм та заходів з розвитку корпоративної культури, працівниками компаній для кращого розуміння корпоративної культури та своєї ролі в її формуванні.

Місце роботи та посада рецензента ТОВ «Нова Пошта», Керівник служби вантажних відділень

(підпис, ПІБ)

Підпис засвідчую: _____

(посада, підпис)

Місце печатки організації, де працює рецензент

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1.....	7
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ.....	7
1.1 Поняття корпоративної культури, її функції, типи, принципи та рівні формування	7
1.2 Елементи ефективної корпоративної культури та інструменти її розвитку	22
1.3 Методичні аспекти оцінювання впливу корпоративної культури на ефективність діяльності компанії	31
РОЗДІЛ 2.....	39
АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА»	39
2.1 Визначення ролі та місця корпоративної культури в управлінні персоналом компанії	39
2.2 Характеристика інструментарію формування і розвитку корпоративної культури компанії «Нова Пошта»	45
2.3 Аналіз політики розвитку корпоративної культури «Нова Пошта».....	52
РОЗДІЛ 3.....	59
РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У КОМПАНІЇ.....	59
«НОВА ПОШТА»	59
3.1 Рекомендації щодо подальшого вдосконалення корпоративної культури	59
3.2 Застосування різних програм для підтримки нової корпоративної культури	62
3.3 Ефективне впровадження корпоративної культури в сучасних умовах	68
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	77

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасному бізнес-середовищі питання корпоративної культури стає надзвичайно актуальним та стратегічно важливим для успішного функціонування підприємств. Формування та розвиток корпоративної культури визначають внутрішню атмосферу та взаємовідносини серед працівників, впливають на їхню мотивацію, ефективність роботи та здатність підприємства адаптуватися до змін на ринку. Також вона відіграє важливу роль у забезпеченні стабільності, ефективності та конкурентоспроможності підприємства. З цим у світі бізнесу пов'язуються численні виклики та можливості, що робить цю тему досить актуальною для вивчення.

В сучасній економіці знання, навички та досвід працівників стають ключовим конкурентним ресурсом. Тому для залучення та утримання талановитих кадрів компаніям необхідно створювати сприятливе робоче середовище з чітко окресленими цінностями та нормами поведінки. Сучасні працівники цінують не лише високу заробітну плату, але й можливість працювати в команді, яка поділяє їхні цінності, можливість саморозвитку та кар'єрного зростання. Сильна корпоративна культура може задовольнити ці очікування та зробити роботу в компанії більш привабливою.

Сьогодні компанії все більше розуміють важливість корпоративної культури для залучення та утримання талановитого персоналу, а також для створення сприятливого робочого середовища. Дослідження показують, що організації з розвиненою та позитивною корпоративною культурою мають вищі показники ефективності та продуктивності своїх працівників.

Вивчення процесів формування та розвитку корпоративної культури є насущною потребою для підприємств у сучасному бізнес-середовищі. Враховуючи ці аспекти, обрана тема для дипломної роботи є актуальною та має великий потенціал у збагаченні наукового дискурсу та практичного застосування у сфері управління організаціями.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Ефективне управління діяльністю підприємства залежить від розвиненості корпоративної культури та відповідності працівниками її основним принципам.

При формуванні корпоративної культури важливо чітко розуміти її суть, цілі, різновиди та характеристики. Загалом, культура розглядається як сукупність духовних і матеріальних проявів людської діяльності, що відображають способи і норми соціальної організації і регулювання життєдіяльності суспільства.

Вивченням сутності корпоративної культури зацікавлені такі вчені як Бабіна Н. І. [5], Бала О. І. [7], Батичко Г. І. [8], Бугаєвська Ю. В. [9], Бурлакова А. [10], Варіс І. О. [41], Вонберг Т. В. [13], Головка А. А. [13], Громко Л. [16], Данилевич Н. С. [43], Жежер К. [18], Колот А. М. [41], Копитко М. І. [25], Кравчук О. І. [41], Литвин О. Є. [26], Лопушняк Г. С. [41], Носков В. [28], Поплавська О. М. [43], Рудакова С. Г. [35,36], Рябоконт І. [41], Сова Р. [43], Степанова Л. В. [30], Твердохліб Ю.В. [36], Турова К. С. [36], Чала Н. [43], Чепелюк М. І. [33], Чернух Д. В. [34], Щетініна Л. В. [35,36] та інші. Аналіз робіт вітчизняних і закордонних науковців свідчить про те, що наявні концепції корпоративної культури містять значну кількість цінної інформації, системне осмислення якої дає підстави для розробки цілісної та безсуперечної концепції управління персоналом, яка враховує мотиваційні і культурні аспекти трудової поведінки, властиві працівникам вітчизняних торговельних підприємств у сучасних умовах.

Мета полягає у розробці практичних рекомендацій з метою створення та успішної реалізації ефективної корпоративної культури на організаційному рівні компанії «Нова Пошта», що ґрунтуватиметься на узагальненні теоретико-методичних засад формування та розвитку корпоративної культури, аналізі її впливу на рівень конкурентоспроможності організації та ефективної корпоративної культури на організаційному рівні підприємства.

Для досягнення поставленої мети, потрібно вирішити наступні завданнями дипломної роботи:

- визначити сутність корпоративної культури та інструменти її розвитку;
- розглянути вплив корпоративної культури на результативність діяльності компанії;
- оцінити інструментарій формування та розвитку корпоративної культури компанії «Нова Пошта»;

- провести аналіз результативності політики корпоративної культури компанії «Нова Пошта»;
- розробити пропозицій щодо подальшого вдосконалення корпоративної культури та застосування навчальних програм для її підтримки;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – це процес формування та розвитку корпоративної культури компанії «Нова Пошта».

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та прикладні аспекти формування та розвитку корпоративної культури компанії.

Методи дослідження. Для аналізу та оцінки корпоративної культури було застосовано наступні підходи: методика Г. Захарчиної, що дає можливість оцінювати корпоративну культуру за реалізацією її функцій, а також порівняти її результати із оцінкою фінансово-економічних показників підприємства, методика поелементної якісної оцінки, класифікація типів корпоративної культури за методологією С. Хенді, характеристика корпоративної культури згідно з підходом Г. Хофстеде та проведення опитування.

Наукова новизна дослідження полягає у такому:

– Визначено характеристичні особливості корпоративної культури підприємства, що дозволило оцінити її вплив на систему управління інноваційною діяльністю.

– Виявлено та узагальнено основні проблеми формування корпоративної культури на українських підприємствах і надано конкретні рекомендації щодо їх вирішення.

– Запропоновано ключові організаційно-економічні заходи для поліпшення корпоративної культури.

– Покращено послідовність ухвалення управлінських рішень при впровадженні запропонованої моделі розвитку корпоративної культури.

Практичне значення. Висновки та рекомендації, отримані в результаті дослідження, можуть бути застосовані в українських компаніях з метою підвищення рівня корпоративної культури у сучасних умовах, зокрема на прикладі ТОВ «Нова пошта».

Характер виконання наукової роботи. Виконувалася самостійно.

Наукова апробація отриманих результатів. Участь у роботі платформи «Соціоекономічний вектор відбудови України» в межах 91-ої щорічної студентської наукової конференції «Інноваційні проекти для економічного відродження та конкурентного розвитку України».

Інформаційна база дослідження. Статистична інформація, нормативна документація Нової Пошти, фахова література.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

1.1 Поняття корпоративної культури, її функції, типи, принципи та рівні формування

В наші дні різноманітні глобальні кризові явища, такі як політичні та військові конфлікти, криза доткомів, нафтова криза та світова пандемія COVID-19, мають прямий вплив на діяльність та розвиток підприємства, особливо на його корпоративну культуру.

Враховуючи, що кожен працівник є важливим активом та ключовим фактором успіху підприємства, включаючи його професійний, особистісний та творчий потенціал, сучасна кризова обстановка вимагає від підприємств гнучкості.

Цю гнучкість можна досягти завдяки інноваційним змінам, впровадженим топ-менеджментом, а також завдяки високому рівню корпоративної культури, яка об'єднує індивідуальні та колективні інтереси працівників, підсилює особисту відповідальність та ініціативність [4].

Сьогодні керівництво розуміє, що людський капітал та ефективна корпоративна культура є ключем до успіху в умовах нової реальності після пандемії COVID-19. Розуміння генезису та розвитку корпоративної культури пов'язане з переходом від індустріального до постіндустріального світу у останній третині ХХ століття з пост-економічною системою. Термін «корпоративна культура» вперше було використано німецьким фельдмаршалом Мольтке у ХІХ столітті для опису відносин в офіцерському середовищі [5].

Так як існує багато поглядів до трактування поняття «корпоративна культура», їх класифікацію можна виділити в декількох підходах (табл. 1).

Таблиця 1.1 – Зміст поняття корпоративної культури

№ з/п	Автори	Визначення	Авторські зауваження
1	2	3	4
За функціональним підходом			
1.	Е Браун	Корпоративна культура – це набір переконань, цінностей і засвоєних способів вирішення реальних проблем, що сформувався за час життя організації і має тенденцію прояву в різних матеріальних формах і в поведінці членів організації.	Погоджуюся з описом корпоративної культури, представленого Е. Брауном. Визначення чітке та охоплює ключові аспекти формування корпоративної культури як системи переконань та цінностей, яка впливає на поведінку членів організації.
2.	В. А. Погребняк	Корпоративна культура – це особлива сфера організаційної реальності, яка складається з комплексів спеціалізованих і певним чином впорядкованих матеріальних і віртуальних ресурсів і результатів праці працівників, що включають систему міжособових стосунків, об'єднує сукупності взаємозв'язаних організаційних явищ і процесів, в надрах яких завдяки цілеспрямованим діям персоналу відбувається перетворення вищеназваних ресурсів і часткових результатів в кінцеві продукти діяльності системи в цілому.	Дане трактування поняття «корпоративна культура» є чітким, так як описує багато аспектів та комплексів корпоративної культури, в тому числі, акцентує увагу на ресурсах та їхньому перетворенні в кінцеві продукти через цілеспрямовані дії персоналу.
3.	В. В. Томілов	Корпоративна культура – сукупність мислення, що визначає внутрішнє життя організації	Не викликає непорозуміння, але визначення є загальним і може бути конкретизоване для більшої чіткості.
За психологічним підходом			
1.	П. Вейл	Корпоративна культура – унікальна загальна психологія організації.	Погоджуюся з описом П. Вейла, оскільки визначення відображає важливість психологічних аспектів у формуванні корпоративної культури.
2.	Є. Шейн	Корпоративна культура – сукупність колективних базових правил, винайдених, відкритих або вироблених певною групою людей у міру того, як вона вчилася вирішувати проблеми, пов'язані з адаптацією до зовнішнього середовища й внутрішньою інтеграцією, і розроблених досить добре для того, щоб вважатися цінними.	Позитивно оцінюю визначення Є. Шейна, яке акцентує на колективних правилах та їхньому походженні від групи людей.

Кінець таблиці 1.1

1	2	3	4
За нормативним підходом			
1.	М. Армстронг	Корпоративна культура – це сукупність переконань, стосунків, норм поведінки і цінностей, загальних для всіх співробітників даної організації.	Частково погоджуюся з М. Армстронг, однак вважаю, що корпоративна культура все одно може трохи відрізнитися в залежності від напрямку роботи кожного підрозділу і так само стосунки між людьми кожен встановлює самостійно, тка, як комфортно керівництву та підлеглим.
2.	З. Румянцева	Корпоративна культура – це спільні цінності, що виробляються організацією; соціальні норми, установки поведінки, яка регламентує дії особи.	Погоджуюся з даним виразом, оскільки воно враховує важливість цінностей та соціальних норм у форматі корпоративної культури.
3.	Х. Шварц, С. Девіс	Корпоративна культура – комплекс переконань і чекань, що розділяються членами організації.	Дане визначення надто загальне і може залишати простір для різних інтерпретацій. Без конкретизації, які саме переконання та очікування мають на увазі, може виникнути неоднозначність в розумінні суті корпоративної культури.

Джерело: доповнено автором на основі [22, с. 94; 18, 29, 30]

Термін «корпоративна культура» зазвичай розуміється через такі компоненти: цінності, переконання, принципи, думки, ритуали тощо. Це призводить до неповного розуміння концепції. Зрештою, щоб зрозуміти значення того чи іншого поняття, недостатньо просто перерахувати його складові. Однак, не обтяжуючи визначення, варто розібратися з визначальною складовою корпоративної культури, це система цінностей, які інтерналізовані в компанії.

Враховуючи вищезазначені фактори, визначення корпоративної культури можна охарактеризувати як специфічну складову діяльності та розвитку підприємства, що виявляється в системі цінностей працівників, яку поділяють усі працівники без наміру керівництва їх «виховувати». Натомість мета керівництва – прищепити працівникам певну культурну норму поведінки.

Нижче перераховані найважливіші аспекти корпоративної культури, які слід враховувати в практичному менеджменті:

1. **Всебічність корпоративної культури.** Корпоративна культура включає всі відділи управління та різні типи управлінських дій, що застосовуються в компанії. Загалом, культурна згода в організації можлива, оскільки всі аспекти організаційної діяльності, включаючи стратегії, винагороди, стилі лідерства, підходи до управління персоналом тощо, пов'язані з тими самими організаційними цінностями.

2. **Неформальність корпоративної культури.** Корпоративна культура, сильна чи слабка, сприяє або блокує зміни, присутня в кожній організації, незалежно від того, якою мірою люди це усвідомлюють. Організаційні цінності часто не до кінця зрозумілі, але це не зменшує їх ефективності. У реальній поведінці та висловлюваних думках працівників організації завжди проявляється закладена в них значна, моральна складова.

3. **Стійкість корпоративної культури.** Ця риса пов'язана із загальною властивістю культури, якою є традиційність її норм і правил. Люди приходять в організацію та залишають її, а культурний склад залишається переважно постійним. Створення будь-якої корпоративної культури залежить від значних зусиль як менеджерів, так і підприємців. Однак у міру формування культурні цінності та способи їх реалізації стають традиціями і мають тривалий термін життя кількох поколінь працівників [8, с. 37].

Узагальнюючи зазначені вище ознаки корпоративної культури, важливо враховувати їх у практиці управління, яка є успішною для нормального функціонування підприємства.

Комплексність корпоративної культури. Цей флагман означає необхідність поширення корпоративної культури на всі аспекти діяльності компанії. Дуже важливо, щоб стратегії, винагороди, стилі лідерства та інші аспекти були присвячені спільним цінностям організації. Основна мета цієї функції – створити єдину культурну основу для всіх працівників, ця платформа сприяє послідовності та спільному розумінню в команді.

Неформальність корпоративної культури. Ознакою неформальності є наявність корпоративної культури, хоча не всі працівники це усвідомлюють. Це

підкреслює важливість внутрішньої системи цінностей, яка визначає як дії, так і відносини. Врахування цього сприяє розвитку чіткого розуміння культурних цінностей організації.

Міцність. Ознакою довгострокової життєздатності корпоративної культури є її традиційність. Стабільність має вирішальне значення для забезпечення певної послідовності та визнання серед членів організації. Однак сьогодні, в середовищі, яке вимагає змін, вкрай важливо зберігати стабільність, враховуючи можливість адаптації до нових викликів і технологічного прогресу.

Сучасне бізнес-середовище характеризується постійною появою нових ознак корпоративної культури. Гнучкість, відкритість новим ідеям і швидкість культурної еволюції можуть стати вагомими компонентами традиційного характеру корпоративної культури. Ця комбінація може допомогти компаніям зберегти свою оригінальність, одночасно реагуючи на нові вимоги та можливості на ринку.

Якщо підходити до корпоративної культури практично, то потрібно розуміти, що вона також має певні протиріччя. Основним конфліктом є необхідність підтримувати традиції, а також вносити в них необхідні зміни, щоб адаптуватися до внутрішнього та зовнішнього середовища. Традиції сприяють стабільності, злагодженості організації, узгодженості взаємодії працівників із цілями організації. Але традиції можуть служити і гальмом еволюції, це зупиняє процес розвитку, якщо вимоги часу перестають відповідати традиціям.

Корпоративна культура – це специфічна складова повсякденної діяльності компанії, яка є об'єктивною, незалежно від нашої волі чи свідомості. Маючи певні парадокси, вона може як сприяти, так і перешкоджати реалізації тих чи інших стратегій управління. У зв'язку з цим першочерговим завданням менеджменту в цій сфері є безпосередній вплив на корпоративну культуру та внесення в неї цілеспрямованих змін, що відповідають поставленій меті організаційного розвитку.

Крім того, основними чинниками, що визначають необхідність збереження та вдосконалення або зміни корпоративної культури, які є зворотним зв'язком, є ефективність діяльності організації та задоволеність працівників своєю роботою [5, с. 116-117].



Рисунок 1.1 - Чинники, що впливають на формування корпоративної культури

Джерело: розроблено автором на основі [3]

Усвідомлюючи важливість зовнішньої спрямованості корпоративної культури, ми не повинні випускати з уваги той факт, що всі успіхи та досягнення організації приписуються персоналу. При створенні культури слід враховувати найбільш значущі складові корпоративної культури. Цими компонентами є ціннісні орієнтації та культурні припущення працівників. Створення корпоративної культури, по суті, залежить від «прищеплення» формальних цінностей всім працівникам організації. Як наслідок, очевидно, що успіх виконання цього завдання в першу чергу базується на тому, наскільки організаційні цінності, які підтримує керівництво, відповідають цінностям працівників щодо цього завдання і не відхиляються від них. Конфлікт між ціннісними орієнтаціями працівників і найважливішими цінностями організації стає першопричиною розчарувань, конфліктів і зниження продуктивності.

З точки зору демократії, яка сприяє високому ступеню індивідуальності, творчості та особистої відповідальності працівників, метою корпоративної культури є сприяння високому рівню соціалізації персоналу, одночасно

заохочуючи індивідуалізацію. Такий тип працівників найбільш вигідний в умовах командної роботи в компанії. У результаті корпоративна культура, заснована на принципах демократичної культури, повинна не тільки сприяти соціалізації працівників, а й сприяти розвитку їхніх творчих здібностей, необхідних для командної роботи.

Аналізуючи наукові здобутки наукової школи А. Колота, можна прослідкувати, що великий акцент віддається нарощуванню особистих якостей та компетенцій персоналу, які є одною з рушійних сил кожного підприємства. Результати досліджень світового ринку праці у 2020-2021 роках, опублікованим у звітах рекрутингових консалтингових компаній TopСНРО, PersolKelly, Flexjobs, Indeed Editorial Team та LinkedIn, представлених у роботі А. Колота та його колег, показують, що актуальними компетенціями є навички вирішення проблем, адаптивність, комп'ютерні навички, лідерські та комунікативні навички, управління, в тому числі управління проектами. Також наголошується на зростанні важливості розвитку навичок командної роботи та аналітичного мислення для підвищення конкурентоспроможності працівників на ринку праці, підвищенню рівня корпоративної культури і як результат задоволеність роботою та професійними успіхами [41, с. 325].

Наукова школа А. Колота налічує велику кількість наукових праць та публікацій. А саме в роботах, пов'язаних з корпоративною культурою та корпоративною відповідальністю організацій, зазначається, що правомірно розглядати ці поняття як компоненти соціальних ресурсів бізнес-організації. При цьому вони здатні збільшувати внутрішні і зовнішні ресурси компанії. Згідно з останніми теоретичними та прикладними дослідженнями у сфері корпоративної культури та корпоративної соціальної відповідальності, діяльність соціально відповідальних бізнес організацій демонструє нерівномірний та диференційований вплив окремих напрямків даних понять на результати діяльності компанії та різну віддачу. Тому важливо обрати найкращі варіанти системи корпоративної культури та корпоративної соціальної відповідальності та знайти оптимальні рішення щодо обсягу та структури соціальних інвестицій. Важливо, що це стосується як компаній, які розглядають корпоративну культуру

та корпоративну соціальну відповідальність як економічну стратегію, так і інших бізнес організацій [24, с. 23-24].

Враховуючи значущість зовнішньої спрямованості корпоративної культури, слід зосередити увагу на першорядному аспекті її успіху – персоналі. Організаційна культура не тільки походить від зовнішніх досягнень, але й безпосередньо пов'язана з цінностями та припущеннями працівників. Створення корпоративної культури в першу чергу базується на сукупності формальних і неформальних цінностей, які поділяють усі члени організації. Виконання цієї місії залежить від узгодженості цінностей, проголошених керівництвом, разом із індивідуальними перевагами працівників, а також від вирішення будь-яких конфліктів між ними.

З точки зору демократії, яка виступає за високий ступінь індивідуалізації та творчості, корпоративна культура повинна сприяти соціалізації працівників відповідно до індивідуалізації. Цей метод створює сприятливі умови для командної роботи, забезпечує високий рівень творчості та особистої відповідальності.

Поєднавши всі ці фактори, можна сказати, що успішна корпоративна культура є похідною від гармонійного поєднання цінностей, які реалізуються на вершині, та індивідуальних переконань і творчого потенціалу працівників. Однак надзвичайно важливо визнати, що послідовна еволюція та адаптація корпоративної культури до соціальних змін і технологічного прогресу також є важливими для успіху організації в динамічному бізнес-середовищі.

Вище описаний найбільш загальний спосіб формування корпоративної культури та впровадження нових цінностей у повсякденне життя підприємства, пов'язаний із прийнятою стратегією розвитку компанії. Але кожна нова річ часто може викликати опір персоналу. У зв'язку з цим варто підсумувати принципи корпоративної культури, практика якої дозволяє вносити адміністративні зміни, не викликаючи неприйняття або протидії персоналу змінам. До найважливіших принципів належать:

1. Інформування працівників про запропоновані зміни. Працівники повинні усвідомлювати важливість нових ідей, причому не тільки з точки зору компанії, а й для себе.

2. Впровадженню організаційних змін має передувати навчання персоналу, яке має на меті не лише розповісти про позитивні та негативні сторони нових інновацій, але й створити позитивні стосунки з персоналом.

3. Важливо спостерігати за станом впровадження інновацій поетапно. Сприятливого ефекту також можна досягти шляхом проведення попереднього експерименту, який запроваджує нові методи в окремих відділах для оцінки як позитивних, так і негативних наслідків цих методів. Не практично впроваджувати декілька інноваційних програм одночасно.

4. Широка участь працівників, створення умов для активного просування інновацій. Зміни в організації будуть невдалими, якщо в процес змін не будуть залучені всі члени організації. Важливе значення має також підтримка нових ідей «ключовими» особами в компанії, участь неформальних лідерів у здійсненні перебудов.

5. Впровадження як об'єктивних, так і символічних змін, спрямованих на зміцнення організаційних цінностей компанії через активне створення традицій, підтримку ритуалів, використання слоганів і символів, пов'язаних з назвою компанії, її формою, логотипами тощо.

6. Створення системи вимірювання та реєстрації результатів інновацій, суспільне визнання успіхів, відзначення працівників і підрозділів, які мали значний вплив на організацію, все це приклади того, як цього досягти.

Вважаю, що процедура внесення змін до корпоративної культури є важливою та складною, тому що зміни можуть викликати опір серед працівників. Окреслені принципи корпоративної культури є ефективними методами переходу, які забезпечать плавний перехід і не призведуть до відмови чи протидії працівників. Інформування персоналу має вирішальне значення, оскільки воно забезпечує повне розуміння причин і передбачуваних наслідків змін, необхідних для отримання підтримки персоналу. Ефективніше, коли працівники усвідомлюють вплив інновацій на їхні особисті та професійні починання. Крім того, попереднє навчання та розвиток стосунків мають вирішальне значення для впровадження змін. Це сприятиме створенню позитивного враження від нових ідей і готовності персоналу до них. Поступове впровадження інновацій дозволяє працівникам адаптуватися та уникати значного опору, залучення кожного члена

організації має важливе значення для успішного впровадження цих змін. Ґрунтуючись на цих принципах, організація може успішно просувати та підтримувати корпоративну культуру, зберігаючи при цьому позитивне ставлення та підтримку з боку команди.

Як зазначалося раніше, одним із найважливіших атрибутів корпоративної культури є її комплексність: корпоративна культура охоплює всі сторони життя компанії. Як наслідок, у ході організаційних трансформацій, спрямованих на зміну корпоративної культури, важливо визначити основні вектори уваги. Сформована корпоративна культура тепер виконує такі функції в бізнесі:



Рисунок 1.2 – Функції, які виконує корпоративна культура на підприємстві.

Джерело: розроблено автором на основі [4].

Культура корпорацій функціонує як набір правил, що забезпечують належну роботу підприємства. Використовується як засіб ідентифікації, створення відчуття причетності працівника до команди, а також як інтеграційна функція, що сприяє сприйняттю компанії як єдиного цілого. Культура функціонує як соціальна пам'ять, яка забезпечує передачу традицій і досвіду. Крім того, корпоративна культура функціонує як засіб комунікації, адаптації, освіти та перспективи, когнітивної та інформаційної, візуальної та мотиваційної складової, які сприяють колективному розумінню, виживанню компанії,

формуванню перспектив працівників, відмінності в компанії, імідж і підтримка колективної мотивації персоналу.

За моїми спостереженнями, саме завдяки цьому корпоративна культура сприяє успішній соціалізації працівників компанії. Концепція організаційної соціалізації полягає в тому, що це безперервний процес взаємодії між працівником і його організацією, що призводить до того, що працівник визнає цінності організації та бере на себе зразки поведінки та ефективності, які присутні в компанії.

Визначаючи культурні цінності, важливі для організації, менеджери повинні враховувати не лише стратегію та цілі компанії, але й зовнішнє середовище. Існує чотири типи корпоративної культури з різними співвідношенням між цінностями стратегії та зовнішнього середовища. Відмінності полягають у двох аспектах:

- ступінь гнучкості та стабільності, які вимагає зовнішнє середовище;
- внутрішня чи зовнішня стратегічна спрямованість організації.

Відповідно до цих показників виділяють чотири типи організаційних культур: адаптивна, орієнтована на результат, кланова і бюрократична.

Адаптивна корпоративна культура формується в умовах, які вимагають від організації швидкого реагування на ситуації з високим рівнем ризику та прийняття рішень. Така культура наголошує на розвитку цінностей, які сприяють якнайшвидшому сприйняттю та інтерпретації сигналів навколишнього середовища та їх переведенню в нові поведінкові реакції бізнесу. В організації з такою культурою працівники мають право приймати рішення та визначати дії у відповідь на нові потреби.

Культура, орієнтована на результат, характерна для організацій, які працюють у середовищі, що вимагає малої гнучкості чи відкритих змін і зосереджується на обслуговуванні добре відомих клієнтів. Оскільки в таких компаніях основна увага приділяється результату, головними цінностями в такій культурі є конкурентоспроможність, ініціативність і працьовитість. Бажання перемагати і досягати високих цілей є міцним фундаментом таких організацій.

Кланова культура є внутрішньо орієнтованою. Вона зосереджена на залученні працівників до процесів, які прискорюють адаптацію діяльності

організації до змін у зовнішньому середовищі. Основними цілями цієї культури є задоволення потреб працівників, турботлива атмосфера та родинні стосунки. В організації з такою культурою підкреслюється співпраця, враховуються інтереси як клієнтів, так і працівників, а відмінності в статусі працівників не виділяються.

Бюрократична культура характеризується внутрішнім фокусом і орієнтацію на стабільність у зовнішньому середовищі. Ця культура наголошує на дотриманні правил і ощадливості та заохочує методичний і раціональний підхід в усіх аспектах. Однак більшість організацій сьогодні працюють у швидко змінному зовнішньому середовищі, яке вимагає гнучкості та швидких внутрішніх організаційних змін. Тому більшість організацій відходять від такого типу культури.

На мою думку, жоден тип корпоративної культури не варто переоцінювати, але в певних умовах кожна культура може привести організацію до успіху. Все залежить від того, які цінності встановлюються (або не встановлюється) в організації відповідно до вимог зовнішнього середовища, а також від фокусу та поведінки менеджерів [31].

Також, корпоративну культуру поділяють на різні стилі, що допомагають більш чітко зрозуміти приналежність організації до певного виду.

1. «Зразок для наслідування». Тут стосунки ґрунтуються на правилах і спільних обов'язках. Кожен працівник відіграє свою роль як невелика частина у великому механізмі.

Одним із унікальних атрибутів є наявність чітко визначеної ієрархії, вичерпних посадових інструкцій, правил, положень, дрес-коду та формального спілкування. Часто ця модель використовується у великих організаціях, які мають кілька відділів і велику чисельність працівників.

Основними цінностями є надійність, практичність, раціональність і створення стабільної організації. Враховуючи ці риси, компанії неможливо швидко реагувати на зовнішні зміни, тому модель для наслідування є найбільш вигідною на стабільних ринках.

2. «Команда мрії». Орієнтована на команду модель корпоративної культури, в якій відсутні посадові інструкції, конкретні обов'язки та формальний дрес-код. Владна ієрархія горизонтальна: немає підлеглих, натомість є

рівноправні учасники з однієї команди. Спілкування найчастіше неформальне, приємне.

Питання роботи вирішуються спільно: формується колектив зацікавлених працівників для виконання того чи іншого завдання. Як правило, людина, яка володіє владою, є тим, хто її ініціював. Крім того, допускається розподіл трудових сфер.

Цінності: єдність, відповідальність, продуманість і креативність. Доктрина впливає з ідеї, що поодиноці ви не можете досягти нічого більш значного. Цей стиль культури асоціюється з перспективними компаніями та стартапами.

3 «Сім'я». Цей стиль культури відрізняється теплою, привабливою атмосферою в колективі. Компанія схожа на велику родину, а радниками є керівники відділів, до яких завжди можна звернутися за порадою. Спільність, задоволеність клієнтів, відданість традиціям і солідарність – все це риси, які характеризують даний стиль корпоративної культури.

Основна вигода корпорації – її працівники та споживачі. Турбота про колектив виражається в комфортних умовах праці, соціальному захисті, допомозі в кризових ситуаціях, підбадьоренні, привітаннях. Як наслідок, поштовх до цієї моделі безпосередньо пов'язаний із підвищенням ефективності на робочому місці. Постійні позиції на ринку забезпечують віддані працівники і лояльні клієнти.

4. «Ринкова модель». Цей стиль корпоративної культури спричинений організаціями, які в першу чергу стурбовані заробітком грошей. Команда складається з амбітних, цілеспрямованих людей, які борються один з одним за позицію під сонцем (за підвищення, прибуткову справу чи бонус). Людина становить цінність для корпорації до тих пір, поки вона може «заробити» на неї гроші. У цій моделі простежується пряма лінія спадкоємності, однак, на відміну від «Рольової моделі», компанія здатна швидко реагувати на зовнішні зміни завдяки потужним лідерам, які не проти ризикувати.

Цінності, пов'язані з цією моделлю, включають репутацію, лідерство, прибуток, досягнення мети, бажання перемогти та конкурентоспроможність.

Важливо визнати, що ознаки «ринкової моделі» пов'язані з акулами бізнесу. Це досить несерйозна культура, яка часто знаходиться поруч з тиранічним режимом.

5. «Залишайтеся зосередженими на результаті». Цей стиль корпоративної культури характеризується відносно гнучкою політикою щодо корпоративного розвитку, це його відмінна риса.

Основні цілі: отримати результат, реалізувати проект, підвищити своє становище на планеті. Ця модель пропонує структуру влади, відносини підпорядкування. Лідери команд в першу чергу визначаються ступенем, до якого вони можуть керувати експертними знаннями, професійними здібностями, а ієрархія часто змінюється. Крім того, звичайні працівники не обмежені формальними описами посад. З іншого боку, вони часто беруть участь у вирішенні стратегічних питань, що дозволить їм розвиватися на користь компанії.

Цінності: результат, професіоналізм, корпоративний дух, прагнення до мети, свобода прийняття рішень. Розглядаються лише основні види корпоративної культури. Однак існують додаткові типи змішаності, які характеризуються поєднанням ознак кількох моделей одночасно [26, с. 130].

Узагальнюючи, можемо додати, що кожен тип корпоративної культури має свої риси і спеціалізується на конкретних умовах і обов'язках компанії. Наприклад, «рольова» модель часто використовується в організаціях, які мають великий персонал і мають визначену ієрархію та формальні комунікації. «Команда мрії» може бути корисною для компаній, які прогресують і хочуть ділитися ідеями та мають горизонтальну структуру.

«Сімейна» модель особливо вигідна в організаціях, які цінують стосунки та піклуються про працівників. Ринково-орієнтована модель прибутковості підходить для галузей, які є конкурентоспроможними та хочуть максимізувати продуктивність.

«Фокус на результат» ефективний у компаніях, які мають стратегічні цілі, які віддають перевагу професіоналізму. Однак вибір конкурентоспроможної моделі залежить від специфіки бізнесу, його ринку та переваг працівників.

Упередження можуть бути присутніми, якщо модель не враховує специфіку галузі або специфіку компанії. Наприклад, ринкова модель може

призвести до конфлікту та знизити дух компанії, тому в цій ситуації важливий колективний підхід. Важливо адаптувати обрану модель до умов конкретного бізнесу та забезпечити взаємодію різних культур одна з одною для досягнення загального успіху.

На мою думку, варто зазначити, що корпоративна культура підприємства здатна вирішити два важливих завдання: встановити оптимальний зв'язок між підприємством і зовнішнім середовищем (зовнішня адаптація) та сприяти стабільній і продуктивній роботі персоналу на засадах партнерства (внутрішня адаптація). Ефективне впровадження корпоративної культури на підприємстві складається з п'яти етапів:

- аналіз внутрішніх організаційних процесів підприємства;
- аналіз психологічного клімату підприємства;
- створення моделі корпоративної культури (визначення місії та основних базових цінностей);
- створення кодексів корпоративної культури на основі базових цінностей;
- визначення традицій та символів.

Таким чином, на основі вище зазначених етапів впровадження корпоративних культур на підприємстві формуються рівні формування корпоративної культури.

Перший рівень – адміністративний – відповідає системі управління підприємством і формує економічну та соціальну поведінку працівників.

Другий рівень – професійний – відповідає результатам системи управління людськими ресурсами підприємства. Цей рівень формує структуру людських ресурсів, спеціалізацію та інтелектуальний рівень людських ресурсів. Це рівень визначає рівень кваліфікації та компетентності як керівництва, так і персоналу. У сфері менеджменту корпоративну культуру можна назвати «інструментом» для управління людськими ресурсами компанії, підвищення її конкурентоспроможності, поліпшення якості продукції та послуг і, в кінцевому підсумку, поліпшення загальної ефективності компанії. Вона слугує «еталоном» для ведення бізнесу в національному та міжнародному середовищі.

Третій рівень є базовим і включає спільні цінності та переконання, які свідомо поділяють і розвивають працівники компанії та виражають у словах і діях. Цей рівень найкраще проявляється у мові, історіях, виразах, символах, термінології, відносинах і ставлення до колег і керівників. Цей рівень є результатом попередніх рівнів.

Четвертий рівень — це внутрішній рівень, який описує корпоративна культура заснована на цінностях традиціях і моделях поведінки, які закладені в психіці людей, несвідомо виникають і автоматично відображаються їх діяльності.

З інформації, наведеної вище можу зазначити, що корпоративна культура відіграє важливу роль у підтримці ефективного функціонування підприємства та забезпечення позитивного співвідношення між його внутрішніми та зовнішніми аспектами. Корпоративна культура впливає на всі рівні підприємства, вона є інструментом для управління людськими ресурсами, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення ефективності компанії. Підтримка спільних цінностей та переконань на всіх рівнях сприяє формуванню єдиної корпоративної ідентичності та підтримується внутрішніми та зовнішніми діями колективу. Отже, корпоративна культура не лише визначає спосіб функціонування підприємства, але впливає на його успіх та стійкість у глобальному бізнес середовище. Розуміння та ефективне впровадження цих процесів може допомогти підприємством забезпечити стійкий розвиток та конкурентну перевагу.

1.2 Елементи ефективної корпоративної культури та інструменти її розвитку

Успішна робота багатьох успішних підприємств залежить від наявності значної корпоративної культури, яка є важливим і потужним інструментом управління працівниками. Сьогодні наявність постійної та розгалуженої корпоративної культури забезпечує довгострокову життєздатність фінансової діяльності підприємства, що безпосередньо пов'язано з мотивацією працівників, продуктивністю та ефективністю їх роботи. Оскільки особливості корпоративної

культури часто залежать від спеціалізації компанії, дуже важливо створити культуру, яка є стабільною та ефективною щодо використання технологій та спеціальності. Процедура розвитку корпоративної культури в організації, як правило, тривала і складна. Її фундаментальна концепція полягає в реалізації чотирьох послідовних кроків.

1. Дуже важливо чітко визначити місію та основні цінності компанії.
2. Відповідно до встановлених принципів визначте стандарти поведінки, якими повинні володіти працівники компанії.
3. Шанувати минуле і створювати нові методи діяльності підприємства.
4. Створіть фірмову дизайнерську символіку.

Основним атрибутом успішної корпоративної культури є базовий набір цінностей, який широко підтримується, чітко визначений і швидко поширюється. Чим більше працівників, які поділяють ці основні цінності, визнають їх цінність і віддані їм, тим успішнішою є культура.

Процес, побудований на основі якісного підходу, повинен виробляти працівників, які володіють такими якостями [8]:

- завжди ефективно та якісно виконувати свої обов'язки;
- бути амбітним і ризикувати;
- швидко реагувати на зміни та приймати рішення;
- мати вміння працювати разом;
- особистісний розвиток;
- вірити в інших і бути гідним довіри, а також поважати як себе, так і інших.

Саме ці цінності забезпечують якість кожного працівника компанії, що, в свою чергу, гарантує належну роботу всього підприємства. Постійне культивування корпоративної культури відповідає за розвиток діяльності компанії, а також запровадження нових методів реалізації потенціалу працівників.

Вважаю, що культура корпорацій має вирішальне значення для управління підприємствами. У результаті, щоб сприяти послідовному зростанню компанії та підвищувати ефективність її діяльності, керівники повинні якомога швидше створювати та вдосконалювати корпоративну культуру. Вона має стати

центром зосередження менеджерів, оскільки сприяє досягненню ефективних результатів діяльності компанії шляхом поєднання інтересів керівництва та персоналу. Створення значної корпоративної культури підвищує потенціал успіху підприємства та його продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Корпоративна культура створюється насамперед у свідомості самих засновників, і вона покликана узагальнити бачення, місію, стратегію та цілі компанії, а потім проілюструвати їхні ідеї та очікування в рамках функціонування компанії з точки зору взаємовідносин між людьми, їхнього ставлення до роботи, організації та суспільства. Крім того, корпоративна культура також слугує інструментом ідентифікації клієнтів з даною компанією та інструментом допомоги самим працівникам компанії у вирішенні потенційних проблем адаптації та інтеграції [42, с. 4].

Корпоративна культура складається як з організаційної, так і з основної культури, останньою з яких є філософія бізнесу (менеджмент і маркетинг), а також правила, норми, принципи, традиції та індивідуальні та групові інтереси, пов'язані з організацією (працівники всередині організації та з організацією). Корпоративна культура є особливо помітною через її організаційний дизайн, систему управління, організаційну стратегію та культуру. Його складовими є система лідерства та спілкування, методи вирішення конфліктів, традиції та інші особливості. Визначені ціннісні орієнтації доносяться до членів організації за допомогою символічних засобів.

Витоки корпоративної культури [14]:

- особистісна система цінностей і методи їх реалізації;
- методи організації діяльності та структура організації.

Корпоративна культура формується під впливом закономірностей соціально-економічної трансформації українського суспільства та менталітету українців. Етнічний характер українців формувався протягом тривалого історичного розвитку на перетині впливів різних і часто конфліктуючих культур. Це динамічний та індивідуалістичний Захід і консервативний та колективістський Схід. Це вплинуло на менталітет українців і відповідно на їхню корпоративну культуру.

На корпоративну культуру впливає індивідуалізм, який є характерною рисою українського менталітету. Індивідуалізм іноді призводить до самоізоляції та руйнує організаційні форми. Переважання чуттєвих та емоційних факторів над інтелектуальними та спонтанними, характерне для української ментальності, а також тоталітарне минуле останніх років також мають негативний вплив, що призводить до відчуття безсилля, відсутності спонтанності та недовіри.

Однією з найбільших проблем для українських менеджерів є ігнорування цих особливостей українського менталітету і водночас сліпе наслідування західних норм і цінностей корпоративної культури.

Сьогодні українська корпоративна культура не завжди розглядається як сфера, що потребує пильної уваги. Деякі компанії повністю ігнорують корпоративну культуру, інші намагаються трансформувати корпоративну культуру таким чином, щоб вона стала сприятливою для реалізації стратегії. На жаль, дуже мало українських компаній мають спеціалізовані відділи з розробки та впровадження корпоративної культури. Потрібен час, щоб менеджери зрозуміли важливість корпоративної культури як нематеріальної основи конкурентоспроможності та фундаменту успіху будь-якої організації [37, с. 70-72].

Первинними етапами розвитку та формування корпоративної культури є визначення місії організації, встановлення основних принципів і цінностей, створення системи винагород і заохочень, розробка правил поведінки. Процедура розвитку корпоративної культури залежить від потреб та інтересів працівників, їх професійних і політичних переконань, моральних цінностей тощо.

Дослідники розрізняють три різновиди корпоративної культури: поверхневу (зовнішні ефекти), змістову (цінності) і глибинну (фундаментальні концепції та відносини). Поверхневий рівень включає як видимі, так і фізичні компоненти культури: манеру поведінки, мову, правила, товарні знаки та одяг, дизайн інтер'єру, архітектуру. Значний рівень культури сприяє формуванню цінностей в організації та визначає мету її існування. Цінності автоматично сприймаються на підсвідомому рівні і вважаються істинними, нетлінними і не потребують нормалізації.

Корпоративна культура - це складна система, яка включає організаційний дизайн, цінності, традиції та методи спілкування всередині компанії. Він складається із взаємодії багатьох джерел, включаючи особисту систему цінностей, структуру організації та концепцію ідеальної моделі поведінки.

Процесу формування корпоративної культури сприяє взаємодія на глобальному, національному, корпоративному та індивідуальному рівнях. Складові корпоративної культури визначаються в місії, основних цінностях і системі винагород. Під час цієї процедури враховуються потреби та інтереси працівників, а також їхні цінності та перспективи [1].

Підсумовуючи вищесказане, можу додати, що корпоративна культура є похідною від взаємодії багатьох компонентів на різних рівнях, включаючи як поверхневі, так і глибинні аспекти. Він описує спосіб життя та роботи організації та має значний вплив на самобутність та успіх організації.

Існує два типи стратегії корпоративної культури: консервативна (коли корпоративна культура є фундаментальним елементом управління компанії і слідує за розвитком компанії) і традиційна (створює нові умови для розвитку компанії). Вибір стратегії, які формують корпоративну культуру компанії, є досить складним завданням, оскільки на нього впливає низка зовнішніх і внутрішніх факторів. Проте всі стратегії базуються на аналізі поточного стану корпоративної культури та її відповідності стратегічним цілям компанії. Такий аналіз має виявити сфери невідповідності, де необхідно внести зміни. Потім мають бути створені умови для доопрацювання цих змін, розробки інструментів для впровадження та зміцнення відповідних аспектів корпоративної культури. Основною метою цієї стратегії є створення сильної корпоративної культури, в якій компанія має чітко визначено місію, правила поведінки не змінюється при зміні керівництва компанії. Сильне лідерство, відданість усталеним традиціям і щира турбота про добробут клієнтів, працівників та акціонерів сприяють розвитку «здорової» корпоративної культури. Формування корпоративної культури має працювати низку факторів зовнішнього та внутрішнього середовища компанії. До факторів впливу на корпоративну культуру у зовнішньому середовища належать:

- глобальні процеси;

- політичні фактори;
- економічні процеси;
- інноваційні процеси та інтелектуалізація праці;
- екологічний статус;
- система законодавства.

До факторів що впливають на корпоративну культуру, у внутрішньому середовищі, відносять:

- внутрішні статус організації;
- психологічна готовність персоналу та керівництва до змін;
- прийняту систему управління на підприємстві;
- традиції підприємства;
- історія розвитку підприємства;
- життєвий цикл компанії [25, с. 96-97].

Процеси, за допомогою яких корпоративна культура впливає на діяльність організації, базуються на ідеї, що працівники передбачають майбутній розвиток ситуації, у поєднанні з цінностями, яких вони дотримуються, вони оцінюють і розробляють моделі поведінки та спілкування щодо ситуації.

Раціональне управління корпоративною культурою компанії позитивно впливає на її доходи. Зокрема, це дозволяє знизити витрати, пов'язані як з підбором персоналу, так і з зовнішнім PR: члени команди, які є прихильниками філософії компанії перед зовнішнім світом, виконують частину обов'язків відділу, що стосуються PR-політики організації.

Вплив корпоративної культури на ефективність підприємства дещо складно оцінити кількісно. Можна лише обговорити деякі ключові аспекти, які сприяють успіху, висвітлити деякі помилки, які є наслідком відсутності культурного менеджменту та прорахунків у плануванні їх розвитку, обговорити можливі шляхи зміни несприятливої культури.

Щоб підтримувати конкурентоспроможність і сприяти корпоративній культурі, яка ґрунтується на раціональності та принципах, компанія повинна розвивати бізнес, який базується на цих самих принципах. Це сприяє вірі та зменшує ймовірність відхилення від намічених значень. Корпоративні бізнес-принципи, які регулюють всю бізнес-діяльність, є основою культури, цінностей

і стратегії. Усі працівники зобов'язані дотримуватися корпоративних принципів ведення бізнесу, а керівництво має завжди оцінювати їх ефективність і застосування. Щодня кожна частина компанії повинна забезпечувати впровадження всіх принципів, зазначених у відповідних бізнес-кодексах, правилах, процесах та інструментах.

Однією з найважливіших складових успіху підприємства є працівники. Це потужна корпоративна культура та імпульс, який згуртує команду і дозволить кожному члену компанії досягти успіху та особистого розвитку. Вкрай важливо постійно оцінювати задоволеність колективу, його комфорт і психологічний стан, адже чим кращі умови праці та емоційний клімат працівників, тим ефективніше вони працюватимуть. Це можливо, наприклад, за допомогою різних опитувань і командоутворення [14].

Впроваджуючи організаційні зміни або формуючи нову корпоративну культуру, важливо врахувати не лише формальних лідерів компанії які можуть реалізувати ці нововведення, але й неформальних лідерів. Роль неформальних лідерів часто набагато важливіша, ніж роль керівників підрозділів, адже їх називають агентами змін, і успіх впроваджених реформ може значною мірою залежати від позиції неформальних лідерів. HR-відділи повинні приділяти особливу увагу роботі з такими працівниками і залучати їх до процесу змін не лише як учасників, а й як активних агентів змін [33].

Крім того, для постійного досягнення високих результатів керівництво має надавати пріоритет постійному навчанню та зміцненню сильних сторін працівників. Вкрай важливо сприяти зростанню молодих спеціалістів, які потім можуть стати майбутнім компанії та призвести до більшого успіху. Також почуйте думку працівників і дайте їм можливість прокоментувати важливі питання компанії.

Формування корпоративної культури – досить складний процес, який потребує часу, після створення компанії процес ще триває. На це впливає багато факторів, тому єдина модель корпоративної культури не поширюється на всі компанії в усьому світі. Одним із головних правил успіху є відповідальне ставлення компанії до своїх працівників і створення всіх необхідних умов для їх життя та розвитку на роботі. Деякі з критичних компонентів:

- соціальний пакет;
- у компанії є широкі можливості для професійного та особистого розвитку (різноманітні тренінги, курси, практики та стажування);
- відкритість щодо участі працівників у вирішенні важливих для компанії питань, що стосуються глобального розвитку або продукції компанії, вважається першочерговою.

Основна концепція стилю корпоративної культури полягає в тому, що вона походить від менеджера або власника компанії, тому що культура в першу чергу базується на власних ідеях і філософії менеджера щодо своєї компанії. За статистикою, найуспішніші компанії очолює харизматичний лідер, здатний надихати людей, організовувати їхню роботу так, щоб як внутрішні, так і зовнішні учасники визнавали існування компанії та довіряли їй. Наприклад, є численні приклади історії, коли менеджери не тільки брали участь в історії компанії, але й сприяли процвітанню компанії в різні періоди. Тому їх асоціація з назвою компанії є важливою. Однак керівнику все ще не вистачало спроможності регулювати всі процеси, пов'язані з впровадженням корпоративної культури, в результаті він склав команду керівників вищого рівня, які розподілили обов'язки керівників середньої ланки. Ця група делегує частину своїх повноважень керівникам нижчого рівня, які, у свою чергу, делегують частину своїх повноважень працівникам, які всі беруть участь у процесі. У результаті на основі загального бажання процесу формулюються основні концепції корпоративної культури, які потім втілюються в життя [15].

Щоб цей процес був тривалим, його необхідно здійснювати в поєднанні з розвитком персоналу, навчанням як керівників, так і працівників культури спілкування, ділової поведінки, культурі поведінки в компанії тощо. . У результаті наступним кроком у процесі корпоративного будівництва є розвиток персоналу та заохочення працівників.

Професійний розвиток під час роботи на підприємстві виражається в організації конференцій, семінарів, освітніх програм або «освітніх тижнів» для працівників, проведення шкіл розвитку персоналу та іншими методами. Цей ресурс нещодавно розвинувся, тому що він вселяє відчуття турботи компанії про своїх працівників, відчуття спокою, а також тому, що, коли він реалізований, він

передає вдячність компанії до працівника, вони не хочуть розпоряджатися працівником, натомість вони хочуть допомогти працівникові вдосконалюватися. Ця довіра до здатності керівництва підпорядковуватися виявляється ефективною.

Ефективна корпоративна культура - це як суцільна тканина, що обгортає підприємство і кожного його працівника, створюючи атмосферу співпраці, взаєморозуміння і успіху. Вона виникає зі спільних цінностей, переконань і практик, що визначають спосіб життя в організації. Центральним елементом ефективної корпоративної культури є чіткість цілей та місії компанії. Вони діють як компас, спрямовуючи всі дії працівників на досягнення спільних цілей. Чітко сформульовані цілі дають зрозуміти, що важливо для компанії та яким чином кожен працівник може сприяти досягненню успіху [8].

За моїми роздумами, ключовою рисою ефективної корпоративної культури є відкритість та ефективна комунікація. Відкритість створює атмосферу довіри і сприяє вільному обміну ідеями та думками. Це робить можливим вирішення проблем шляхом спільних зусиль та підтримує почуття власної важливості кожного працівника. Розвиток талантів та навичок також важливий для формування корпоративної культури. Компанії, які інвестують у своїх працівників, створюють умови для зростання та розвитку, заохочують пошук нових знань та навичок.

Підтримка інновацій та гнучкості стимулює творчість і сприяє впровадженню нових ідей та підходів. Компанії, які працюють над створенням інноваційної атмосфери, сприяють розвитку своїх працівників і позитивно впливають на їхній успіх. Нагороди та визнання за досягнення також важливі для підтримки корпоративної культури. Вони підкреслюють важливість зусиль кожного працівника і мотивують до подальших досягнень.

Підсумовуючи, можу сказати, що ефективна корпоративна культура - це результат спільних зусиль всіх працівників, спрямованих на створення сприятливого середовища для досягнення спільних цілей та успіху компанії.

1.3 Методичні аспекти оцінювання впливу корпоративної культури на ефективність діяльності компанії

Сьогодні значення корпоративної культури зростає. Про це свідчить зростання значення топ-менеджменту вітчизняних компаній у процесі її становлення: основним документом у корпоративній сфері є Корпоративний кодекс, який описує формальний і неформальний характер компанії, дотримання дрес-код, та проведення заходів, призначені для компанії. Причинами інтересу до корпоративної культури на вітчизняних підприємствах є наслідки глобалізації, яка знищує відмінності між державами, інформаційна революція, яка надає доступ до глобальних знань про конкурентне суперництво, що продемонстрували важливість корпоративної культури для успіху провідні компанії світу. Зокрема, корпоративна культура важлива з огляду на її роль у підтримці обраної стратегії та підвищенні ефективності корпоративного управління [10].

Крім того, на думку експертів, корпоративна культура є надзвичайно важливою у спробі подолання кризових явищ у компанії: підтримка командного духу, єдності команди та відданості спільній справі – усе це визначено як головні фактори у важкі періоди роботи.

Існує методика Г. Захарчиної, що дає можливість оцінювати корпоративну культуру за реалізацією її функцій, а також порівняти її результати із оцінкою фінансово-економічних показників підприємства. Методологія, представлена автором, наголошує на комплексному підході до діагностики корпоративної культури. Це передбачає аналіз різних аспектів культури як цілісної системи, з урахуванням всіх існуючих та потенційних взаємозв'язків. Автор описує діагностику корпоративної культури як системний процес, що складається з декількох етапів:

- *Визначення мети діагностики.* Має бути чітко окреслена мета, що допоможе сфокусувати дослідження та отримати необхідні результати.

- *Формування методології та організаційної основи.* На цьому етапі обираються методи збору та аналізу даних, а також визначається команда, відповідальна за проведення діагностики.
- *Інформаційний пошук.* Передбачає збір інформації про корпоративну культуру з різних джерел, таких як опитування працівників, аналіз документів, спостереження за поведінкою.
- *Статистична та аналітична обробка даних.* Систематизація та аналіз зібраної інформації для виявлення закономірностей та тенденцій.
- *Дослідження існуючого стану корпоративної культури.* Оцінка сильних та слабких сторін культури, її відповідність цілям та стратегії організації.
- *Діагностика.* Визначення проблемних зон, які потребують корекції.
- *Оптимізація критеріїв і параметрів оцінювання стану корпоративної культури.* Розробка системи показників для оцінювання ефективності культури та моніторингу її змін.
- *Моделювання «нової» корпоративної культури.* Розробка цільової культури, яка відповідає потребам та цілям організації.

Для проведення даної діагностики автор пропонує конкретні кроки та інструменти, а саме: складання переліку функцій корпоративної культури (автор визначає сім функцій: просвітницько-виховну, мотиваційну, комунікативну, стабілізуючу, адаптивну, регулюючу, інноваційну); визначення сукупності ознак, які характеризують кожну функцію; вибір системи оцінювання кожного судження: автор віддає перевагу 5-ти бальній шкалі; проведення оцінювання кожного блоку і розрахунок загальної оцінки; вибір шкали оцінювання результатів.

На думку самого автора, така технологія діагностики, побудована на конкретних ефективних процедурах, є спосіб одержання достовірного діагностичного результату. Загалом цілі і задачі діагностики корпоративної культури сучасних підприємств не обмежуються лише оцінюванням стану її функціонування чи розвитку. Вони також включають виявлення проблемних моментів, можливостей і резервів.

Результатами діагностики можуть бути:

- Заходи, спрямовані на удосконалення корпоративної культури.
- Зміна концепції розвитку корпоративної культури.
- Усвідомлення керівництвом важливості фактора корпоративної культури у системі управління підприємством і покращенні його фінансових результатів.

Діагностичний процес повинен мобілізувати менеджерів підприємства на реальні кроки, які треба зробити у напрямку покращення стану корпоративної культури або для формування нового типу культури. Вся система діагностичних заходів має спрямовуватись на розвиток сильної корпоративної культури, яка мотивуватиме персонал підприємства до високопродуктивної праці, розвивати ми його інноваційний потенціал і, як наслідок, впливатиме на економічні показники.

На мою думку, методологія, яка пропонується автором визначають як комплексний підхід до діагностики корпоративної культури, описуючи детально кроки та інструменти для їх проведення. Дана методологія є ефективною для дослідження та розвитку корпоративної культури, адже за її допомогою можна отримати достовірний діагностичний результат що відображає стан та потреби корпоративної культури сучасного підприємства [19, с. 63].

Сьогодні корпоративна культура також відіграє важливу роль у створенні позитивної репутації організації, вона впливала і продовжує впливати на наше ставлення до таких відомих іноземних корпорацій, як Microsoft, IBM, McDonald's та інших.

Інший підхід до формування корпоративної культури полягає в її спонтанному формуванні. Зрештою, культура притаманна кожній організації, і якщо керівництво не подбає про процес її розвитку, підтримки та формування, вони отримають культуру, яка є похідною від субкультури організації – малих груп, які складають робочу силу [6].

Сьогодні в науці існує два основних підходи до розуміння значення корпоративної культури: один — практичний, а інший — естетичний.

З точки зору феноменологічного підходу, корпоративна культура є феноменом, який не формується безпосередньо і має лише опосередкований вплив на ефективність організації. Прагматичний підхід стосується свідомого

створення корпоративної культури, значення цієї культури в загальному управлінні підприємством і її значення у формуванні корпорації.

У моєму дослідженні корпоративна культура розглядається як потужна складова корпоративного управління, це сукупність цінностей, принципів діяльності, норм поведінки та артефактів, які пов'язані з усіма бізнес-процесами всередині корпорації, а також з її взаємодією із зовнішнім світом.

Сучасний спосіб формування, підтримки та розвитку корпоративної культури зумовлює необхідність використання багатьох важелів, які можна класифікувати на чотири категорії: економічні, соціально-психологічні, комунікаційні та організаційні [7].

Оцінка впливу корпоративної культури на діяльність організації досі вважається особливо складним і недооціненим аспектом науки та практики управління. У різні моменти вчені пов'язували корпоративну культуру організації з її успішною діяльністю. Зокрема, про це йдеться в роботах В. Сате, Т. Парсона, Т. Пітерса, Р. Вотермена [11].

У дослідженнях вищезазначених авторів задокументовано потік інформації та напрямок впливу корпоративної культури на діяльність організації, але найскладнішим аспектом є точна кількісна оцінка цього впливу. У застосовуваних на даний момент методах використання експертних методів оцінки стану, якості, а також ефективності корпоративної культури. Не ігноруючи наукові та практичні переваги багатьох із цих методів, пропоную приділяти їм більше уваги при кількісному вимірюванні впливу корпоративної культури на діяльність організації.

Основою для створення цієї методології стало розуміння фундаментального призначення корпоративної культури як інструменту управління, бачення сучасних функцій корпоративної культури в контексті інноваційної економіки та розгляд організації як об'єкт інтересу для багатьох зацікавлених у ньому сторін, його стейкхолдерів.

Під час дослідження дійшла висновку, що за рівних умов розрахувати вплив корпоративної культури на діяльність організації можна, взявши сумарне значення показників для кожної групи стейкхолдерів: працівників, менеджерів, акціонерів, споживачів, ділових партнерів, держави та суспільства.

Оцінка впливу корпоративної культури на діяльність колективу або компанії може бути проведена за допомогою різних методів. Один із підходів - це проведення анкетування та опитувань серед працівників та керівництва. Це дозволяє зібрати думки та відгуки щодо цінностей компанії, стилю керівництва, місії тощо [9].

Оцінка впливу корпоративної культури на діяльність колективу або компанії є складним завданням, яке вимагає комплексного підходу та використання різних методів дослідження. Один з найпоширеніших методів - це проведення анкетування та опитувань серед працівників та керівництва. Ці інструменти дозволяють зібрати думки та відгуки щодо цінностей компанії, стилю керівництва, місії тощо. Аналіз результатів опитувань може виявити сильні та слабкі сторони корпоративної культури.

Проведення фокус-груп може забезпечити більш детальне розуміння перспектив та поглядів працівників на корпоративну культуру. У цьому форматі учасники мають можливість обговорити та проаналізувати різні аспекти культури в контексті групи, що може допомогти ідентифікувати патерни та тенденції. Для отримання більш об'єктивних даних можна також використовувати спостереження за взаємодією між працівниками та керівництвом під час робочих процесів. Аналіз комунікації та рівня взаємодії може вказати на те, як корпоративна культура впливає на поведінку та продуктивність [4].

Існують ще п'ять методів аналізу корпоративної культури, до них відносяться:

- етнографічний підхід – глибинне вивчення однієї культури;
- клінічний (холістичний підхід) – «занурення» дослідника в культуру в якості носія;
- якісний підхід – реалізується через інтерв'ю, спостереження, ознайомлення з правилами, традиціями;
- метафоричний підхід – використовується до зовнішніх проявів культури;
- кількісний підхід – використання опитувальників і проведення співбесід [34, с. 81].

Аналіз бізнес-показників та показників продуктивності також може бути корисним методом оцінки. Він дозволяє встановити зв'язок між корпоративною культурою та рівнем успіху компанії, включаючи фінансовий результат та рівень задоволеності працівників. Таким чином, комбінування різних методів дослідження дозволяє отримати більш повне та об'єктивне уявлення про вплив корпоративної культури на діяльність колективу або компанії. Кожен з цих методів має свої переваги та недоліки, і їх використання в комплексі може забезпечити найбільш точний результат оцінки.

Важливо також розглянути методики оцінювання корпоративної культури, запропоновані вітчизняними та закордонними авторами.

Таблиця 1.2 – Аналіз методик оцінювання корпоративної культури, вітчизняних та закордонних авторів.

Автор та методика	Переваги	Недоліки
1	2	3
Вітчизняні автори		
Г. Захарчин [21] Методика оцінки організаційної культури на основі її функцій	- відносно проста і швидка використання; - методика може бути застосована ресурсами компанії, результати є репрезентативними; - висока об'єктивність завдяки використанню якісних та кількісних оцінок; - не потребує великих обсягів фінансування.	- якщо компанія встановлюють різні перелік функцій та показників результати оцінки можуть суттєво відрізнятися, - методика не є комплексною, оскільки контент-аналіз не забезпечує глибокого розуміння проблем компанії, - мало уваги приділяється чіткому відображенню культури компанії.
Т. Кицак [23] Холістичний метод дослідження корпоративної культури	- забезпечує більш глибоке розуміння корпоративної культури; - різні методи дослідження, такі як інтерв'ю, спостереження, аналіз документів та контент аналіз, можуть бути використані для виявлення прихованих зв'язків між різними аспектами корпоративної культури.	- методика є трудомісткою та дорого вартісною. Для проведення опитування за методикою Т. Кицака необхідно об'єднати ряд ресурсів, таких як час, людські та фінансові ресурси; - на результати дослідження може впливати суб'єктивність дослідника.
Ю. Мирошниченко [27] Методика дослідження корпоративної культури на основі аналізу документів, інтерв'ю з ключовими працівниками та анкетування працівників	- можна отримати інформацію про різні аспекти корпоративної культури організації, такі як цінності, норми, правила, звичаї та традиції; - можна отримати більш чітку інформацію про корпоративну культуру організації оскільки використовуються різні джерела інформації.	- потребує значних витрат часу та зусиль, оскільки передбачає аналіз документів, інтерв'ю з ключовими працівниками та анкетування працівників; - методологія може бути суб'єктивною оскільки базується на досвіді та знаннях дослідника.

Кінець таблиці 1.2

1	2	3
Закордонні автори		
Г. Хофстеде [40] Методика виміру культурної теорії	- простота використання, надійність, універсальність; - порівняльна корисність у міжнародних організаційних системах, призначені для вивчення особливостей національних культур.	- недостатня увага до індивідуальної різноманітності; - на думку автора, методика є статистична і не може змінюватися з часом.
С. Глейзер [38] Методика обстеження організаційної культури	- методика надає детальну інформацію про цінності та норми, що сприймаються в організації, а також допомагає виявити та зрозуміти основні проблеми корпоративної культури.	- низька репрезентативність даних; - відсутність інструментів адаптації, - необхідний подальший аналіз та інтерпретація для того, щоб зробити висновки з отриманих даних та визначити заходи для покращення корпоративної культури.
Р. Харрісон [39] Методика виміру домінуючого типу в організації	- універсальність, може використовуватися для широкого кола цілей; - простота використання; - дозволяє швидко збирати дані.	- недостатність вибірки даних; - низька репрезентативність результатів.

Джерело: складено на основі [29, с. 82-85, 21, 23, 27, 38, 39, 40]

Відповідно до поданих в таблиці методик, можна зробити висновок, що не можна чітко виділити якусь одну, щоб вона підходила до всіх підприємств, при виборі інструментарію для оцінювання корпоративної культури потрібно в першу чергу звертати увагу на цілі компанії і що саме вона хоче досягти сформувавши той чи інший вид корпоративної культури.

Розглядаючи різноманітні методичні підходи до оцінювання впливу корпоративної культури на діяльність колективу чи компанії, можна зробити кілька важливих висновків. По-перше, для отримання повного та об'єктивного уявлення про корпоративну культуру необхідно використовувати комбінацію різних методів дослідження. Анкетування, опитування, фокус-групи, спостереження та аналіз бізнес-показників доповнюють один одного та надають різноманітну інформацію з різних ракурсів.

По-друге, важливо враховувати контекст та особливості конкретної організації при використанні цих методів. Немає універсального підходу до

оцінювання корпоративної культури, оскільки кожна компанія має свої унікальні аспекти та особливості.

По-третє, варто пам'ятати про важливість регулярного моніторингу та оновлення оцінки корпоративної культури з часом. Організаційні цінності та підходи можуть змінюватися, тому важливо періодично переглядати та адаптувати стратегії на основі отриманих даних. Узагальнюючи, використання різноманітних методів оцінювання корпоративної культури дозволяє зрозуміти її вплив на діяльність організації та виявити можливі шляхи поліпшення. Важливо підходити до цього процесу систематично та глибоко аналізувати отримані дані для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

По-четверте, одним із ключових аспектів при оцінці впливу корпоративної культури є залучення різних зацікавлених сторін. Важливо враховувати не лише думки та відгуки працівників, а й погляди керівництва, клієнтів, партнерів та інших зацікавлених груп. Широке коло відгуків дозволяє отримати більш повне уявлення про те, як корпоративна культура сприймається в різних сферах впливу.

Отже, успішна оцінка корпоративної культури передбачає не лише аналіз, а й усвідомлення того, що зміна культури може вимагати часу та зусиль. Покращення корпоративної культури часто відбувається через інтерактивний процес, де важливо виявляти найбільш ефективні практики та поступово впроваджувати їх, навчаючи та залучаючи весь колектив. Отже, при оцінці впливу корпоративної культури на діяльність колективу чи компанії важливо враховувати різноманітність методів дослідження, контекст організації, залучення різних зацікавлених сторін та готовність до поступових змін і покращень.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1 Визначення ролі та місця корпоративної культури в управлінні персоналом компанії

За останні роки управлінські служби не тільки змінили своє ставлення до організаційної культури, але й відіграли активну роль, використовуючи її як фактор підвищення конкурентоспроможності, адаптивності, ефективності виробництва та управління. Існування та значення організаційної культури визнано у всьому світі. Корпоративна культура вплине на процес управління персоналом та роботу всього підприємства.

Отже, чим вищий рівень корпоративної культури, тим менше працівників потребують чітких нормативних актів, директив, вказівок, детальних планів та детальних інструкцій. Крім того, чим вищий рівень корпоративної культури, тим вища репутація та конкурентоспроможність компанії. Корпоративну культуру в системі корпоративного управління слід розглядати як стратегічний інструмент, що дозволяє всім підрозділам та працівникам зосередитись на спільних цілях, підвищити ініціативу працівників, забезпечити прихильність до спільної справи та сприяти комунікації [25].

ТОВ «Нова Пошта» - лідер експрес-доставки посилок та вантажів в Україні і є юридичною особою відповідно до чинного законодавства України. Компанія має рахунок у банку, самостійний баланс, печатку, товарні знаки на товари і послуги та інші засоби, необхідні для здійснення своєї діяльності. Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта» діє на підставі власного статуту, а саме певних обов'язкових правил, які регулюють діяльність і відносини з іншими суб'єктами. Засновниками є Поперешнюк Володимир Анатолійович та Климов В'ячеслав Валерійович. Товариство діє самостійно і несе відповідальність за результати своєї діяльності, ґрунтуючись на принципах повної господарської самостійності, автономії, незалежної рентабельності та самоокупності. Компанія створена для здійснення підприємницької діяльності,

що приносить прибуток в інтересах акціонерів і працівників Товариства та максимізує добробут акціонерів у вигляді зростання ринкової вартості акцій Товариства, за якими виплачуються дивіденди.

Один із способів краще зрозуміти економічну складову компанії, це подивитися на її основні фінансово-економічні показники, які подані в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні фінансово-економічні показники

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників,+/-			
	2021 рік, тис. грн	2022 рік, тис. грн	2023 рік, тис. грн	2022 р. до 2021 р.		2023 р. до 2022 р.	
				абсол., тис. грн	відн., %	абсол., тис. грн	відн., %
А	1	2	3	4	5	6	7
Прибуток, тис грн	20 843 502	23 687 034	36 468 879	2 843 532	0,136	12 781 845	0,540
Чистий прибуток, тис грн	2 600 320	2 135 960	3 967 156	-464 360	-0,179	1 831 196	0,857
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	30 105	25 620	26 459	-4485	-0,149	839	0,033

Джерело: розраховано за даними [32].

За наведеними в таблиці даними можна прослідкувати, що прибуток компанії суттєво збільшився у 2023 році порівняно навіть з 2022 роком. І чисельність персоналу трохи збільшилася. Це можна прослідкувати у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Показники плинності персоналу за підрозділами за 2021-2023 роки

Найменування показників	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Загальна плинність	5,71%	5,60%	4,91%
Плинність по терміналах	8,0%	6,8%	5,9%
Плинність по відділеннях	6,0%	6,0%	5,5%
Плинність по АО (адресне обслуговування)	5,6%	4,4%	4,3%
Плинність по НКЦ	4,6%	8,0%	6,1%

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства, наданих під час проходження практики

З цих показників видно, що плинність персоналу у 2023 році дійсно зменшилася, що свідчить про зменшення плинності персоналу та збільшення стабільності кадрового складу.

В Новій Пошті існує власна унікальна корпоративна культура, яка має свої позитивні моменти. Ця компанія відома своєю діловою активністю та постійним розвитком, що створює для своїх працівників широкі можливості для кар'єрного зростання. Крім того, Нова Пошта визначається великими зусиллями, вкладеними в технологічні інновації, що покращують якість обслуговування клієнтів та робочий процес у цілому. Компанія прагне створити атмосферу співпраці та взаємопідтримки серед своїх працівників, сприяючи досягненню спільних цілей.

Проте, поруч з позитивними моментами, є і недоліки. Деякі працівники можуть скаржитися на недостатню чіткість у комунікації, особливо щодо важливих змін або рішень в компанії. Також, внаслідок швидкого росту та збільшення обсягу роботи, деякі можуть відчувати стрес і перевантаження. Періодичні зміни в керівництві або стратегії компанії можуть призводити до відчуття невпевненості серед працівників.

Працівники компанії – це команда висококваліфікованих професіоналів, які працюють для досягнення спільних цілей компанії та забезпечення найвищого рівня обслуговування клієнтів. Їхні знання, досвід та навички є ключовими елементами для успішного функціонування та розвитку компанії.

Загальний штат працівників ТОВ «Нова Пошта» перевищив 35 000 осіб у 2023 році, який складається з фахівців різних галузей знань та з різними рівнями кваліфікації. Ці працівники включають:

- Логістику та транспорт: планувальники маршрутів, оператори логістичних систем, водії, технічний персонал тощо.
- Обслуговування клієнтів: менеджери обслуговування клієнтів, представники контакт-центру та спеціалісти зі скарг і запитів.
- ІТ та розробка програмного забезпечення: розробники програмного забезпечення, системні адміністратори, аналітики даних тощо.
- Фінанси та менеджмент: фінансові аналітики, бухгалтери, адміністративний персонал тощо.

- HR, підбір та адаптація персоналу: менеджери з відбору та адаптації персоналу, аналітики HR, тренери та розвиток талантів.

Найбільша чисельність працівників працює в регіональних підрозділах, відділеннях, філіях та терміналах, а найменша – в офісі підтримки (близько 3600 працівників). Соціальний захист і стабільність є найбільш важливими для тих, хто працює в регіонах. Крім того, плинність кадрів у цих підрозділах висока, завжди потрібні нові працівники і завжди є вакансії.

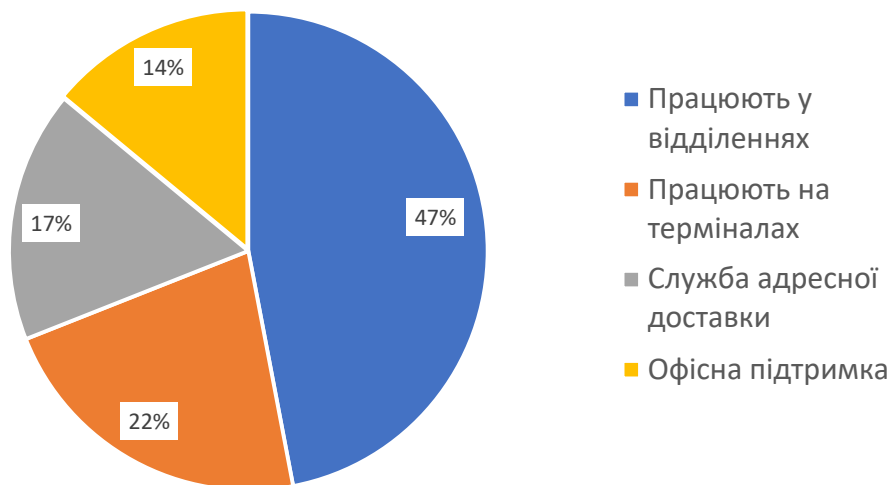


Рисунок 2.1 – Розподіл працівників ТОВ «Нова Пошта» за підрозділами компанії

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства, наданих під час проходження практики

Для самої організації важливо, щоб працівники розуміли, що вони є носіями корпоративної культури. Дослідження показують, що всі, хто працює в «Нова Пошта», вірять, що їхня робота спрямована на підвищення рівня життя суспільства. Тому вони люблять працювати в «Нова Пошта». Вони вірять, що їхня робота допомагає змінити світ на краще.

Компанія активно інвестує в розвиток своїх працівників, надаючи освіту, навчання, програми розвитку та можливості кар'єрного зростання.

Головна місія «Нова Пошта» звучить так: «Легкість доставки для життя та бізнесу». Компанія піклується про клієнтів, робить все, аби сервіс завжди був на вищому рівні, але колектив компанії, їх комфорт та мотивація до роботи мають не менш важливе значення, адже завдяки кожному працівнику, компанія має високий результат і є лідером в експрес-доставки в Україні. Завдяки обраній

«політиці» компанія існує такий тривалий час. І надалі корпоративна культура буде змінюватися в залежності від обставин. Події компанії є важливим інструментом формування корпоративної культури: вони мотивують працівників, об'єднують колектив, визначають основні проблеми в компанії, служать інструментом для організаційної діагностики, підвищення лояльності працівників та поліпшення психологічного клімату. Корпоративні заходи класифікуються як ділові, освітні, презентаційні, розважальні, інтеграційні, урочисті, спортивні та публічні.

Для оцінювання якості корпоративної культури в компанії «Нова Пошта» було розроблено опитувальний лист та проведено опитування серед працівників Офісу Підтримки. Загальна чисельність опитаних респондентів – 1500 чоловік.

Таблиця 2.3 – Опитувальний лист оцінювання якості корпоративної культури в компанії «Нова Пошта»

Питання	Відповідь	Чисельність респондентів, осіб	Відсоток, %
1	2	3	4
1. Наскільки важливою, на Вашу думку, є корпоративна культура в компанії «Нова Пошта»?	Дуже важливо	784	52,3
	Важливо	496	33,1
	Середньо важливо	176	11,7
	Менш важливо	48	3,2
	Не важливо взагалі	28	1,9
2. Як Ви оцінюєте рівень взаєморозуміння та співпраці між працівниками у компанії «Нова Пошта»?	Високий	632	42,1
	Помірний	464	31
	Низький	272	18,1
	Відсутній	60	4
3. Чи відповідає корпоративна культура компанії «Нова Пошта» Вашим особистим цінностям і переконанням?	Повністю	696	46,4
	Більш-менш	424	28,3
	Частково	248	16,5
	Не відповідає зовсім	72	4,8
4. Чи відчуваєте Ви, що корпоративна культура компанії «Нова Пошта» впливає на вашу мотивацію та заохочує Вас досягати кращих результатів?	Так, значно	736	49,1
	Так, трохи	520	34,7
	Не, незначно	192	12,8
	Ні, зовсім не впливає	80	5,3

Кінець таблиці 2.3

1	2	3	4
5. Чи відповідають комунікаційні засади у компанії «Нова Пошта» вашим очікуванням?	Так, повністю	576	38,4
	Так, але можна покращити	488	32,5
	Ні, недостатньо прозоро	248	16,5
	Ні, взагалі немає комунікації	88	5,9
6. Чи відчуваєте ви, що компанія «Нова Пошта» створює сприятливі умови для Вашого професійного та особистого розвитку?	Так, повністю	488	32,5
	Так, але є можливості для покращення	616	41,1
	Ні, недостатньо	248	16,5
	Ні, зовсім не створює	48	3,2
7. Чи впливає корпоративна культура компанії «Нова Пошта» на Ваше рішення залишатися в компанії?	Так, значно	624	41,6
	Так, трохи	472	31,5
	Ні, незначно	232	15,5
	Ні, зовсім не впливає	72	4,8
8. Наскільки Ви задоволені корпоративною культурою компанії «Нова Пошта»?	Дуже задоволений/задоволена	720	48
	Задоволений/задоволена	512	34,1
	Скоріше незадоволений/незадоволена	232	15,5
	Зовсім незадоволений/незадоволена	36	2,4

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства, наданих під час проходження практики

Провівши опитування серед 1500 працівників Офісу Підтримки, можна зробити такі висновки, більшість респондентів (784, 52,3%) вважають, що корпоративна культура є важливою для успішної діяльності компанії. Переважна більшість має високий рівень мотивації (736, 49,1%), майже половина респондентів (720, 48%) дуже задоволені корпоративною культурою компанії «Нова Пошта». Звісно, є і не дуже задоволені працівники, саме тому керівництво кожного підрозділу, після проведення регулярних опитувань, має приділяти увагу таким працівникам, щоб підвищити рівень їхнього задоволення культурою компанії і як результат, підвищити їх результативність. Тому, відповідно до результатів, можна вважати, що компанія «Нова Пошта» має дійсно високий рівень корпоративної культури, який показує бажання компанії дбати про своїх працівників, їх зацікавленістю роботою та професійними та особистими результатами.

Відповідно до проаналізованої діяльності компанії можу виділити переваги та недоліки корпоративної культури.

Таблиця 2.4 – Переваги та недоліки корпоративної культури компанії «Нова Пошта»

Переваги	Недоліки
1. Широкі можливості для кар'єрного зростання.	1. Недостатня комунікація, через швидкозмінну організаційну структуру.
2. Розділення цінностей компанії всіма працівниками та дотримання положень Кодексу корпоративної етики.	2. Відчуття стресу та перевантаження через швидкі темпи росту та збільшення обсягу роботи.
3. Результативна система мотивації колективу.	
4. Сприятливі умови для професійного та особистого розвитку.	

Джерело: розроблено автором, на основі даних підприємства, наданих під час проходження практики

Існуючі переваги виділяють компанію «Нова Пошта» на конкурентному ринку, проте незважаючи на незначні недоліки, важливо постійно працювати над покращенням корпоративної культури та вирішенням проблемних питань, щоб забезпечити подальший успіх компанії і збереження доброї репутації серед працівників.

2.2 Характеристика інструментарію формування і розвитку корпоративної культури компанії «Нова Пошта»

Розгляну корпоративну культуру з точки зору критеріїв її оцінювання. Доступні лише відносні міри успіху. Неможливо отримати повне уявлення про корпоративну культуру організації, використовуючи один метод, оскільки кожен метод фокусується на різних аспектах.

Для оцінювання та аналізу корпоративної культури ТОВ «Нова Пошта» будуть застосовані такі підходи:

- метод якісної оцінки за компонентами;
- класифікація організаційних культур;
- анкетування.

Почну з якісної оцінки корпоративної культури компанії за допомогою методу окремих елементів: місія організації полягає в наданні споживачам якісних послуг, які перевершують їхні очікування та ведуть до довічних відносин.

Основна мета – стати провідним національним постачальником послуг і надавати кінцевому споживачу якісні послуги в усіх сферах його діяльності. Головне правило роботи – орієнтуватися на споживача, мати ефективні та якісні процеси та розвивати працівників. «Нова Пошта» – це патріотична корпорація, яка бере участь у щоденній діяльності країни.

Зокрема, зазначу про популяризацію українських традицій та сімейних цінностей. У 2015 році «Нова Пошта» долучилася до відновлення заповітної української традиції: святкування Дня Святого Миколая. Клієнти компанії мали можливість разом зі своїми дітьми передати листа чудотворцю та отримати подарунки на Новий рік. «Нова Пошта» долучилася до акції «Новий рік між двома дзвіницями». У рамках листопадової акції у кожному відділенні «Нової Пошти» були розміщені спеціальні скриньки. Протягом місяця маленькі українці та їхні батьки відправляли листи з побажаннями та малюнки до Святого Миколая.

Результатом акції стало зібрання понад 75 000 листів. Пік проекту припав на 19 грудня, коли на Михайлівській площі в Києві урочисто відкрили резиденцію чудотворця, а на Софійській площі неподалік встановили головну новорічну ялинку країни. Цього дня автори листів та малюнків, а також гості зі святкової культури скористалися можливістю відвідати резиденцію Миколи та отримати новорічний подарунок.

Кадрова політика є стратегічно важливою в ТОВ «Нова Пошта», її метою є забезпечення пропорційного балансу чисельності нових працівників та чисельності працівників, які залишаються в компанії, для підтримки чисельного та якісного складу персоналу відповідно до потреб організація, норми законодавства та стан ринку праці.

Ефективність компанії в першу чергу залежить від наявності працівників і ступеня їхньої кваліфікації. Для максимального збільшення обсягів виробництва компанія особливо ретельно підходить до підбору персоналу. Основною вимогою є високий професіоналізм, який підтверджується вищою освітою та досвідом. Важливим показником діяльності компанії є зміна чисельності працівників.

Частота плинності є показником здоров'я компанії і використовується для прийняття рішень щодо управління. Важливо відзначити, що плинність кадрів в організації не дуже висока, це пов'язано з тим, що в організації працюють експерти, цінність яких надзвичайно висока, в результаті вони отримують численні винагороди за зусилля.

Правильно підібраний персонал – це перш за все команда однодумців та колег, які розуміють, втілюють та вирішують всі поставлені перед компанією завдання. Тому керівництво компанії має створювати всі необхідні умови для того, щоб максимально підтримувати своїх працівників. Більшість керівників розуміють важливість кадрової політики, оскільки правильне управління персоналом підвищує конкурентоспроможність компанії. Саме тому стимулювання та мотивація працівників відіграє дуже важливу роль [35, с. 152-153]

Система мотивації в будь-якій компанії відіграє велику роль. Для заохочення зусиль працівників керівництво ТОВ «Нова Пошта» використовує систему мотивації, яка є загально прийнятою в компанії та регламентується Політикою управління персоналом. Насамперед, компанія прагне створити ефективну систему управління загальною винагородою з метою залучення, утримання та мотивації працівників.

Система оплати праці, винагород та пільг відображена та регламентована в свою чергу Положенням по оплаті праці та мотивації та Колективним договором компанії. «Нова Пошта» суворо дотримується термінів виплат за кожною складовою системи оплати праці, а всі виплати здійснюються належним чином відповідно до чинного законодавства.

Класична стратегія мотивації з елементами управління добробутом передбачає більш «стабільну» модель оплати праці. При цьому акценти в системі мотивації мають бути зміщені в бік збалансування «час – витрати праці – винагорода за працю». Цього можна досягти, якщо в компанії регламентувати лише етапи виконання завдань, не фіксуючи відставання і не вимагаючи постійного звітування про результати на проміжних етапах. Така модель потребує також впровадження наставництва, до завдань якого входитиме навчання та контроль за розвитком молодих працівників. Паралельно з цими

діями компанії необхідно побудувати прозору, зрозумілу та обґрунтовано систему оцінки витрат на робочу силу та співвіднесення цих витрат з оцінкою праці та винагородою.

Важливо зрозуміти, що творчі професії особливо вимагають досить високого ступеня свободи в роботі. Отже, використання класичних підходів у нормування праці, застосованих у виробничій сфері, буде неефективним і шкідливим для компанії. На практиці елементи управління благополуччям в мотиваційні моделі складають її спрямованість на розкриття професійного потенціалу при збереженні особистого простору працівника [43, с. 545].

Система управління загальною винагородою базується на принципі відповідності обсягу та складності роботи працівника, в загальний розмір винагороди безпосередньо пов'язаний з цінністю конкретного робочого місця для організації. В основі класифікації посад в організації лежить принцип оцінювання роботи за бальною системою, що базується на місці факторів.

Отримана оцінка формує класифікацію посад на всіх рівнях, дозволяє асоціювати групи посад і забезпечує об'єктивне та чітке оцінювання обов'язків і відповідальності конкретної посади. Компанія покладається на незалежні дослідження ринку заробітних плат в Україні та суміжних регіонах і дотримується політики оплати праці на рівні медіани та медіани + в залежності від посади. Своє положення на ринку праці компанія визначає за принципами:

- визначення типу ринку праці (країна, столиця або регіон), на якому компанія є конкурентоспроможна;
- визначення групи ключових показників, які є важливими для компанії і для яких компанія прагне застосувати винагороду, вищу за середню на відповідному конкурентному ринку;
- для інших посад прийняти політику винагороди, що відповідає середньому рівню відповідного конкурентного ринку;
- рішення щодо переліку ключових посад та конкурентного ринку переглядається відповідно до поточних змін на ринку праці та інших внутрішніх і зовнішніх умов діяльності компанії.

Компанія розрізняє два види винагород: матеріальна та нематеріальна. Матеріальна винагорода поділяється на пряму винагорода (заробітна плата, бонуси, надбавки, премії тощо) на непрямую винагороду (компенсаційні та пільгові програми компанії). Розмір прямої винагороди залежить від таких факторів:

- рівень посади згідно з бальною класифікацією;
- професійно-кваліфікаційний рівень працівника відповідно до структури заробітної плати для даного рівня посади;
- результати роботи працівника за певний період часу (впливає на розмір премії та бонусної складової)
- практика структури оплати праці на аналогічних посадах на конкурентному ринку.

Розмір змінної частини винагороди (премія і бонуси) залежить від досягнення компанію в цілому та окремими підрозділами працівників своїх цілей та задач, у відповідності до збалансованої системи KPIs. Заохочення поза системою KPIs та за індивідуальними показниками включають разові премії, індивідуальні та групові премії.

Додатково до державної системи соціального забезпечення, компанія надає додаткові пільги, такі як корпоративні свята та добровільне медичне страхування. Винагорода та пільги кожного працівника залежить від його посади. Перелік заробітної плати та пільг узгоджений шляхом переговорів з профспілкою), а також правила та норми залежить від тенденції на ринку праці, фінансових можливостей компанії та пріоритетів кадрової політики і можуть змінитися в міру набуття чинності відповідних нормативних документів.

Компанія вважає, що процес стимулювання працівників не повинен ґрунтуватися виключно на грошових виплатах, і підтримує використання всіх форм не матеріальної мотивації. Компанія активно інформує працівників та кандидатів на посади про конкурентні переваги система загальної винагороди нова пошта з метою підвищення об'єктивності оцінки сукупного пакету винагород та прозорості системи всередині компанії [2].

Таблиця 2.5 – Види мотивації в компанії «Нова Пошта»

Перелік видів матеріальної мотивації	Перелік видів нематеріальної мотивації
Допомога у зв'язку з воєнними діями: <ul style="list-style-type: none"> • смерть працівника – 60000 грн (одноразово); • підтримка сім'ї загиблого – виплати дітям по 10000 грн щомісяця до 18 років; • підтримка у зв'язку з переїздом з тимчасово окупованих територій; • при пошкодженні житла. 	Програми лояльності від партнерів: <ul style="list-style-type: none"> • WOG; • SportLife
Допомога на лікування працівника/родичів	Корпоративні заходи
Допомога у зв'язку з народженням дитини	Подарунки на свята працівникам та їх дітям
Допомога у зв'язку з одруженням	

Джерело: складено автором на основі даних підприємства, наданих під час проходження практики

Найбільш значущим методом економічної мотивації для компаній є заробітна плата та регулярний графік. До пільг працівників ТОВ «Нова Пошта» належать:

- щорічна відпустка у розмірі 24 календарні дні, є можливість додавання днів відпустки у зв'язку зі шкідливими умовами праці + 2 дні, якщо людина стала донором крові – відпустка у день здачі крові і + 1 день протягом року
- оплачувана відпустка по вагітності та пологах;
- подарунки працівникам до окремих свят;
- добровільне медичне страхування;
- страхування життя.

Що стосується регламентних документів, які безпосередньо описують корпоративну культуру, так це наявний в компанії Кодекс корпоративної етики, відповідно до якого, чітко описані цінності, правила та принципи етики, мета та завдання даного Кодексу, відносини в середині компанії, права людей (зазначено, що в компанії діє політика відсутності каральних заходів, якщо працівник ініціює питання, що стосуються протиправної поведінки; також заборонена будь-яка дискримінація, примусової та дитячої праці), відносини з контрагентами, клієнтами та ринками, а також з державними органами, політична діяльність та відносини зі ЗМІ.

Всі працівники несуть відповідальність за дотримання положень Кодексу. Порухення положень цього Кодексу може розглядатися як порушення правил

внутрішнього трудового розпорядку «Нової Пошти» та/або посадових обов'язків працівника і є підставою для застосування дисциплінарних стягнень, а також це може стати підставою для розгляду питання щодо доцільності подальшої співпраці з компанією.

Психологічна культура, пов'язана з соціокультурними факторами, впливає на стан міжособистісних стосунків у ТОВ «Нова Пошта».

Соціально-психологічний клімат характеризується стилем управління та спільним розумінням працівників, ступенем участі працівників у діяльності компанії та здатністю вирішувати суперечки. Спосіб управління в ТОВ «Нова Пошта» є демократичним. Кожен працівник має право поділитися своїми думками. Коли керівники спілкуються зі своїми підлеглими, відбувається продуктивна дискусія. Працівникам дозволено робити помилки, передбачається, що це протилежний крок до розвитку. До методів управління належать накази, розпорядження.

Л. Щетиніна та С. Рудакова розглядали соціально-психологічний клімат через призму корпоративної культури та наголошували, що не може бути такого, що соціально-психологічний клімат негативний, а корпоративна культура сильна [36, с. 84].

Соціально-психологічний клімат має безпосередній вплив на продуктивність працівників та прибутки компанії. Вчені давно довели, що коли окремих працівників або група працівників перебуває в поганому настрої, депресії або тривозі, продуктивність всієї команди знижується приблизно в 1,5 рази. Слід пам'ятати, що ознаками команди є підтримка, злагода, взаємодопомога, вимогливість до себе та інших, а також відповідальність усіх членів команди за загальний результат [13, с. 80].

Залучення, навчання та мотивація працівників є ключовими інструментами у формуванні та розвитку корпоративної культури. Наприклад, компанія може встановити ціль щодо покращення якості обслуговування клієнтів і розвитку нових продуктів. Для досягнення цієї цілі, вона може надавати регулярні навчальні програми та тренінги з покращення навичок обслуговування, впроваджувати систему мотивації та стимулювання працівників за досягнення цілей.

Наприклад, компанія може навчати працівників ефективним способам комунікації з клієнтами, використовуючи сучасні техніки обслуговування клієнтів. Після цього можуть бути встановлені конкретні метрики, такі як збільшення клієнтської задоволеності на 20% протягом року.

Ефективність цих заходів може бути оцінена через результати, такі як збільшення рівня задоволеності клієнтів, збільшення продажів нових продуктів або послуг, зменшення кількості скарг від клієнтів та збільшення рівня внутрішнього задоволення працівників. Наприклад, якщо компанія побачить збільшення клієнтської задоволеності на 15% після впровадження навчальних програм та системи мотивації, це може свідчити про ефективність цих заходів у формуванні корпоративної культури та досягненні поставленої цілі.

2.3 Аналіз політики розвитку корпоративної культури «Нова Пошта»

Під впливом ефективної корпоративної культури можна спостерігати позитивні зміни у питаннях дискримінації на робочому місці. Наприклад, якщо компанія активно впроваджує політику недопущення дискримінації та проводить навчання для своїх працівників щодо поважання та рівності прав усіх працівників, це може призвести до конкретних результатів.

Для оцінювання ефективності корпоративної культури у зменшенні дискримінації можна використовувати такі показники:

1. Зменшення порушень прав працівників через будь-які ознаки (стать, вік і т. д.): Наприклад, якщо у 2019 році було зафіксовано 20 випадків порушень прав працівників через ознаку статі, а в 2020 році ця кількість зменшилася до 5 випадків, це може свідчити про позитивний вплив корпоративної культури на зменшення дискримінації.

2. Оцінка зменшення дискримінації в оплаті праці: Наприклад, якщо у 2019 році розрив у середній оплаті праці між чоловіками та жінками склав 15%, а в 2020 році цей розрив зменшився до 7%, це може вказувати на те, що корпоративна культура сприяє зменшенню дискримінації в оплаті праці.

Дані представлені на рисунку 2.2.

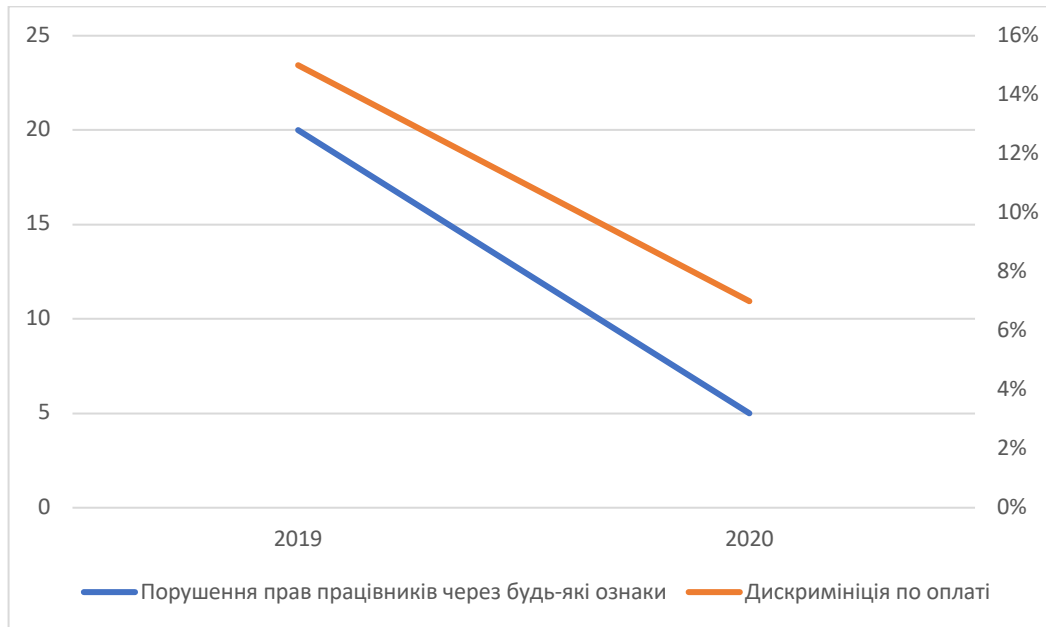


Рисунок 2.2 – Ефективність корпоративної культури у зменшенні дискримінації

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

3. Результати опитувань та анкетування: Проведення регулярних опитувань серед працівників щодо сприйняття рівності та поваги на робочому місці також може дати інформацію про те, наскільки ефективно корпоративна культура бореться з дискримінацією.

Отже, аналіз таких конкретних показників дозволить зробити висновок про ефективність заходів у формуванні корпоративної культури та боротьбі з дискримінацією на робочому місці.

На підставі отриманої інформації можна зробити висновки про переваги та недоліки бізнесу. Справжні сильні сторони: частка ринку, система доходів, рівень обслуговування, кваліфікація працівників, рівень мотивації та культурна еволюція. Реальні проблеми: рівень ризику, обсяг маркетингу, ефективність реклами, оцінка фінансової спроможності. Тоді виникає дилема: як забезпечити дотримання корпоративного кодексу компанії? Цю роль зазвичай виконують менеджери середньої ланки та кадри [14].

Найбільшою перешкодою для зусиль організації щодо регулювання впровадження Кодексу є створення системи покарань за порушення стандартів компанії. Деякі організації використовують систему покарань у таких випадках, але практика покарання працівників, наприклад догани, насправді є більш частою. Крім того, щоб уникнути запобіжних обмежень щодо заохочень і

знижок, компанії, можливо, доведеться дотримуватися певного кодексу поведінки. У результаті працівники, які порушують професійну етику, можуть бути позбавлені додаткової відпустки, або, загальніше, працівникам, які допустили істотних помилок під час роботи, буде зменшена зарплата на певну суму.

У чинному бізнес-кодексі є кілька питань у бізнес-процесі, які деякі вчені вважають політичною природою подвійних стандартів. На практиці це означає, що одній групі працівників дозволено діяти, тоді як іншим це заборонено. Авторам було очевидно, що для деяких працівників компанії принципи компанії були необов'язковими, а їх виконання не було таким суворим, як для інших [4, с. 56].

Найпоширеніші види дискримінації спрямовані на певні групи працівників протягом робочого дня (наприклад, в деяких підрозділах компанії характерно працювати без додаткових пільг або, навпаки, приходити в офіс раніше чи пізніше). Це також порушує стандарти корпоративної поведінки компанії. В організаціях це зазвичай виражається в забороні доступу до Інтернету, спільного використання мобільного телефону та інших привілеїв. Для створення корпоративної культури, наприклад, організації тренінгів і командоутворення, важливо визнати необхідність створення позитивної атмосфери в усьому колективі та сприяння ефективній комунікації між відділами. Щоб забезпечити ефективну координацію між відділом та іншими відділами, необхідно організовувати заходи, в яких беруть участь усі працівники.

Досвід показує, що ці заходи сприяють не лише покращенню психологічного клімату колективу, а й суттєво впливають на ефективність бізнес-процесів на підприємстві. Важливо визнати, що перераховані проблеми можуть викликати таке явище, як конфлікт в організації. Його прийоми мовлення, за влучним висловом Г. Мінцберга, «корпоративна культура є взаємністю влади» [12, с. 337].

Важливо також пам'ятати, що створення корпоративної культури в компанії буде ефективною лише в тому випадку, якщо воно не обмежується впровадженням корпоративного кодексу, а включає в себе інші ініціативи, спрямовані на популяризацію і згуртування всієї команди.

Під час спілкування з персоналом ТОВ «Нова Пошта» було опитано працівників про різні аспекти роботи компанії. Вони ділитися своїми думками, обговорювали фактичний стан справ в організації, а не базували свою дискусію на тому, як це має бути чи як вони хотіли б, щоб це було. Працівники визнали, що намагалися досягти всіх поставлених перед собою цілей; вони намагалися уникати конфліктів, вони швидко приймали рішення та намагалися встановити цілі на день.

Крім того, усі керівники визнали, що:

- вони зазвичай не хочуть надавати працівникам повну автономію щодо їхніх рішень;
- не люблять, коли завдання виконуються повільно;
- вони рідко надають групі право пропонувати ініціативи та визначати індивідуальну норму зайнятості;
- ніколи не делегували свої повноваження працівникам.

При проведенні співбесіди організація «Нова Пошта» звертає увагу на такі якості претендентів:

1. Працьовитість;
2. Професійні знання;
3. Спілкування;
4. Особистісні характеристики;
5. Зовнішній вигляд і манера;
6. Відкритість;
7. Чесність.

Організація висуває вимоги до нових працівників: вони повинні бути активними, мати клієнтоорієнтований підхід, вміти документувати свою роботу, мати досвід в схожій сфері. Крім того, працівники повинні володіти морально-етичними якостями, бути терплячими, товариськими, сумлінними, мати охайний зовнішній вигляд.

Щодо покарання, то вони дотримуються регламенту. Працівники розуміють максимальне покарання, яке їм може бути призначене, це офіційно визнана система покарань і компенсацій. Оцінюючи соціально-психологічний клімат в ТОВ «Нова Пошта», виходячи з особистих спостережень, були

відзначені наступні негативні моменти: колектив часто розрізняв «старих» і «нових» працівників, коли траплявся збій, про помилку першими дізнавалося керівництво та колеги, а не сам працівник [15].

Унікальні аспекти психологічного клімату в колективі впливають на соціально-психологічні процеси у всій організації. У зв'язку з цим важливо дослідити сучасний стан соціально-психологічного клімату в ТОВ «Нова Пошта». Метод розпізнавання ступеня інтегрованості «СПСК» (Методика О. Немова) – соціально-психологічна самооцінка колективу дозволить дослідникам оцінити первинні показники соціально-психологічного клімату в організації.

Простий у проведенні та обробці результатів, економний за часом, але дозволить діагностувати особливості психологічного клімату та вжити відповідних заходів щодо його покращення.

Оскільки ТОВ «Нова Пошта» має великий штат, колектив повинен вміти налагодити міжособистісну комунікацію і разом долати перешкоди. Під час обговорення з персоналом було зазначено, що:

1. В організації є щотижневий дайджест новин, в якому працівники дізнаються новини компанії. ТОВ «Нова Пошта» бере участь у корпоративних заходах, організовує корпоративи, а також проводять виїзди на природу та різного роду тим-білдінги.

2. Організаційні конфлікти найчастіше виникають через недостатню поінформованість і непорозуміння між керівником і підлеглими. Коли виникають суперечки, працівники намагаються вирішити їх різними способами: співробітництвом і поступками. Суперечки між працівниками – рідкість, тому що всі працівники ефективно спілкуються один з одним. Директор опитує окремих осіб наодинці, але регулярні опитування проводить керівник, який підпорядковується директору.

Внутрішні комунікації згуртовують команду, сприяють взаємовідносинам всередині колективу, позитивно впливають на задоволеність працівників своєю роботою, тому необхідно збільшувати та вдосконалювати методи внутрішньої комунікації.

У підсумку, вивчивши корпоративну культуру ТОВ «Нова Пошта», можна зробити висновок, що в організації є як позитивні, так і негативні сторони.

Важливими позитивними моментами є:

- працівники відповідально ставляться до своїх посадових обов'язків та працюють на результат;
- керівник бере участь у досягненні результатів, докладаючи максимум зусиль;
- Нова Пошта = розвиток. Навіть студент може побудувати тут реальну кар'єру;
- сильний бренд компанії;
- супер корисний продукт, яким користуються мільйони людей по Україні та за її межами;

До негативних моментів можна віднести:

- іноді важкість комунікації між працівниками різних відділів та частин групи компаній;
- відсутність CRM системи для роботи з кандидатами на вакантні посади;
- важкість розуміння у нових працівників організаційної структури компанії, через її динамічність та об'ємність;
- важкість погодження і впровадження нововведень, якраз через об'ємну та динамічну оргструктуру;
- суттєвою є недостатньо розроблена та раціонально впроваджена система навчання та підвищення кваліфікації працівників.

Прийняття корпоративної культури, яку можна покращити, є довготривалим процесом. Для досягнення цілей організації важливо послідовно виконувати завдання. У результаті компанія повинна вирішувати існуючі проблеми зараз і в майбутньому, щоб досягти найбільшого ступеня успіху в діяльності організації.

На жаль, незважаючи на зусилля у формуванні та розвитку корпоративної культури, існують деякі проблеми, які потребують негайного вирішення (рис. 2.2):

- недостатня комунікація: ефективна комунікація може призводити до непорозумінь, конфліктів та зниження продуктивності. Працівники

можуть відчувати відчуття відстороненості від стратегічних рішень компанії, що погіршує загальну атмосферу;

- недоліки в управлінні та лідерстві: нестабільність управління та відсутність прикладу з боку керівництва може призвести до втрати довіри працівників і недостатньої мотивації;
- брак системного підходу до розвитку культури: багато компаній можуть мати ідеальні цілі та цінності, але не розробляти систематичних планів інтеграції цих цінностей у всі аспекти підприємства;
- незадовільне розуміння та впровадження цінностей культури: цінності культури можуть бути встановлені, але не завжди ефективно розуміються та впроваджуються у всіх рівнях компанії;
- проблеми різнобічності та включення: компанія може стикатися з викликами в плані включення різноманітності та заохочення співпраці та взаєморозуміння серед різних груп працівників.

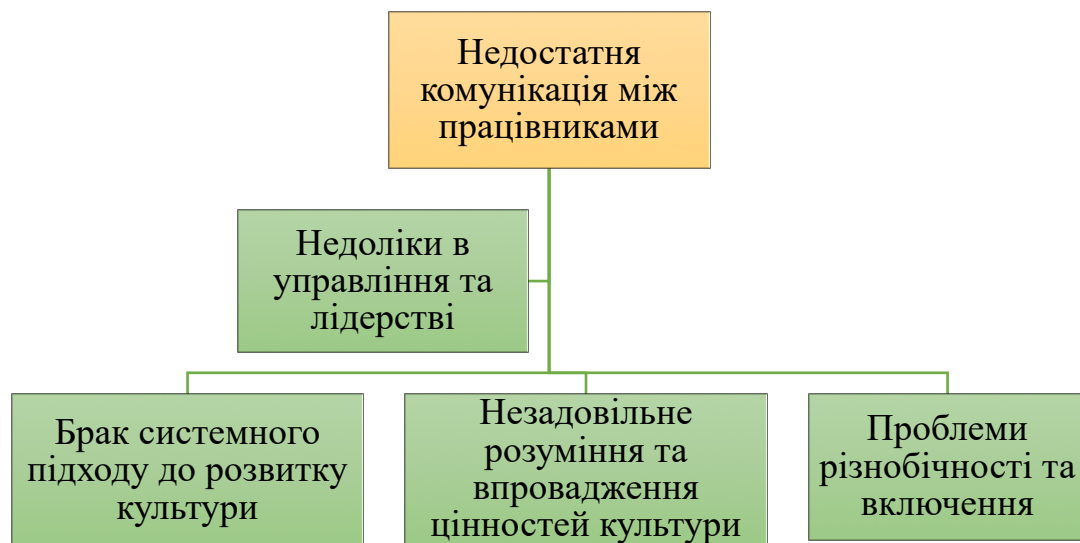


Рисунок 2.2– «Дерево цілей» основних проблем корпоративної культури компанії, які потребують швидкого вирішення

Джерело: розроблено автором

Отже, для подолання цих проблем важливо приділити увагу поліпшенню комунікаційних процесів, підвищенню кваліфікації керівництва, розробці імплементації системних стратегій розвитку культури, а також створенню інклюзивного середовища для всіх працівників.

РОЗДІЛ 3

РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У КОМПАНІЇ

«НОВА ПОШТА»

3.1 Рекомендації щодо подальшого вдосконалення корпоративної культури

Розвиток суспільства вимагає постійних імпульсів інновацій. Корпоративна культура є потужною рушійною силою ефективного впровадження інновацій, оскільки вона сприяє якісним змінам у свідомості та поведінці людей та змінює характер взаємодії між керівниками та працівниками підприємств, змінює організаційні цінності та норми [14].

Запровадження нових стандартів та етичних кодексів сприятиме формуванню позитивного соціально-психологічного клімату «Нова Пошта», який буде задовольняти зміст та результати їхньої праці для працівників, сприятиме духовному та особистому розвитку, творча участь у роботі, отримання нових знань, умінь. На соціальному рівні дотримання етичних стандартів дозволить ефективніше реалізувати концепцію корпоративної соціальної відповідальності та інших елементів, що забезпечують процес сталого розвитку. Радикальна перебудова українського мислення вимагає також переходу до посилення ролі особистості, певної відповідальності за себе, свої дії, ініціативу у своїх діях.

Найбільш доречним є творчий синтез зарубіжного досвіду з урахуванням ідей та багатьох оригінальних досліджень вітчизняної економічної думки, історичних особливостей українського бізнесу та корпоративної культури, її унікальність та оригінальність. Трансформації, що відбувались в той час в Україні, передбачають кардинальні зміни в соціальній свідомості та економічному мисленні українців, які безпосередньо, а також через здобуття знань, через економічну психологію, формують економічну поведінку.

Водночас слід підкреслити, що умови економічної глобалізації визначають творчий зміст національних норм корпоративної культури

української економіки в умовах постійного зменшення перешкод на шляху міжетнічних економічних відносин, а також їх сучасних організаційних форми [17].

Під час аналізу корпоративної культури компанії «Нова Пошта» було виявлено деякі проблеми, на які варто звернути увагу, аби покращити ефективність працівників.

Виходячи з виявлених проблем у другому розділі, можу запропонувати заходи з вирішення даних питань, які подані в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Рекомендації вирішення виявлених проблем в корпоративній культурі компанії «Нова Пошта»

Проблеми, виявлені під час аналізу	Рекомендації	Витрати на реалізацію	Час на реалізацію
1	2	3	4
1. Недостатня комунікація між працівниками	1. Впровадження каналів регулярної комунікації між керівництвом та працівниками, а також між працівниками різних відділів	<u>Безкоштовно</u>	1-2 тижні
	2. Навчання працівників ефективній комунікації	Запрошення фахівця з комунікацій для проведення тренінгів: <u>10 000-20 000 гривень за день тренінгу</u>	Залежно від потреб
2. Недоліки в управлінні та лідерстві	1. Проведення тренінгів з розвитку лідерських якостей для менеджерів на всіх рівнях	Проведення тренінгів з розвитку лідерських якостей: <u>10 000-20 000 гривень за день тренінгу</u>	1-2 дні
	2. Впровадити чітку систему цілей та показників для оцінки роботи менеджерів та працівників	Запрошення консультанта з управління для розробки системи цілей та показників: <u>20 000-50 000 гривень за проект.</u>	2-3 місяці
3. Брак системного підходу до розвитку культури	1. Впровадити систему оцінювання та моніторингу впливу корпоративної культури на результати компанії	- Запрошення консультанта з розвитку корпоративної культури для розробки стратегії та плану розвитку: <u>50 000-100 000 гривень за проект.</u> - Проведення досліджень та оцінок для оцінки впливу корпоративної культури на результати компанії: <u>20 000-50 000 гривень за проект.</u>	- Розробка стратегії та плану розвитку корпоративної культури: <u>3-6 місяців</u> - Проведення досліджень та оцінок: <u>2-3 місяці</u>

Кінець таблиці 3.1

1	2	3	4
4. Незадовільне розуміння та впровадження цінностей культури	1. Проводити тренінги з корпоративної культури та навчання цінностям компанії (особливо для нових працівників)	Проведення тренінгів з цінностей корпоративної культури: <u>10 000-20 000 гривень за день тренінгу</u>	1-2 дні
5. Проблеми різнобічності та включення	1. Проведення тренінгів для працівників на всіх рівнях, щоб допомогти їм зрозуміти важливість різнобічності та інклюзивності та навчити їх боротися з упередженнями та дискримінацією	Проведення тренінгів з питань різнобічності та інклюзивності: <u>10 000-20 000 гривень за день тренінгу</u>	1-2 дні
	2. Проведення комплексного оцінювання якості проведеного навчання, відстеження прогресу та внесення необхідних корективів	Запрошення зовнішнього консультанта з питань різнобічності та інклюзивності для проведення комплексної оцінки та розробки рекомендацій: <u>50 000-100 000 гривень за проект</u>	3-6 місяців

Джерело: розроблено автором

Важливо розуміти, що вирішення проблем корпоративної культури – це тривалий процес, який потребує зусиль та інвестицій. Навіть після впровадження конкретних заходів необхідно постійно оцінювати їхню ефективність та вносити необхідні корективи. Згідно з наведеними вище термінами, перші результати покращення корпоративної культури «Нова Пошта» можна очікувати вже за кілька місяців. Однак, для досягнення стійких змін і побудови сильної корпоративної культури може знадобитися від одного до трьох років. Отже, інвестиції в розвиток культури компанії – це довгострокова стратегія, яка принесе компанії «Нова Пошта» значні переваги. Згуртована та лояльна команда, яка розуміє і поділяє цінності компанії, є потужним активом, що сприяє успіху бізнесу навіть у складних умовах війни.

Створення інноваційної корпоративної культури - тривалий і складний процес. Пріоритетними її етапами має бути визначення місії компанії та розвиток основних цінностей. І вже, виходячи з цього, слід формувати стандарти поведінки персоналу, традиції та норми.

Тому можу поділити цей процес на наступні чотири етапи:

- визначити статус існуючої корпоративної культури;
- зберігати важливу частину базової корпоративної культури;
- визначити та відкинути шкідливі фактори в корпоративній культурі;
- оновити (замінити) застарілі елементи корпоративної культури.

Дотримуючись таких етапів, компанія зможе ефективно вносити будь-які зміни в корпоративну культуру і при цьому не завдати сильного стресу працівникам та організації в цілому.

Недоліки в управлінні та лідерстві можна ефективно вирішити за допомогою встановлення чіткого взаєморозуміння між керівниками та підлеглими. Створення більш лояльного управління, яке орієнтоване на загальну атмосферу між підлеглими і бажанні постійно її покращувати. Запорукою стабільності механізму інноваційного розвитку корпоративної культури, соціальних відносин і роботи та ефективного розвитку «Нова Пошта» загалом є продумана, довгострокова стратегія корпоративних цінностей, в якій ділові цілі тісно пов'язані з інтересами працівників та споживачів загалом. Тому концепція такої орієнтації на соціальний розвиток повинна бути закладена у філософії, місії та загальній стратегії компанії «Нова Пошта».

3.2 Застосування різних програм для підтримки нової корпоративної культури

У ТОВ «Нова Пошта» немає необхідності змінювати глибинні основи культури компанії, тому що місія та стратегія організації вже цілком зрозумілі, а команда в організації має спільну мету, є певні інституційні визначення та символів, але під час аналізу було виявлено, що є проблеми, які потребують вирішення. Очевидно, що навіть компанії, які є успішними та мають сильну корпоративну культуру, повинні завжди підтримувати та розвивати свої культурні цінності, перша з яких – екологічна, друга – відбір та наймання нових працівників, звільнення тощо. Все це впливає на зміну культури бізнесу.

Пропозиції щодо вдосконалення корпоративної культури «Нова Пошта»:

- покращення соціально-психологічного клімату колективу;
- розробка правил удосконалення корпоративної культури;

- проведення дослідження поточної корпоративної культури та рівня задоволеності працівників.

Аналізуючи проблеми та їх рішення, прийшла висновку, що для покращення корпоративної культури також можна застосувати деякі нефінансові заходи, характеристика та значущість для компанії яких подана в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Нефінансові заходи покращення корпоративної культури в ТОВ «Нова Пошта»

Заходи	Характеристика	Чим допоможуть	Що потрібно для реалізації
1	2	3	4
1. Проведення регулярних командних заходів	Ці заходи можуть включати різні спортивні змагання, відвідування концертів та інших розважальних заходів	- зміцнять командний дух; - підвищать рівень довіри та взаєморозуміння; - сприятимуть створенню більш дружньої та позитивної атмосфери в колективі	- залучати спонсорів та партнерів; - розробити правила проведення заходів; - створити онлайн-платформу для бронювання участі
2. Нагородження та визнання кращих працівників	Це можуть бути публічні подяки, вручення грамот, нагород чи інших відзнак	- мотивуватимуть працівників до кращої роботи та досягнення високих результатів; - підвищать рівень задоволеності та лояльності до компанії	- встановити чіткі та прозорі критерії для визначення кращих працівників; - забезпечити можливість номінування працівників керівниками та колегами через створену платформу
3. Заохочення волонтерської діяльності та участі в соціальних проектах	Це може бути участь у благодійних проектах, допомога людям, які потребують, озеленення території	- підвищить рівень соціальної відповідальності компанії; - сприятиме зміцненню командного духу; - покращить імідж компанії в очах суспільства	- укласти партнерські угоди з організаціями, які потребують допомоги; - забезпечити координацію волонтерської діяльності
4. Запровадити систему зворотного зв'язку	Це може бути проведення регулярних опитувань, співбесід з працівниками, анонімних анкет	дозволить виявити проблеми та недоліки в роботі компанії; сприятимуть покращенню корпоративної культури та умов праці; забезпечать більш ефективне управління та прийняття рішень	проводити регулярні анонімні опитування працівників; розробити план дій щодо вирішення виявлених проблем після опитування

Джерело: розроблено автором

На мою думку, впровадження цих заходів може допомогти Новій Пошті створити більш позитивну, продуктивну та орієнтовану на працівників робочу атмосферу. Це, в свою чергу, може призвести до підвищення мотивації та лояльності колективу, зниження плинності кадрів, покращення якості обслуговування клієнтів, зміцнення бренду роботодавця та залучення кращих кадрів та підвищення загальної ефективності та прибутковості компанії.

Вважаю, що інвестування в нефінансові заходи розвитку корпоративної культури може принести компанії Нова Пошта значну користь та стати потужним інструментом для досягнення успіху в конкурентному середовищі, особливо в умовах складної воєнної обстановки. Згуртована та лояльна команда, яка пишається своєю компанією та відчуває себе її важливою частиною, є ключовим фактором стійкості та розвитку бізнесу.

Також можна запропонувати заходи щодо підвищення соціально-емоційного клімату колективу. Корпоративні свята є одним із найефективніших інструментів для підвищення комунікаційних здібностей працівників, а також відмінно підходить для ознайомлення з цінностями компанії. Чудово, коли ставлення персоналу до роботи самовіддане і відповідальне, але щоб зберегти цю тенденцію надовго, потрібно час від часу робити перерви. Якщо відпочити в спокійній атмосфері, без офіційного темпу, всією командою, то можна поєднати приємне з корисним, а також весело провести час і поспілкуватися поза робочою атмосферою [30].

Традиційно корпоративні вечірки діляться на два види:

- вечір розваг - корпоративний захід, спрямований на розвиток культури компанії, міжособистісних комунікацій та взаємодії, завдання розважальної діяльності насамперед відвернути увагу колективу від роботи та завдань і проблем компанії, а також зменшити пов'язане з ними психологічне напруження;
- друга форма корпоративної діяльності спрямована насамперед на підвищення корпоративної культури компанії. Складність організації такого роду заходів полягає в тому, що необхідно дотримуватися тонкої різниці між діловим спілкуванням і розвагою. Ось чому так важливо правильно розташувати фокус між офіційним і рекреаційним

етапами програми. Призначений для проведення заходів для працівників ТОВ «Нова Пошта».

У компанії відзначають свята, але не всі відділи беруть участь у процесі, а більшість часу практично не організовують процес. Керівництво компанії часто нехтує цінністю правильного планування заходів. Тим часом, планування такого роду взаємодії має бути включене в загальну стратегію організації. Корпоративні свята можуть сприяти спілкуванню між колективом, оскільки працівники в цей час знаходяться в неформальній обстановці. У зв'язку з цим надзвичайно важливо, щоб працівники зміцнили свою довіру до керівництва та мали можливість зібратися зі своїми колегами в неробочій обстановці.

Важлива також організація стандартних заходів, створення, відновлення та підтримка традицій. Одним із видів святкування, що сприяє розвитку корпоративної культури організації, є святкування дня народження компанії. День народження компанії – це особлива подія, яка уособлює непохитність, послідовність і надійність її розташування. Кожне нове святкування дня народження компанії – це новий етап у її діяльності та нова серія звершень, нових клієнтів та успіхів. У цей день всі працівники, незалежно від посади в компанії, відчувають відповідальність перед спільною справою. Це відчуття єдності є найпотужнішим каталізатором колективних зусиль і нового рівня. Для компанії «Нова Пошта» це - 13 лютого. Саме 13 лютого 2001 року компанія почала свою діяльність і вже 23 роки є безперечним лідером доставки в Україні.

Основними цілями святкування Дня народження компанії є:

- створити згуртовану та комфортну командну атмосферу;
- навчати, досліджувати та виявляти таланти працівників;
- нейтралізувати потенціал конфліктів у команді;
- сприяти почуттю гордості серед працівників;
- реалізація функції «запобіжного клапана», коли проблеми або кризи виявляються під час непрямого спілкування;
- підвищення якості роботи команди шляхом створення непрямих можливостей, які заохочують працівників.

Позитивна корпоративна репутація будується на думці працівників. Основна мета святкування дня народження компанії – створити платформу для

невимушеного спілкування. Це те, що згуртовує працівників компанії і сприяє розумінню того, що між ними багато спільного. Дослідження показали, що після корпоративних заходів задоволеність працівників надзвичайно зростає. У день народження компанії проводяться пам'ятні заходи для компанії та її працівників, які включають нагородження найефективніших працівників, а також підвищення загального результату зусиль компанії. Основою діяльності компанії є досягнення компанії за минулий рік, а також намічені цілі на найближче майбутнє. Ці події є важливими внутрішніми інструментами комунікації в компанії, які впливають на комунікацію між компанією та її працівниками.

Кожні півроку (навесні та восени) можна запланувати корпоративні суботники. Користь тут одразу у декількох аспектах – чиста територія або паркова зона і весела та згуртована команда. Також такі суботники можна поєднати з пікніками. Брати участь у суботниках має право кожен – від керівництва до рядових працівників. Раніше в ТОВ «Нова Пошта» такого не було, але коли керівники та їхні підлеглі успішно долають перешкоди в неформальній обстановці, швидше вирішуються проблеми організації, рідше виникають розбіжності, тоді всі стають гармонійними. Розширюйте свій досвід спільного активного відпочинку, роблячи фотографії цієї події та розміщуючи на сайті [16]. Можна написати про команду, обговорити всіх учасників. Учасник, назва його команди та враження. Кожен працівник намагатиметься знайти себе на фотографіях і відчутти прихильність корпорації до них.

Також корисним для організації буде проведення різного роду тренінгів з розвитку корпоративної культури індивідуалізований для керівників і працівників організацій з метою підвищення ефективності діяльності та зниження витрат організації в цілому за рахунок розвитку успішної корпоративної культури. Це навчання, яке надихає людей і формує місію, бачення та систему в компанії. Цінності компанії є основою для розробки стратегії розвитку організації. Тренінги навчають стабільності, послідовності та внутрішньої зрілості, необхідних у кризових ситуаціях. Це дослідження того, як організації впроваджують зміни та формування самокерованої організації, що дозволяє їй своєчасно реагувати на умови, що змінюються.

Сьогодні критичним елементом є те, щоб кожен член організації знав, розумів і поділяв місію. Роль лідера полягає в тому, щоб підвищити ентузіазм працівників щодо мети організації. Коли працівники повністю розуміють завдання і беруть участь в обміні своїми думками, вони вкладають увесь свій потенціал у майбутнє корпорації. Зміни в поведінці, які відбуваються серед персоналу, свідчать про те, що учасники реалізують знання та навички, отримані під час навчання. Це основний показник, тому що головна мета навчання – підвищити ефективність та результативність, розуміння, що бізнесом можна керувати ефективніше, покращивши поведінку своїх працівників. Зрештою, нові знання та здібності не мають цінності, якщо їх не використовувати [28].

Оскільки зміни поведінки відбуваються після завершення навчання, вони оцінюються шляхом офіційного спостереження, це особливо актуально на робочому місці. Крім того, виділені підрозділи спостереження (тобто початкові ситуації, в яких працівник демонструє належну поведінку), і їх чисельність фіксується до та після навчання. Такий підхід забезпечує відносно точне вимірювання ефективності навчання. З іншого боку, це забирає багато часу, тому часто використовується інший, простіший і ефективніший метод, щоб запитати керівника, колегу чи клієнта щодо впливу навчання на їх роботу. Щоб популяризувати важливий аспект корпоративної культури, є багато місць, де проводяться тренінги, семінари та конференції на цю тему.

Концепція «головоломки» може допомогти зрозуміти фундаментальне питання. Головоломка - це візуальне зображення чогось, розділеного на частини. Уявіть, що кожен працівник є частиною пазлу. Неможливо візуалізувати всю картину, не бачачи фактично всю картину, тому що неможливо вгадати, де певні частини підійдуть разом. Тільки після того, як працівник повністю дізнається таємницю, він зможе усвідомити свою позицію в ширшій картині та роль, яку він відіграє в організації. Чим більша складність головоломки, тим легше розташувати різні частини в правильних місцях. Чим пряміший лідер у своїй місії, тим легше працівникам співпрацювати для досягнення цієї мети. Ефективні менеджери зосереджуються виключно на завданні.

Керівники та працівники організацій повинні візуалізувати та пояснювати місію компанії іншим. Чітко визначена місія, яку мають усі члени організації, – це те, що відрізняє ефективних лідерів від середніх менеджерів.

Для підвищення вмотивованості персоналу можна запровадити спортивні змагання, які мають проводитися на ТОВ «Нова пошта», не обмежуватися лише Марафоном, який вже проводиться в компанії. І як результат, керівництво може нагороджувати кращого працівника кожні шість місяців можливою:

- отримати безкоштовні абонементи в спортзал;
- отримати безкоштовні відвідування басейну;
- отримати квитки в кіно або в театр [22].

Запропоновані ініціативи сприятимуть зусиллям працівників налагодити зв'язки з колегами та зменшать кількість непорозумінь та конфліктів. Відповідальні особи повинні намагатися впроваджувати та створювати ініціативи, спрямовані на покращення корпоративної культури та досягнення фінансових цілей. Підвищення корпоративної культури сприятиме ефективній діяльності ТОВ «Нова пошта» в конкурентному середовищі.

У підсумку, вивчивши корпоративну культуру на прикладі діяльності ТОВ «Нова Пошта», можу зробити висновок, що сфера послуг компанії повністю розвинена. Мною представлено перелік дій, які сприятимуть найбільшому успіху та підвищенню корпоративної культури в компанії.

3.3 Ефективне впровадження корпоративної культури в сучасних умовах

Результат - це відображення впливу діяльності, яка є умовою, що впливає з поставлених економічних цілей. Слова «вплив» і «результат» можна вважати одним і тим же і на цьому базувати створення конкретної системи управління. Цей стиль менеджменту, який у міжнародній практиці менеджменту отримав назву «Управління за результатами», покликаний збільшити результати кількісного зростання, одночасно змінюючи якісні характеристики. У результаті ефективність будь-якої системи може бути виражена в загальному вигляді показником, який описує зв'язок між результатом, отриманим системою, і

витратами, пов'язаними з виробничими ресурсами, які спричинили результат [26].

Розвиток корпоративної культури має низку переваг для компанії:

- зменшується кількість суперечок, покращується робота;
- зберігається ефективність;
- підвищується задоволеність і лояльність працівників і, як наслідок, підвищується продуктивність.

Одним із важливих ефектів сильної культури є те, що вона знижує рівень плинності кадрів. Це стосується інтуїтивного розуміння працівниками мети організації та її змісту. Це призводить до того, що працівники організації стають згуртованими, відданими справі та не хочуть покидати компанію. Зараз оцінювання ефективності навчання є дискусійною темою. Логічним кроком будь-якої тренінгової програми є оцінка ефективності тренінгу. У результаті багато організацій не вважають, що навчання буде ефективним або проводитиметься професійно та охоче.

Усі бізнес-тренінги слід розглядати як інвестиції в людський капітал, тому для оцінки цінності бізнес-тренінгів, як і будь-яких інших інвестицій, використовуються формули витрат і вигод. З метою підвищення корпоративної культури пропоную навчальну програму, яка проводитиметься двічі на рік для керівників компанії у місті Києві. Тренінг з удосконалення стилю управління, мотивації працівників, підвищення відданості працівників клієнтам та інших аспектів корпоративної культури.

Розроблений приклад тренінгу, який компанія Нова Пошта може проводити для своїх топ-менеджерів.

Тренінг «Розвиток корпоративної культури Нової Пошти»

Мета тренінгу:

- змінити стиль управління для кращої мотивації працівників;
- підвищити відданість працівників клієнтам;
- згуртувати колектив та зменшити плинність кадрів;
- створити позитивні емоції в колективі та направити їх на підвищення культурної спадщини компанії.

Програма тренінгу:

Модуль 1: Управління за результатами

- вивчення принципів та методів управління за результатами;
- розвиток навичок постановки SMART-цілей;
- налагодження системи зворотного зв'язку та оцінки результатів.

Модуль 2: Мотивація та заохочення

- вивчення теорій мотивації;
- розробка методів мотивації працівників;
- застосування методів визнання та заохочення.

Модуль 3: Корпоративна культура

- визначення ключових цінностей та принципів корпоративної культури Нової Пошти;
- розвиток навичок формування та підтримки позитивної корпоративної культури;
- вивчення методів вирішення конфліктів та побудови командної роботи.

Модуль 4. Обслуговування клієнтів

- вивчення принципів якісного обслуговування клієнтів;
- розвиток навичок емпатії, активного слухання та вирішення проблем клієнтів;
- формування орієнтації на клієнта в роботі працівників.

Методи навчання, які можна застосовувати:

- інтерактивні лекції;
- групові дискусії;
- рольові ігри;
- аналіз кейсів;
- практичні завдання.

Тривалість тренінгу:

2 дні (16 годин)

Аудиторія:

Керівники департаментів та підрозділів компанії Нова Пошта

Проведення тренінгу:

- Тренінг буде проводитися кваліфікованими тренерами з досвідом роботи в сфері розвитку корпоративної культури
- Формат: онлайн або оффлайн

Очікувані економічні результати даного тренінгу:

- Зниження плинності кадрів приблизно на 3-5%
- Покращення обслуговування клієнтів на 20%

Очікувані зміни в корпоративній культурі:

- створення більш позитивної, продуктивної та орієнтованої на працівників робочої атмосфери;
- збільшення лояльності та мотивації працівників;
- згуртування колективу та покращення командної роботи;
- зниження рівня конфліктів;
- посилення орієнтації на клієнта;
- підвищення культурної спадщини компанії.

Оцінка ефективності тренінгу:

Для оцінювання ефективності тренінгу можна використовувати комплексний метод, який включає:

- анкетуванню учасників тренінгу;
- оцінювання змін у поведінці та результативності роботи колективу;
- аналіз бізнес-метрик, таких як обсяг продажів, прибуток та плинність кадрів.

Впровадження даного тренінгу та запропонованих заходів, таких, як регулярні командні заходи, нагородження та визнання кращих працівників, заохочення волонтерської діяльності, запровадження системи зворотного зв'язку та проведення навчання та тренінгів, може призвести до значних позитивних покращень у корпоративній культурі Нової Пошти. Крім того, це може допомогти Новій Пошті стати ще більш привабливим роботодавцем для кращих талантів та досягти її стратегічних цілей.

Звичайно, для успішного впровадження запропонованих заходів необхідні зусилля та відданість з боку керівництва та всіх працівників компанії. Але інвестиції в корпоративну культуру є інвестиціями в майбутнє компанії. Згуртована та лояльна команда, яка відчуває себе цінною та залученою, стане потужним двигуном успіху Нової Пошти, навіть в умовах нестабільності.

ВИСНОВКИ

Корпоративна культура впливає на всі рівні підприємства, вона є інструментом для управління людськими ресурсами, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення ефективності компанії. Підтримка спільних цінностей та переконань на всіх рівнях сприяє формуванню єдиної корпоративної ідентичності та підтримується внутрішніми та зовнішніми діями колективу. Отже, корпоративна культура не лише визначає спосіб функціонування підприємства, але впливає на його успіх та стійкість у глобальному бізнес середовищі. Розуміння та ефективне впровадження цих процесів може допомогти підприємством забезпечити стійкий розвиток та конкурентну перевагу.

Після проведення дослідження корпоративної культури та її впливу на діяльність компанії «Нова Пошта», можна зробити декілька висновків. У першу чергу, корпоративна культура визначається як сукупність цінностей, вірувань, норм та практик, які керують поведінкою працівників у компанії. Для її розвитку використовуються різноманітні інструменти, такі як створення місії та цілей компанії, організація тренінгів та розвиток програми мотивації. Дослідження показало, що корпоративна культура має значний вплив на результативність компанії. У випадку «Нова Пошта», сильна корпоративна культура сприяє підвищенню мотивації працівників, зниженню плинності кадрів та підвищенню якості обслуговування клієнтів.

Аналіз інструментарію формування та розвитку корпоративної культури компанії «Нова Пошта» показав ефективне використання різноманітних методів, таких як внутрішні комунікації, тренінги з розвитку особистості та заохочення до участі у корпоративних заходах. Проте, необхідною є постійна оцінка результативності політики корпоративної культури для вдосконалення її ефективності. Пропозиції щодо подальшого вдосконалення включають розвиток навчальних програм та приділення більшої уваги до залучення працівників до активної участі у формуванні культури компанії.

Впровадження нових заходів має враховувати специфіку компанії та зворотній зв'язок працівників для досягнення максимальної ефективності. Тільки таким чином буде можливо підтримувати і розвивати сильну

корпоративну культуру, яка є одним з ключових факторів успіху компанії «Нова Пошта».

Результати дослідження свідчать про те, що цілі поставлені на початку були досягнуті. Тема корпоративної культури є дуже актуальною і «Нова Пошта» має дуже гарний приклад саме ефективної культури. Корпоративна культура може також представляти більш неявні аспекти організації. Наприклад, основні цінності та пріоритети компанії. Вони стають явними завдяки спільному мисленню та комунікації всередині компанії.

Під час дослідження були виявлені переваги та недоліки корпоративної культури, а саме: до переваг відноситься – широкі можливості для кар'єрного зростання, розділення цінностей компанії усіма працівниками та дотримання положень Кодексу корпоративної етики, результативна система мотивації колективу, сприятливі умови для професійного та особистого розвитку. А до недоліків відносяться – недостатня комунікація, через швидкозмінну організаційну структуру, а також відчуття стресу та перевантаження через швидкі темпи росту та збільшення обсягу роботи.

Існуючі переваги виділяють компанію «Нова Пошта» на конкурентному ринку, проте незважаючи на незначні недоліки, важливо постійно працювати над покращенням корпоративної культури та вирішенням проблемних питань, щоб забезпечити подальший успіх компанії і збереження доброї репутації серед працівників.

В роботі також представлені рекомендації з впровадження нефінансових заходів, а саме: проведення регулярних командних заходів, нагородження та визнання кращих працівників, заохочення волонтерської діяльності та участі в соціальних проектах та запровадження систему зворотного зв'язку.

На мою думку, впровадження цих заходів може допомогти Новій Пошті створити більш позитивну, продуктивну та орієнтовану на працівників робочу атмосферу. Це, в свою чергу, може призвести до підвищення мотивації та лояльності колективу, зниження плинності кадрів, покращення якості обслуговування клієнтів, зміцнення бренду роботодавця та залучення кращих кадрів та підвищення загальної ефективності та прибутковості компанії.

Отже, інвестування в нефінансові заходи розвитку корпоративної культури може принести компанії Нова Пошта значну користь та стати потужним інструментом для досягнення успіху в конкурентному середовищі, особливо в умовах складної воєнної обстановки. Згуртована та лояльна команда, яка пишається своєю компанією та відчуває себе її важливою частиною, є ключовим фактором стійкості та розвитку бізнесу.

Стратегія та корпоративна культура є одним з найважливіших елементів життєздатності та ефективності організації. Стратегія корпоративної культури пропонує та окреслює формальне обґрунтування організаційних цілей і забезпечує орієнтир для працівників та клієнтів. Культура формує цілі через цінності та переконання і спрямовує діяльність через спільні припущення та колективні норми.

Запровадження нових стандартів та етичних кодексів сприятиме формуванню позитивного соціально-психологічного клімату «Нова Пошта», який буде задовольняти зміст та результати їхньої праці для працівників, сприятиме духовному та особистому розвитку, творча участь у роботі, отримання нових знань, умінь. На соціальному рівні дотримання етичних стандартів дозволить ефективніше реалізувати концепцію корпоративної соціальної відповідальності та інших елементів, що забезпечують процес сталого розвитку.

Важливу роль в успіху або невдачі бізнес-планів і компаній в цілому відіграє саме корпоративна культура. Теоретичні знання та практичне застосування методів та принципів формування корпоративна культура застосовуються у бізнесі для розуміння артефактів, сприйнятих цінностей та переконань. Ці базові знання важливі для компаній для виявлення та усунення потенційних бар'єрів на шляху до успішного корпоративного структурування.

Людські ресурси є невід'ємною частиною культури компанії. Сьогодні велика увага приділяється комфорту працівників, балансу між роботою та особистим життям і створенню більш сприятливого робочого середовища для кожного працівника.

Залучення працівників до прийняття рішень та здатність організації адаптуватися до змін і різних ситуацій позитивно впливають на їхню відданість

організації. Однак, це відбувається лише в тому випадку, якщо корпоративна культура організації відповідає місії компанії та розділяється працівниками. Хоча корпоративна культура важлива для підвищення відданості колективу, у більшості випадків не всі культурні заходи впливають на відданість працівників.

Дуже важливо, щоб працівники брали активну участь у процесах прийняття рішень в компанії та допомагали їх формуванню.

Як наслідок, культура компанії позитивно впливає на продуктивність працівників та команди в цілому. Дослідження показує, що існує тісний зв'язок між цими поняттями.

У дослідженні проаналізовано корпоративну культуру «Нова Пошта» з використанням методики Г. Захарчиної, методики поелементної якісної оцінки, класифікація типів корпоративної культури за методологією С. Хенді, характеристика корпоративної культури згідно з підходом Г. Ховстеде та проведення опитування.

Проаналізувавши корпоративну культуру та занурившись у корпоративне життя, можна сказати, що у компанії є розуміння відповідних цілей та напрямків діяльності, але існують прогалини в декількох аспектах, таких як недоліки в комунікації, управлінні та лідерстві, а також брак у системному підході до розвитку корпоративної культури.

«Нова Пошта» зацікавлена в постійному розвитку, навчанні та кар'єрному зростанні своїх працівників. Компанія пропонує можливості для горизонтального та вертикального кар'єрного розвитку.

У розпал економічної кризи та нестабільності в Україні та світі працівники найбільше хочуть відчувати себе захищеними та отримувати стабільну конкурентну заробітну плату. Тому зараз найкращий час для покращення корпоративної культури, підвищення лояльності та залученості працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. № 436-IV : № № 18; 19–20; 21–22.
2. П-1.2.023 №205. Політика управління персоналом ТОВ "Нова Пошта". Чинний від 2020-06-11. Вид. офіц. 2020. 12 с.
3. Адвокатова Н. О., Боярчук А. І. Інструментарій міжнародного маркетингу для сучасного аналізу глобальних ринків. *Фінансовий простір*. 2019. Т. 2, № 34. С. 101–109.
4. Афанас'єва О. С., Белоусова О. С. Актуальні проблеми готельно-ресторанного бізнесу в Україні в умовах підготовки до Євро 2016. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2016. № 2. С. 53–60.
5. Бабіна Н. І. Корпоративна культура як сфера менеджменту готельних підприємств. Проблеми управління зовнішньоекономічною діяльністю в контексті регіональної економіки: *Збірник наукових праць академії управління та інформаційних технологій «APIU»*. Бердянськ, 2006. С. 115–117.
6. Бакеренко Н. П. Б. Особливості діяльності підприємств готельної індустрії. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016. № 23.15. С. 168–176.
7. Бала О. І. Фактори впливу на корпоративну культуру: сутність та класифікація. *Економіка: проблеми теорії та практики: збірник наукових праць*. Дніпропетровськ: ДНУ, 2007. С. 1078–1083.
8. Батичко Г. І., Кудлай В. О. Формування корпоративної культури як чинник підвищення ефективності діяльності. ПАТ «МК «азовсталь» // інтелект XXI. 2013. № 1-2. С. 28–41. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/int_XXI_2013_1-2_6.pdf (дата звернення: 18.03.2024).
9. Бугаєвська Ю. В. Поняття корпоративної культури: її суть і структура. *Засоби навчальної та науково-дослідної роботи: збірник наукових праць харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди*. 2011. № 36. С. 12–17.
10. Бурлакова А. Розвиток корпоративної культури в Україні. *Персонал*. 2015. № 5. С. 86–89.

11. Винничук Ю. *Кнайпи Львова*. Львів : ЛА «ПРАМІДА». 2017. С. 290.
12. Виноградська А. М. *Основи підприємництва: навч. посібник*. 2015. С. 544.
13. Вонберг Т. В., Головка А. А. Формування соціально-психологічного клімату в умовах пандемії. *Науковий вісник ужгородського університету*. 2022. Т. 1, № 59. С. 79–84. URL: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.1\(59\).79-84](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.1(59).79-84) (дата звернення: 18.03.2024).
14. Ганич Н. М. Географія закладів готельного типу у Львівській області. *Географічна наука і практика: виклики епохи*. Матеріали міжнар. наук. конф., присвяченої 130-річчю географії у Львівському університеті, м. Львів : Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка. Львів, 2016. С. 261–266.
15. *Готельне господарство та туризм у Львівській області: статистичний збірник*. Львів. 2014. С. 111.
16. Громко Л. Корпоративна культура як ключовий чинник розвитку торговельного підприємства. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. Т. 2, № 20. С. 114–120. URL: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-02-114-120> (дата звернення: 18.03.2024).
17. Данилюк Л. П. Сутність управління якості готельних послуг. *Вісник Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*. 2017. № 12. С. 78–83.
18. Дмитренко М. Й. Корпоративна культура: біхевіоральний і праксеологічний аспекти. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка*. 2014. Вип. 5. С. 3–7. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/17248.8>.
19. Жежер К. Основні підходи та методики діагностики корпоративної культури сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2015, листопад. С. 63. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/molv_2015_11_15.pdf (дата звернення: 18.04.2024).

20. Завадський Й. С. *Менеджмент.* / І. С. Завадський. – 2-ге вид. – Київ: УФ/МБ, 2002. – Т. 2. – 640 с.
21. Захарчин Г. М. Формування і розвиток організаційної культури машинобудівних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук: спец. 08.00.04. «Економіка та управління підприємствами». Львів, 2010. 45 с.
22. Інформаційний портал BDO international. URL: <http://www.bdointernational.com/Pages/default.aspx> (дата звернення: 02.04.2024).
23. Кицак Т. Г. Структура корпоративної культури та її роль у розвитку соціально-трудова відносин на підприємстві. 2010. С. 355 – 361. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d36b92f9-367c-484d-8ec7-25ac5253dba0/content>
24. Колот А. М. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів / А. М. Колот // *Економічна теорія.* - 2013. - № 4. - С. 5-26. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecte_2013_4_2
25. Копитко М. І., Михаліцька Н. Я., Верскля М. Р., Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2021. Т. 2, № 62. С. 92–97. URL: <http://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/408/437> (дата звернення: 15.03.2024).
26. Литвин О. Є., Галицька О. В. Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності організації. *Фінансовий простір.* 2019. Т. 4, № 36. С. 130. URL: [https://doi.org/10.18371/fp.4\(36\).2019.190230](https://doi.org/10.18371/fp.4(36).2019.190230) (дата звернення: 22.03.2024).
27. Мирошниченко Ю. В. Корпоративна культура як основний чинник сталого розвитку торговельного підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2021. № 26. С. 66-78 *Економічний вісник Донбасу* № 2(72), 2023 URL: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2021.26.66>.
28. Носков В., Кальянов А., Єфросиніна О. Психологічні детермінанти корпоративної культури. *Політичний менеджмент.* 2006. Т. 3, № 17.

29. Семикіна М. В. Еволюція організаційної культури на українських підприємствах: проблеми та протиріччя. Держава та регіони. Серія Економіка та підприємництво. 2009. № 6. С. 197–200. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/3742/df.9>.
30. Степанова Л. В., Тужилкіна О. В. Корпоративна культура в контексті регулювання соціально-трудова відносин. Соціально-трудова відносини: проблеми науки та практики: *монографія*. Полтава. 2020. С. 518–534.
31. Типи корпоративної культури. Pidru4niki. URL: https://pidru4niki.com/12090810/menedzhment/tipi_korporativnoyi_kulturi (дата звернення: 20.04.2024).
32. ТОВ "НОВА ПОШТА" – Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/31316718> (дата звернення: 03.04.2024).
33. Чепелюк М. І., Отенко І. П. Вибір стратегічних заходів формування корпоративної культури машинобудівних підприємств в процесі організаційних змін. *Ефективна економіка*. 2016. № 2. С. 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4878>
34. Чернух Д. В. Існуючі методики діагностики та підходи до оцінювання рівня розвитку корпоративної культури підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. Т. 2, № 72. С. 81–85. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/196403/11-Chernukh.pdf?sequence=1>.
35. Щетініна Л.В., Рудакова С.Г., Данилевич Н.С., Полиця З.А. Управління залученістю персоналу: концепція та оцінювання. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 68. №1. С. 151-158.
36. Щетініна Л.В., Рудакова С.Г., Твердохліб Ю.В., Турова К.С. Корпоративна культура в системі менеджменту персоналу: значення, характер та взаємозв'язки. Формування ринкових відносин в Україні. 2020. №11 (234). С. 79-87. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2020_11_12 (дата звернення: 18.03.2024).
37. Corporate Culture as a Tool for Effective Management of the Enterprise to Improve its Competitiveness. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn*

- National University. 2, 6 (Jul. 2016), 68–73. DOI:<https://doi.org/10.29038/2411-4014-2016-02-68-73>.
38. Glaser S. R., Zamanou S., Hacker K. Measuring and interpreting organizational culture. *Management Communication Quarterly*. 1987. Vol. 1 P. 173-198. DOI: <https://doi.org/10.1177/0893318987001002003>.
39. Harris P. R., Morgan R. T. *Managing Cultural Differences*. Gulf Publishing Company. 1991.
40. Hofstede G. *Culture's consequences: International differences in work related values*. CA: Sage Publications. Beverly Hills. USA. 1980.
41. Kolot, A., Lopushniak, H., Kravchuk, O., Varis, I., Ryabokon, I. Transferable competencies of HR manager under global socio-economic changes. *Problems and Perspectives in Management*. 2022, 20(1). P. 322–341. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20\(1\).2022.27](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20(1).2022.27) (дата звернення: 18.03.2024).
42. Košičiarová I., Kádeková Z., Štarchoň P. Leadership and motivation as important aspects of the international company's corporate culture. *Sustainability*. 2021. Vol. 13. P. 4. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/7/3916> (date of access: 14.03.2024).
43. Nina Chala, Oksana Poplavska, Nataliia Danylevych, Olena Ievseitseva, Roman Sova. Intrinsic motivation of millennials and generation Z in the new post-pandemic reality. *Problems and Perspectives in Management*, 2022, 20(2), 536-550. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20\(2\).2022.44](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20(2).2022.44) (дата звернення: 18.03.2024).

Ім'я користувача: Соціоекономіки та управління персоналом Кицак Та...	ID перевірки: 1016306953
Дата перевірки: 01.06.2024 11:09:07 EEST	Тип перевірки: Doc vs Internet + Library
Дата звіту: 01.06.2024 11:25:51 EEST	ID користувача: 100005733

Назва документа: КБР_Бабич_плагіат

Кількість сторінок: 82 Кількість слів: 17845 Кількість символів: 144509 Розмір файлу: 210.19 KB ID файлу: 1016103277

5.73% Схожість

Найбільша схожість: 1.27% з Інтернет-джерелом (<https://snku.krok.edu.ua/vcheni-zapiski-universitetu-krok/issue/down>).

3.95% Джерела з Інтернету	288	Сторінка 84
4.62% Джерела з Бібліотеки	514	Сторінка 86

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнено

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнено

0% Вилучень

Немає вилучених джерел



СЕРТИФІКАТ

підтверджує, що

Бабич Анастасія

взяв(ла) участь у роботі платформи

«Соціоекономічний вектор відбудови України»

в межах 91-ОЇ ЩОРІЧНОЇ СТУДЕНТСЬКОЇ НАУКОВОЇ
КОНФЕРЕНЦІЇ «ІННОВАЦІЙНІ ПРОЄКТИ ДЛЯ
ЕКОНОМІЧНОГО ВІДРОДЖЕННЯ ТА КОНКУРЕНТНОГО
РОЗВИТКУ УКРАЇНИ»

Проректор з наукової роботи
д.е.н., професор

Лариса Антонюк

15 квітня - 19 травня 2024 року
м. Київ, Україна

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В КОМПАНІЇ НОВА ПОШТА

Зовнішнє середовище, що оточує будь-який бізнес, характеризується високою мінливістю, нестабільністю та повною або частковою невизначеністю. Зміни у зовнішньому середовищі сьогодні відбуваються поступово та акумулятивно, але нерегулярно. Невеликі зміни важко виявити у великому обсязі доступної інформації і неможливо точно передбачити момент, коли вони раптово відбудуться. Раптовість і несподіванка таких змін надають їм критичного характеру. Український народ особливо постраждав від нещодавньої кризи. З 24 лютого 2022 року Україна перебуває у воєнному стані, що суттєво вплинуло на всі сфери життя, включаючи роботу підприємств. Український бізнес намагається якнайкраще пристосуватися до ситуації, щоб повністю або хоча б частково продовжити свою діяльність та утримати економічний фронт у найскладніший для нашої країни період.

Компанія Нова Пошта, як один із найуспішніших логістичних операторів країни, зіткнулася з безпрецедентними викликами та змушена адаптувати свою роботу до нових умов. Нова Пошта відіграє важливу роль в українській економіці, забезпечуючи логістичні послуги для мільйонів людей та бізнесів. Її безперебійна робота є критичною для функціонування країни в умовах війни.

Досвід Нової Пошти в організації роботи в умовах воєнного стану є унікальним і може бути цінним для інших компаній, які зіткнулися з подібними викликами. Тема дослідження представляє інтерес з точки зору вивчення методів та інструментів в організації праці в екстремальних умовах.

ТОВ «Нова Пошта» є юридичною особою згідно з чинним законодавством України. Товариство має печатку, самостійний баланс, рахунки в банках, знаки для товарів і послуг, фірмові бланки, штампи та інші засоби, необхідні для здійснення своєї діяльності. ТОВ «Нова Пошта» діє на підставі власного статуту, тобто певних обов'язкових правил, що регулюють його індивідуальну діяльність та відносини з іншими суб'єктами.

Нова Пошта створила лінійну структуру управління – це структура, в якій існує лише один спосіб взаємодії між кожним елементом. За такої організаційної структури кожен працівник має єдиного керівника, який виконує всі адміністративні та професійні функції в кожному структурному підрозділі.

У сучасних умовах особливого значення набуває зростання впливу кожного працівника та якості його роботи на прибуток компанії, тому в організації праці впроваджуються моральні та матеріальні стимули, а також соціальні гарантії. Система оплати праці працівників та їх участі у розподілі прибутку повинна гарантувати високий рівень зацікавленості працівників у кінцевих результатах діяльності підприємства.

Для організації праці працівників компанії важливо розуміти характер роботи та умови праці. Якраз через те, що переважає фізична праця, в компанії більше молодих чоловіків (табл.1).

ХАРАКТЕРИСТИКА ПЕРСОНАЛУ ТОВ «НОВА ПОШТА»

Показники	2019	2020	%
Чисельність персоналу, ос.	28 000	32 000	+14,2%
Співвідношення чоловіків та жінок серед працюючих, %:			
- Чоловіки	66%	70%	+4%
- жінки	34%	30%	-4%
Вік працівників:			
- до 20	12%	16%	+4%
- 21-30	49%	48%	-1%
- 31-40	23%	22%	-1%
- 41-50	9%	9%	—
За 50	7%	5%	-2%
Розподіл за підрозділами: -відділення	49%	42%	-7%

Джерело: розраховано за даними Компанії «Нова пошта»

Коли ми говоримо про організацію праці в умовах воєнного часу, то варто зазначити, що після COVID-19 компанія вже була досить адаптована до ситуації повної невизначеності та нестабільності. Однак, в перші тижні Нова Пошта, як і всі бізнеси в Україні стикнулася з прямою загрозою безпеки життю та діяльності компанії, саме тому цей період став критичним і вимагав дуже швидких операційних рішень.

Я зазначено в інтерв'ю з керівниками компанії, через чутки, які ходили країною до початку повномасштабного вторгнення, було розроблено план дій на цей випадок, і в перші дні війни ці дії були активно реалізовані. Першочерговим завданням було вивести максимальну кількість вантажів, які знаходилися на сході країни і були під загрозою. Також закрили відділення і термінали, функціонування та працівники яких були під загрозою. Було створено Операційний штаб, який функціонував 24/7 і який саме і регулював роботу компанії в цей період. Більшість керівників та працівників виїхали в спокійніші райони і вже там мали можливість продовжувати працювати та тримати компанію на плаву. В перші дні вторгнення через зміну ситуації щодня і щогодинно, керівництво перейшло на більш ручне управління від системного. Щоранку відбувалися операційні зустрічі, на яких аналізувати доступні та захоплені території і можливості, де компанія може продовжувати свою роботу.

В перший тиждень повномасштабного вторгнення компанія спланувала вантажообіг у 100 000 експрес-накладних, що у 10 разів менше ніж довоєнний вантажообіг. Для цього було прораховано, яка саме потрібна мережа і склався план реалізації даної задачі. Із 8000 відділень залишилося близько 900, з них тільки 300 національної мережі, у містах, а всі інші були в маленьких селах. Повністю була змінена міжміська логістика, з'явилася неможливість перевезення вантажів вночі.

Якщо розглядати статистично, то 23 лютого (за день до початку повномасштабного вторгнення) вантажообіг був 1,2 млн експрес-накладних, то 25 лютого – 30 000. І саме

розроблений завчасно план дій та план по вантажообігу на тиждень, який був приблизний до реалій – це і допомогло компанії вижити.

Усього в компанії до війни було 30 000 працівників, але через дуже значне зменшення обігу на компанію, було прийнято деякі важливі операційні рішення, а саме:

- тих працівників, для яких не було роботи, компанія відправила у простій, згідно з законодавством виплатили всю заробітну плату;
- іншим працівникам призупинили на березень виплату КРІ;
- тим, працівникам, роботу яких було тимчасово призупинено, пропонували переформатувати свою діяльність і в попрацювати деякий час на інших підрозділах [1].

Для компанії пріоритетом є безпека людей, тому, якщо працівники не боялися і не хотіли виходити на роботу, то ніяких штрафних санкцій не застосовували, лише відправляли людей простій.

На другому тижні повномасштабного вторгнення керівництво Нової Пошти зрозуміло, що компанія є одним із рушійних важелів відновлення економіки, саме тому, від початку війни тарифи на доставку не піднімалися і продовжувалася активна взаємодія з бізнесами України.

Компанія зазнала значних збитків через обстріли. Повністю зруйновані відділення у Маріуполі, частково або повністю зруйновані сортувальні термінали у Миколаєві, Харкові та Чернігові, повністю зруйновано приблизно 20 відділень, десть техніка, десть приміщення, десть відправлення і за попередніми оцінками втрати майна сягають приблизно 500 млн грн. Термінали компанії застраховані, а відділення – ні, проте компанія збирає всі докази руйнувань, фіксує за участі поліції та необхідних органів і відправляє до держорганів і після закінчення війни чекає на компенсацію від країни-агресора. Що стосується компенсації вартості відправлення, то компанія і в довоєнний час і після початку вторгнення продовжує страхувати відправлення і якщо клієнти пишуть претензії, то одразу компенсують вартість, сказану під час оформлення відправлення. На квітень 2022 року компанія компенсувала приблизно 15 млн грн.

На 30 квітня 2022 року вже працювало 4500 відділень і 8000 поштоматів. Змінилася структура відправлень з регіону в регіон. До війни центром всіх відправлень було місто Київ, з початком повномасштабного вторгнення центр відправок пересунувся на Захід України: Чернівці, Івано-Франківськ, Тернопільщина, Закарпаття, Львівщина. Із Заходу на Схід відправляли найбільше гуманітарної допомоги, а зі Сходу на Захід – особистих речей.

Нова Пошта на початку війни віддала на потреби ЗСУ 25 млн грн, збільшили Гуманітарну пошту (соціальний проект), що поділилася на кілька напрямків:

- на відділеннях стояли клітки, куди люди могли принести речі і компанія пакувала і безкоштовно відправляла допомогу тим, хто її потребував;
- розпочалася співпраця з ООН, вони направляли палети з гуманітарною допомогою, а Нова Пошта формувала з них продовольчі набори (1 набору вистачало 1 людині на місяць) і доставляла на «червону лінію» військових дій [2].

Маючи великий вплив на економіку країни Нова Пошта не зупинила свою роботу навіть у найважчий період для України, компанія продовжує поновлювати ринок, намагається тримати ціни для того, щоб ринку було за що розвиватися. Компанія докладає максимум зусиль, щоб піднімати економіку та країну в цілому. Це була мета компанії у 2022 році. За 2022 рік компанія повністю поновила всю можливу роботу і повернулася до тих обсягів, які були до війни.

Список використаних джерел:

1. Все про оплату праці під час війни: огляд основних змін. *Школа бізнесу*. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/vse-pro-oplatu-praci-pid-chas-vijni-oglyad-osnovnih-zmin>

2. MIND UA. «Нова пошта» і війна: як змінилась робота найбільшої в Україні служби доставки, 2022. YouTube. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=3na42N9PZ-8>