

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

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент**

Форма здобуття освіти: заочна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА**

ДЗЮБАН ДІАНИ ОЛЕГІВНИ

Науковий керівник: д.е.н., професор Михайло САГАЙДАК

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

В.о. завідувача кафедри, д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2025

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

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент бізнес-організацій

07 Управління та адміністрування

073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми

Олена ШАТІЛОВА

« ____ » _____ 20__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ:

В.о. завідувача кафедри

Михайло САГАЙДАК

« ____ » _____ 20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти ДЗЮБАН ДІАНІ ОЛЕГІВНІ

заочної форми здобуття освіти

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Формування організаційної культури підприємства»

«Formation of organizational culture of the enterprise»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «25» березня 2025 р. №549

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

ТОВ «Нова пошта»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретичні основи формування організаційної культури підприємства
Розділ 2	Аналітичне оцінювання та напрями удосконалення процесу формування організаційної культури ТОВ «Нова пошта»

Об'єкт дослідження:	процес формування організаційної культури підприємства.
Предмет дослідження:	теоретичні і прикладні аспекти формування організаційної культури підприємства
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	на основі дослідження теоретичних аспектів розробити заходи з удосконалення процесу формування організаційної культури підприємства

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

У розділі 1 Розкрити сутність, значення та охарактеризувати типи організацій культури підприємства

- Проаналізувати методичні підходи до формування та оцінювання організаційної культури підприємства
- Визначити вплив турбулентного середовища на адаптацію організаційної культури вітчизняних підприємств до умов воєнного стану

У розділі 2 Аналітичне оцінювання та напрями удосконалення процесу формування організаційної культури ТОВ «Нова пошта»

- Надати загальну характеристику ТОВ «Нова пошта» та провести діагностику процесу формування організаційної культури ТОВ «Нова пошта»
- Запропонувати та обґрунтувати рішення для удосконалення процесів формування організаційної культури підприємства

**Завдання підготував
науковий керівник**

д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

(підпис)

«_____» _____ 2025 р.

**Завдання одержав
здобувач**

Діана ДЗЮБАН

(підпис)

«_____» _____ 2025 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 53 сторінки, 15 таблиць, 5 рисунків, список літератури з 59 найменувань, 5 додатків.

«Формування організаційної культури підприємства»

Об'єкт дослідження - процес формування організаційної культури підприємства.

Предмет дослідження - теоретичні і прикладні аспекти формування організаційної культури підприємства.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – на основі дослідження теоретичних аспектів розробити заходи з удосконалення процесу формування організаційної культури підприємства.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- розкрити сутність і значення поняття та надати характеристику типів організаційної культури підприємства;
- проаналізувати методичні підходи до формування та оцінювання організаційної культури підприємства;
- визначити вплив турбулентного середовища на адаптацію організаційної культури українських підприємств до умов воєнного стану;
- надати загальну характеристику та провести діагностику процесу формування організаційної культури ТОВ «Нова пошта»;
- запропонувати та обґрунтувати пріоритетні напрями удосконалення процесу формування організаційної культури ТОВ «Нова пошта».

Практичне значення одержаних результатів. За результатами дослідження сформульовані та обґрунтовані пропозиції щодо удосконалення процесу формування організаційної культури підприємства.

Результати діагностики організаційної культури ТОВ «Нова пошта» відображають реальний її стан. Це дозволяє керівництву приймати більш обґрунтовані рішення щодо її розвитку, усувати слабкі місця та закріплювати сильні сторони. Запропоновані напрями удосконалення можуть сприяти покращенню корпоративного клімату, підвищенню мотивації персоналу та ефективності комунікації. Це також може вплинути на конкурентоспроможність компанії на ринку, адже сильна організаційна культура сприяє залученню нових працівників і покращенню іміджу серед клієнтів.

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2025.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2025.

Ключові слова: культура, цінності, формування, організаційна культура, формування організаційної культури

В і д г у к
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувачки факультету економіки та управління
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»

Дзюбан Діани Олегівни
на тему «Формування організаційної культури підприємства»

Характер виконання роботи: кваліфікаційна бакалаврська робота, в якій висвітлюються питання формування організаційної культури підприємства та розробки рекомендацій з удосконалення цього процесу.

Робота виконана відповідно затвердженому індивідуальному завданню.

Здобувачка самостійно виконувала роботу, відносно вчасно реагувала на рекомендації та зауваження наукового керівника, надсилала виправлені матеріали на перевірку.

Здобувачка проявила уміння працювати з бібліографічними джерелами, аналізувати теоретичний та прикладний матеріал, обґрунтовувати власні висновки та надавати обґрунтовані пропозиції (рекомендації), застосовувати сучасні інформаційні технології та аналітичний інструментарій для складання таблиць та візуалізації отриманих показників результатів діяльності досліджуваного підприємства на конкурентному ринку.

Найбільш важливі результати теоретичного та практичного характеру і їх апробація: на основі здійсненого аналізу літературних джерел та опрацьованих результатів опитування персоналу ТОВ «Нова пошта», в кваліфікаційній роботі сформульовані та обґрунтовані пропозиції щодо удосконалення процесу формування організаційної культури підприємства.

Робота оформлена відповідно до вимог.

Висновок: у процесі виконання КБР здобувачка Дзюбан Д.О., набула компетентності відповідно до ОПП «Менеджмент бізнес-організацій» на першому (бакалаврському) рівні вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент галузі знань 07 Управління та адміністрування і заслуговує на присвоєння їй кваліфікації бакалавра менеджменту.

Науковий керівник
д.е.н., професор

Михайло САГАЙДАК

«15» травня 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Сутність, значення та типи організаційної культури підприємства.....	5
1.2. Методичні підходи до формування та оцінювання організаційної культури підприємства.....	11
1.3. Вплив турбулентного середовища на адаптацію організаційної культури українських підприємств.....	16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «НОВА ПОШТА»	20
2.1. Загальна характеристика діяльності та діагностика процесу формування організаційної культури ТОВ «Нова пошта»	20
2.2. Обґрунтування пріоритетних напрямів удосконалення процесу формування організаційної культури ТОВ «Нова пошта»	34
ВИСНОВКИ.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	48
ДОДАТКИ.....	54

ВСТУП

Організаційна культура будь якого підприємства – це динамічний процес розвитку культури взаємодії між працівниками, яка визначає як вони спілкуються, приймають рішення та виконують свої посадові обов'язки в компанії. Процеси формування та розвитку є надзвичайно важливі для підприємства, а тому завжди потребують нових досліджень у даній сфері.

Актуальність теми дослідження визначається багатьма факторами, зокрема організаційна культура безпосередньо впливає на продуктивність, задоволеність працівників та їх здатність адаптуватись до змін, й саме дослідження допомагають визначити дієві алгоритми покращення цих показників. Ще одним аргументом є те, що компанії з сильною корпоративної культурою здатні залучати та утримувати талановитих та кваліфікованих працівників, що робить їх конкуренто-спроможними на ринку праці. Власники та керівники можуть впливати на культуру підприємства, а тому дослідження допомагають розкрити, які практики лідерства сприяють розвитку позитивної організаційної культури. Крім того, в умовах постійної зміни зовнішнього середовища важливо зрозуміти, як організаційна культура впливає на адаптацію до нових умов функціонування та розвитку компанії. Також, дослідження організаційної культури допомагають виявити, як покращити співпрацю між різними відділами та комунікацію всередині організації. Все вище зазначене окреслює виняткову актуальність вивчення організаційної культури, як ключового інструменту для успішної діяльності будь якого підприємства.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – на основі дослідження теоретичних аспектів розробити заходи з удосконалення процесу формування організаційної культури підприємства.

Відповідно до обраної мети нами було поставлено та вирішено наступні завдання:

- розкрито сутність і значення поняття та надано характеристику типів організаційної культури підприємства;
- проаналізовано методичні підходи до формування та оцінювання організаційної культури підприємства;
- визначено вплив турбулентного середовища на адаптацію організаційної культури українських підприємств до умов воєнного стану;
- надано загальну характеристику та проведено діагностику процесу формування організаційної культури ТОВ «Нова пошта»;
- запропоновано та обгрунтовано пріоритетні напрями удосконалення процесу формування організаційної культури ТОВ «Нова пошта».

Об'єкт дослідження - процес формування організаційної культури підприємства.

Предмет дослідження - теоретичні і прикладні аспекти формування організаційної культури підприємства.

Теоретико-методична основа бакалаврської роботи ґрунтується на застосуванні загальнонаукових методів, зокрема аналізу та синтезу, порівняння та узагальнення, класифікації, експертного опитування, структурно-логічного узагальнення, табличні та графічні методи представлення матеріалів.

Інформаційну базу дослідження становлять офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики України, дані обліку та звітності компанії, результати власних наукових досліджень, публікації щодо проблем менеджменту, матеріали науково-практичних конференцій та інформаційні ресурси мережі інтернет.

До результатів, які мають найбільшу практичну значущість, належать оцінювання рівня розвитку організаційної культури ТОВ «Нова пошта»; визначення її сильних та слабких сторін та запропоновані рекомендації щодо подальшого її розвитку.

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, 2 розділів, висновків та переліку інформаційних джерел. Робота містить 53 сторінки, 15 таблиць, 5 рисунків, список літератури з 59 найменувань, 5 додатків

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, значення та типи організаційної культури підприємства

Організаційна культура - це сукупність цінностей, норм, правил, символів та інших елементів, які формують спосіб мислення, поведінки та співпраці співробітників усередині організації. Організаційна культура впливає на багато аспектів діяльності компанії, таких як:

- мотивація, задоволення та залученість персоналу;
- комунікація, конфлікти та вирішення проблем;
- інноваційність, креативність та адаптація до змін;
- продуктивність, якість та конкурентоспроможність;
- репутація, імідж та соціальна відповідальність [13].

Організаційна культура може бути сильною або слабкою, позитивною або негативною, однорідною або різноманітною, стабільною або динамічною, формальною або неформальною, залежно від того, наскільки вона спільна, цінна, зрозуміла, стійка та регульована для усіх членів організації.

Організаційна культура формується під впливом таких факторів, як:

- історія, місія, візія та стратегія організації;
- лідерство, стиль керування та прийняття рішень;
- організаційна структура, процеси та процедури;
- тип, розмір, галузь та ринок діяльності організації;
- зовнішнє середовище, конкуренція та технологічний розвиток;
- соціальні, культурні, економічні та політичні умови [44].

Організаційна культура може бути досліджена, оцінена, порівняна, класифікована та змінена за допомогою різних методів, моделей, інструментів та практик. Організаційна культура є важливим ресурсом для успіху та конкурентної переваги організації, якщо вона відповідає її цілям, потребам та можливостям.

Хоча термін «організаційна культура» здобув широку популярність у 1980-х роках, його концепція існувала значно раніше. У своїй книзі «У пошуках досконалості» Петерс і Уотерман підкреслили, що успіх компанії значною мірою залежить від її організаційної культури, яка визначає її цінності, орієнтацію на клієнтів, підтримку персоналу та прагнення до вдосконалення [1]. Таким чином, організаційна культура є не новим явищем, а ключовим елементом розвитку підприємств протягом тривалого часу.

Організаційна культура відноситься до системи спільних припущень, цінностей та переконань, які показують людям, що є доречною та незалежною поведінкою в організації [2].

Організаційну культуру досліджували багато науковців з різних галузей знання, таких як соціологія, психологія, менеджмент, антропологія та інші.

Деякі з них та їх визначення організаційної культури наведені в табл. 1.1.

Як видно за табл. 1.1, існує багато підходів до визначення організаційної культури, але вони мають спільні елементи, такі як спільні припущення, цінності, норми, символи та практики, які формують ідентичність організації та впливають на її функціонування.

Організаційна культура має велике значення для бізнесу, оскільки вона:

- відображає цінності, візію та місію організації;
- впливає на поведінку, мотивацію, задоволеність та продуктивність співробітників;
- створює сприятливе, здорове та інноваційне робоче середовище;
- відрізняє організацію від конкурентів та залучає клієнтів та партнерів;

— сприяє адаптації та змінам у відповідь на внутрішні та зовнішні виклики.

Таблиця 1.1 - Підходи науковців до терміну «організаційна культура»

№	Автор (и)	Визначення
1	Шайн Е., професор Массачусетського технологічного інституту	глибоко вкорінена система переконань, цінностей та припущень, які визначають поведінку членів організації та впливають на її здатність до трансформації. Вона складається з трьох рівнів: артефактів і поведінкових проявів, проголошених цінностей та базових припущень, які формуються з часом і стають невидимими, але визначальними для організаційної динаміки. Ця культура може як сприяти змінам, так і стримувати їх, залежно від того, наскільки її елементи узгоджуються з новими викликами та стратегіями розвитку [3].
2	Кейн-Уррабансо С, професор Університету Мак-Гілла	спільна система переконань і способу мислення, встановлена лідерами і прийнята всіма членами організації [4].
3	Денісон Р., професор Університету Мічигану	систему переконань і припущень, які впливають на ефективність організації. Модель Денісона включає чотири ключові виміри: місія, адаптивність, залученість та послідовність, які допомагають оцінити, наскільки організація здатна до змін, наскільки її працівники залучені до процесів, чи має вона чіткі цінності та чи здатна ефективно реагувати на зовнішнє середовище [5].
4	Свидрук І.І., Миронов Ю.Б., Кундицький О.О.	система цінностей, норм, переконань і моделей поведінки, які формуються в процесі діяльності організації та впливають на її ефективність [6]
5	Крушельницька О.В., Мельничук Д.П.	синтетичне поняття, яке фіксує у свідомості персоналу підприємства спільні для нього відносини, переконання, норми поведінки та цінності, що визначають взаємодію між працівниками, рівень їхньої мотивації та загальні принципи функціонування підприємства [7]

Джерело: узагальнено автором на основі даних [13;19;24]

За Ч. Хенді [9], існують чотири типи організаційних культур, які відображають різні способи координації та контролю діяльності підприємства.

Слід також зазначити, що Ч. Хенді стверджував, одна компанія в процесі свого життєвого циклу розвитку може проходити всі типи організаційних культур. Так, на стадії зародження у більшості компаній переважає культура влади, оскільки в компанії не сформована команда, а персонал максимально потребує управління та опіки; на стадії зростання колектив на підприємстві вже

сформований, з'явилися свої цінності, правила, звичаї та звички а тому переважає в компаніях культура ролі; на стадії розвитку може формуватися культура завдання або культура особистості; на стадії розпаду може бути використаний будь-який з чотирьох типів культур. Класифікація типів організаційних культур за Ч. Хенді, наведена в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Класифікація типів організаційних культур за Ч. Хенді

Тип корпоративної культури	Характеристика
Рольова культура	Властива бюрократичним організаціям у вигляді великих виробничих концернів, які працюють у стабільному середовищі. Основними цінностями є правила, процедури, регламенти, ієрархія, формалізація. Структура організації має вигляд павутини, де в центрі знаходиться керівник, а на периферії - підлеглі.
Культура задачі	Орієнтована на виконання конкретних задач або проектів і використовується в організаціях з матричною структурою управління. Основними цінностями є результати, інновації, креативність, гнучкість, співпраця. Структура організації має вигляд сітки, де різні функціональні підрозділи об'єднуються за спільними проектами.
Культура особистості	Властива організаціям, де працюють висококваліфіковані спеціалісти, які мають велику автономію та вплив на прийняття рішень. Основними цінностями є експертиза, компетентність, престиж, саморозвиток. Структура організації має вигляд зірки, де кожен працівник є незалежним центром, а керівник виконує роль координатора.
Культура влади	Властива організаціям, де влада та ресурси зосереджені в руках однієї або декількох осіб, які приймають всі важливі рішення. Основними цінностями є контроль, вплив, лояльність, послух. Структура організації має вигляд піраміди, де керівник займає вершину, а підлеглі - різні рівні.

Джерело: узагальнено автором на основі даних [2;17]

За дослідженнями К. Камерона і Р. Квінна, існує чотири основні типи організаційної культури: кланова, адхократична, бюрократична і ринкова. Розглянемо кожний тип:

Кланова культура - це дружній, сімейний колектив, де співробітники мають спільні цінності та принципи. Керівники виступають як вихователі, а співробітники - як члени сім'ї. Така культура заохочує командну роботу, згуртованість, турботу про клієнтів та внутрішню інтеграцію.

Адхократична культура - це зібрання активних, творчих особистостей, які прагнуть до новаторства, експериментів та змін. Керівники є ризиковими бізнесменами, а співробітники - ініціативними лідерами. Така культура заохочує інноваційність, свободу, зростання та зовнішню диференціацію.

Бюрократична культура - це структурована, формалізована організація, де співробітники сліdkують за правилами, процедурами та ієрархією. Керівники є координаторами, а співробітники - виконавцями. Така культура заохочує стабільність, контроль, ефективність та внутрішню координацію.

Ринкова культура - це конкурентна, результативна організація, де співробітники прагнуть до досягнення цілей, продуктивності та якості. Керівники є вимогливими, а співробітники - амбітними. Така культура заохочує конкурентоспроможність, досягнення, репутацію та зовнішню адаптацію.

Кожен тип організаційної культури має свої переваги та недоліки, які залежать від ситуації, цілей та стратегії організації. Основні з них приведені в табл. 1.3.

Крім того, організаційну культуру можна класифікувати за різними критеріями, такими як:

Ступінь сформованості, згідно з яким організаційна культура може бути формальною або неформальною, сильною або слабкою, однорідною або різноманітною, стабільною або динамічною.

Рівень прояву, згідно з яким організаційна культура може бути видимою або прихованою, поверхневою або глибинною, явною або неявною, раціональною або ірраціональною.

Сфера дії, згідно з яким організаційна культура може бути загальною або специфічною, корпоративною або локальною, національною або міжнародною, професійною або галузевою.

Зміна організаційної культури - це складний і тривалий процес, який вимагає відповідальності, залучення та підтримки всіх членів організації. Зміна організаційної культури може бути необхідною, коли організація стикається з

новими викликами, можливостями або загрозами, або коли існуюча культура перешкоджає досягненню цілей, стратегій або задоволення стейкхолдерів.

Таблиця 1.3 - Переваги та недоліки кланової, адхократичної, бюрократичної і ринкової організаційних культур підприємств

№	Тип організаційної культури	Переваги	Недоліки
1.	Кланова культура	створює атмосферу довіри, лояльності та згуртованості серед співробітників, які відчують себе частиною сім'ї. Сприяє задоволенню та залученню персоналу, а також турботі про клієнтів	може бути занадто консервативною, негнучкою та опірною до змін. Також може призводити до конфліктів між різними кланами або до надмірної залежності від лідерів.
2	Адхократична культура	стимулює інноваційність, креативність та підприємницький дух серед співробітників, які мають високу свободу та ініціативу. Така культура також сприяє зростанню та адаптації до змін.	вона може бути занадто хаотичною, ризикованою та нестабільною. Така культура також може призводити до низької координації, контролю та якості.
3	Бюрократична культура	вона забезпечує стабільність, порядок та ефективність діяльності організації, яка базується на правилах, процедурах та ієрархії. Така культура також сприяє внутрішній координації, стандартизації та якості.	вона може бути занадто ригідною, формалізованою та опірною до змін. Така культура також може призводити до низької мотивації, ініціативи та інноваційності.
4	Ринкова культура	вона спонукає досягнення цілей, продуктивності та якості організації, яка конкурує на ринку. Така культура також сприяє конкурентоспроможності, репутації та зовнішній адаптації.	вона може бути занадто агресивною, напруженою та нелюдською. Така культура також може призводити до конфліктів, недовіри та неетичної поведінки.

Джерело: узагальнено автором на основі даних [5;8;14]

Зміна організаційної культури може мати різні форми, такі як:

- розвиток або зміна місії, візії, цінностей та цілей організації;
- реорганізація або зміна організаційної структури, процесів, процедур та ролей;

- навчання або зміна компетенцій, навичок, знань та ставлень співробітників;
- створення або зміна символів, ритуалів, історій та традицій організації;
- заохочення або зміна комунікації, співпраці, конфліктів та вирішення проблем усередині та поза організацією;
- залучення або зміна зворотного зв'язку, визнання, мотивації та заохочення співробітників;
- моніторинг або зміна результатів, показників, оцінок та відповідальності організації.

Зміна організаційної культури вимагає чіткої визначеності бажаної культури, аналізу поточної культури, виявлення прогалин та бар'єрів, розробки плану дій, реалізації заходів, оцінки ефективності та коригування за необхідності. Зміна організаційної культури також потребує лідерства, яке забезпечує напрямок, підтримку, приклад та зміщення.

Отже, зміна організаційної культури може приносити багато переваг, таких як підвищення продуктивності, якості та конкурентоспроможності організації; покращення інноваційності, креативності та адаптації до змін організації; збільшення задоволення, залучення та лояльності співробітників; поліпшення комунікації, співпраці та вирішення проблем усередині та поза організацією; посилення репутації, іміджу та соціальної відповідальності організації.

1.2. Методичні підходи до формування та оцінювання організаційної культури підприємства

Організаційна культура підприємства - це сукупність матеріальних та духовних цінностей, переконань, що формують внутрішній імідж підприємства

та впливають на поведінку працівників і діяльність підприємства в цілому. Згідно з дослідженнями, існує чотири основних підходи до формування організаційної культури: внутрішній, когнітивний, символічний та стимулюючий. Кожен з підходів формування організаційної культури має свої переваги та недоліки, згруповані в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 - Переваги та недоліки існуючих підходів до формування організаційної культури підприємства

№	Підхід	Переваги	Недоліки
1	Бюрократичний	чітка структура, контроль, стабільність	обмежена гнучкість, низька мотивація персоналу
2	Інноваційний	сприяє креативності, швидкому розвитку	високий рівень ризику, можливі труднощі з впровадженням нововведень
3	Орієнтований на співробітників	покращує мотивацію, лояльність, залученість	може призводити до втрати контролю та надмірної гнучкості
4	Клієнтоорієнтований	висока якість обслуговування, конкурентні переваги	може збільшити навантаження на персонал
5	Ієрархічний	чіткий розподіл ролей, ефективне управління	обмежує ініціативу, може сповільнювати процеси
6	Адаптивний	гнучкість, швидке реагування на зміни	може бути нестабільним, потребує високої компетентності керівників
7	Корпоративний (ціннісний)	формує єдину культуру, мотивує працівників	вимагає тривалого впровадження та підтримки

Джерело: узагальнено автором на основі даних [9;19;34]

Внутрішній підхід базується на внутрішніх процесах, що відбуваються в організації, таких як комунікація, взаємодія між працівниками, розподіл обов'язків та інші. Цей підхід спрямований на формування спільної культури серед працівників, яка відображається в їхній поведінці та взаємодії з клієнтами.

Когнітивний підхід зосереджений на формуванні спільних цінностей та переконань серед працівників. Цей підхід передбачає, що спільні цінності та переконання працівників впливають на їхню поведінку та взаємодію з клієнтами.

Символічний підхід передбачає формування культури на основі символів та образів. Цей підхід спрямований на створення спільного іміджу компанії, який відображається в її продукції, рекламі та інших аспектах діяльності.

Стимулюючий підхід передбачає формування культури на основі стимулювання працівників до досягнення високих результатів. Цей підхід спрямований на створення сприятливих умов для працівників, що дозволяє їм досягати високих результатів та відчувати себе важливими для компанії.

Управління формуванням організаційної культури підприємства має бути засноване на системному підході, відображенням якого служить наявність відповідних законодавчих інструментів та внутрішніх індикаторів, покладених у принципи управління організаційною культурою [59].

Організаційна культура підприємства - це складне явище, що включає в себе цінності, норми, традиції, звичаї, символи, поведінку, стиль керівництва, а також взаємини між працівниками та керівництвом.

Згідно з [10], основні етапи формування організаційної культури підприємства включають:

Етап 1. Аналітичний аудит корпоративної культури. Проводиться глибокий аналіз поточного стану культури організації, включаючи опитування співробітників, оцінку рівня залученості та дослідження внутрішніх комунікацій. Це дозволяє визначити сильні та слабкі сторони корпоративної культури, її відповідність стратегічним цілям компанії.

Етап 2. Гармонізація корпоративної філософії. Встановлюється зв'язок між місією компанії, її цінностями та стратегічними пріоритетами. Формується єдина система переконань, яка підкреслює унікальність організації та мотивує співробітників до спільного розвитку.

Етап 3. Формування ключових компетенцій та ціннісних орієнтирів. Ідентифікуються основні компетенції, необхідні для успішної роботи в організації, та визначаються цінності, що мають пріоритетне значення. Це включає розробку кодексу поведінки, принципів взаємодії та стандартів лідерства.

Етап 4. Розвиток інтеграційних програм. Створюються механізми залучення нових співробітників у корпоративну культуру, адаптаційні програми та внутрішні заходи для зміцнення командного духу. Впроваджуються технологічні платформи для ефективного обміну знаннями.

Етап 5. Безперервне навчання та система мотивації. Розробляються програми професійного розвитку, навчальні курси та механізми стимулювання співробітників. Особлива увага приділяється сучасним підходам до мотивації, що включають немонетарні винагороди, визнання досягнень та кар'єрне зростання.

Етап 6. Динамічний моніторинг та коригування культури. Запроваджуються інструменти для регулярного оцінювання рівня корпоративної культури, зворотного зв'язку від співробітників та аналізу її впливу на продуктивність. Використовуються дані для адаптації культурних норм та стратегій відповідно до змін у середовищі бізнесу.

Існує багато різних методів оцінки організаційної культури, які можна поділити на кілька груп за різними критеріями (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 - Методи оцінки організаційної культури підприємства

№ п/п	Критерії	Методи оцінки організаційної культури
1	За типом даних, що використовуються	кількісні (анкети, опитування, тести, шкали, індекси, статистичні методи); якісні (спостереження, інтерв'ю, фокус-групи, аналіз документів, етнографічні методи)
2	За рівнем аналізу	індивідуальному (особистісні характеристики, цінності, мотивація, ставлення, задоволеність роботою); груповому (норми, ролі, статус, конфлікти, співпраця, комунікація); організаційному (місія, візія, цілі, стратегія, структура, лідерство, клімат, імідж)
3	За ступенем формалізації	формальні (офіційні правила, процедури, політики, стандарти, регламенти, документи); неформальні (неофіційні звичаї, традиції, ритуали, міфи, жарти, сленг, символи)
4	За напрямком впливу	позитивні (сприяють ефективності, інноваціям, адаптації, змінам, навчанню, лояльності); негативні (перешкоджають розвитку, конкурентоспроможності, гнучкості, кооперації, задоволенню)

Джерело: узагальнено автором на основі даних [35]

Розвиток організаційної культури підприємства на всіх етапах формування потребують періодичної оцінки. Підходи до оцінювання організаційної культури підприємства - це способи вимірювання та аналізу цінностей, норм, поглядів, стилів управління, символів та інших аспектів, що характеризують спільність працівників та впливають на їхню поведінку та результативність.

Для вибору найкращого підходу до оцінювання організаційної культури підприємства потрібно враховувати такі фактори:

- мета та завдання дослідження: що саме хочете дізнатися про організаційну культуру, які питання ви ставите, які гіпотези ви перевіряєте, які результати ви очікуєте;

- об'єкт та суб'єкт дослідження: хто є носіями організаційної культури, кого ви плануєте включити в зразок, як ви визначите критерії відбору, як ви забезпечите репрезентативність та достовірність даних;

- ресурси та обмеження дослідження: скільки часу, грошей, людей, обладнання, інформації ви маєте на проведення дослідження, які ризики, проблеми, труднощі ви можете зустріти, як ви їх уникнете або подолаєте;

- вимоги та очікування зацікавлених сторін: хто є замовниками, користувачами, учасниками, впливовими особами дослідження, які їхні інтереси, потреби, бажання, ставлення, думки, пропозиції, як ви їх задовольните.

Отже, процес розробки організаційної культури компанії є складним довготривалим та динамічним, і передбачає аналіз внутрішніх процесів, місії та цінностей, а також встановлення норм, стандартів та системи заохочень і навчання працівників. Незважаючи на те, що процес розробки організаційної культури є складним та компанії, які турбуються про свій імідж та мають статус міжнародних багатонаціональних корпорацій готові приділяти цьому питанню достатньо часу та ресурсів. Деякі з них створили настільки унікальну організаційну культуру, що по них можна вивчати процес її розробки та особливості.

1.3. Вплив турбулентного середовища на адаптацію організаційної культури українських підприємств

Вплив війни на адаптацію організаційної культури вітчизняних підприємств до умов воєнного стану - це актуальна та складна тема, яка лише буде ґрунтовно досліджена, оскільки війна триває і руйнівний вплив продовжується. Оскільки організаційна культура - це сукупність цінностей, норм, поглядів, стилів управління, символів та інших аспектів, що характеризують спільність працівників та впливають на їхню поведінку та результативність, то війна впливає на зміну всіх елементів організаційної культури вітчизняних підприємств. Вона відображає історію, традиції, менталітет, ідентичність та стратегію організації. Вона також визначає ступінь адаптації, інновації, зміни, навчання, лояльності, співпраці та конкурентоспроможності організації.

В умовах воєнного стану, який був введений в Україні 24 лютого 2022 року, організаційна культура підприємств зазнала значних змін. Воєнний стан передбачав обмеження прав та свобод громадян, зокрема в сфері економічної діяльності. Українські підприємства зіткнулися з рядом проблем, таких як:

- порушення логістики, транспортування, постачання, збуту, експорту та імпорту товарів та послуг;
- зниження обсягів виробництва, продажів, прибутків, інвестицій, кредитування, податкових надходжень;
- зростання витрат, цін, інфляції, боргів, ризиків, збитків, банкрутств;
- зменшення кадрового потенціалу, кваліфікації, мотивації, задоволеності, безпеки, здоров'я персоналу;
- погіршення комунікації, інформаційної, правової, соціальної, екологічної ситуації.

Всі ці фактори вимагали від підприємств швидкої та ефективної адаптації до нових умов, зміни своєї організаційної культури, що включала такі напрями:

- ревізія місії, візії, цілей, стратегії, структури, лідерства, клімату, іміджу організації;
- перегляд цінностей, норм, поглядів, стилів управління, символів, які формують організаційну культуру;
- розробка та впровадження нових правил, процедур, політик, стандартів, регламентів, документів, які регулюють діяльність організації;
- забезпечення гнучкості, мобільності, резильєнтності, креативності, ініціативності, відповідальності, самоорганізації, саморозвитку працівників;
- зміцнення співробітництва, командності, довіри, взаємодопомоги, солідарності, патріотизму, громадянськості, доброчинності в колективі;
- підвищення ресурсоефективності, інноваційності, конкурентоспроможності, рентабельності, стабільності, перспективності організації.

Для успішної адаптації організаційної культури підприємств до умов воєнного стану необхідна державна підтримка, яка може мати такі форми:

- фінансова - надання субсидій, грантів, компенсацій, пільг, кредитів, гарантій, страхування, рефінансування, інвестицій, спонсорства, меценатства.
- податкова - зниження, відстрочення, відміна, особливий режим, льготи, винятки, пільги, амністія, оптимізація, справедливість, прозорість.
- правова - захист, гарантії, регулювання, спрощення, лібералізація, дерегуляція, контроль, нагляд, санкції, відповідальність, судочинство.
- інформаційна - надання, збір, обробка, аналіз, поширення, доступність, якість, достовірність, актуальність, безпека, захист інформації.
- консультаційна - надання порад, рекомендацій, експертиз, аудиту, моніторингу, оцінки, діагностики, прогнозування, планування, стратегії.
- навчальна - надання освіти, кваліфікації, сертифікації, підвищення, перепідготовки, стажування, курси, тренінги, семінари, вебінари, майстер-класи, коучинг, менторинг.

— технологічна - надання обладнання, програмного забезпечення, інтернету, зв'язку, електроніки, робототехніки, штучного інтелекту, блокчейну, кібербезпеки, інновацій, рішень.

— соціальна - надання психологічної, медичної, соціальної, правової, духовної, культурної, спортивної, розважальної, громадської, волонтерської, благодійної допомоги.

В умовах війни організаційна культура українських підприємств зазнала істотних трансформацій, що визначають адаптаційні механізми управління персоналом та стратегічне позиціонування компаній. Незважаючи на складні соціально-економічні обставини 2023–2024 рр., багато підприємств продовжують активно розвивати корпоративну культуру як ключовий фактор стабільності та ефективності.

Зокрема, компанія ЕРАМ Україна, що спеціалізується на розробці програмного забезпечення, інтегрувала соціальні та освітні ініціативи у свою організаційну культуру. Фокусуючись на розвитку персоналу та підтримці місцевих спільнот, ЕРАМ [41] сприяє формуванню стійкості та взаємодопомоги, що є критично важливими в умовах кризового менеджменту. Основними напрямками корпоративної відповідальності стали екологічні проєкти, підтримка освітніх платформ та залучення співробітників до волонтерської діяльності, що дозволяє компанії не лише зберігати високий рівень залученості кадрів, але й створювати позитивний імідж на міжнародному рівні.

Аналогічно, SoftServe [42] демонструє прогресивні підходи до організаційної культури, розвиваючи принципи інклюзивності, рівності та прозорості. В контексті війни компанія адаптувала свої внутрішні політики, забезпечуючи гнучкі умови праці, психологічну підтримку та можливість дистанційного формату роботи. Крім того, SoftServe активно підтримує соціальні проєкти, спрямовані на покращення міжособистісних стосунків та емоційного здоров'я працівників, що позитивно впливає на продуктивність персоналу та загальну стійкість організації.

Окремо слід зазначити внесок українського онлайн-ритейлу Rozetka [43] у формування корпоративної культури. Компанія, зіткнувшись із викликами воєнного часу, розробила внутрішні комунікаційні механізми для збереження єдності корпоративної спільноти. Видання книги «Книга Rozetka про речі, в які ми віримо» [44] стало стратегічним інструментом консолідації працівників та поширення принципів корпоративної культури, сприяючи підтримці мотивації та залученості співробітників в умовах нестабільності.

Отже, розвиток організаційної культури українських компаній у період війни набуває стратегічного значення, оскільки сприяє забезпеченню адаптивності, стійкості та ефективності організації. Упровадження сучасних управлінських практик, соціальних ініціатив та механізмів підтримки персоналу дозволяє підприємствам не лише зберігати свою конкурентоспроможність, але й формувати позитивний соціальний імідж, забезпечуючи інтеграцію корпоративної культури в контекст національного відновлення та економічної стабілізації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Загальна характеристика діяльності та діагностика процесу формування організаційної культури ТОВ «Нова пошта»

Приватна українська компанія «Нова пошта» заснована у 2001 році в м. Полтава. Компанія пропонує базові послуги доставки, включаючи відправку та отримання у відділеннях, адресну доставку, доставку через поштомати, міжнародну доставку, експрес-доставку, кур'єрську доставку, страхування відправлень, пакування, огляд відправлення, інформування про статус посилки, а також додаткові сервіси, такі як зберігання, логістичні рішення для бізнесу, доставка документів, вантажів, палет, поштових відправлень, гуманітарних вантажів, а також партнерські програми та спеціальні пропозиції для клієнтів[57].

«Нова пошта» за формою власності є товариством з обмеженою відповідальністю (далі – ТОВ «Нова пошта»).

Основними конкурентами компанії є Укрпошта та Meest. Проведемо порівняння їх за основними конкурентними перевагами (табл. 2.1).

Аналізуючи дані табл. 2.1, можемо зробити висновок, що основні конкурентні переваги ТОВ «Нова Пошта» - це висока швидкість доставки (1-2 дні), широка мережа поштоматів, а також розширені додаткові послуги, такі як страхування та пакування, що робить її більш зручною та гнучкою для клієнтів. Завдяки програмам лояльності компанія також підтримує довгострокові відносини з клієнтами.

Таблиця 2.1 – Основні конкурентні переваги ТОВ «Нова пошта» та її конкурентів

Параметр	Нова Пошта	Укрпошта	Meest
Швидкість доставки	1-2 дні	2-5 днів	1-3 дні
Вартість доставки	від 35 грн	від 25 грн	від 30 грн
Покриття	вся Україна	вся Україна	вся Україна
Міжнародна доставка	Так	Так	Так
Кур'єрська доставка	Так	Так	Так
Доставка у поштомати	Так	Ні	Так
Вантажні перевезення	Так	Так	Так
Додаткові послуги	страхування, пакування	поштові перекази, доставка пенсій	страхування, пакування

Джерело: створено автором на основі [57]

ТОВ «Нова пошта» є одним з найбільших українських роботодавців, у 2022 році штат налічував 27176 працівники, у 2023 році – 29790 осіб, а у 2024 році їх кількість зросла до 33717 співробітників, що свідчить про розширення діяльності компанії.

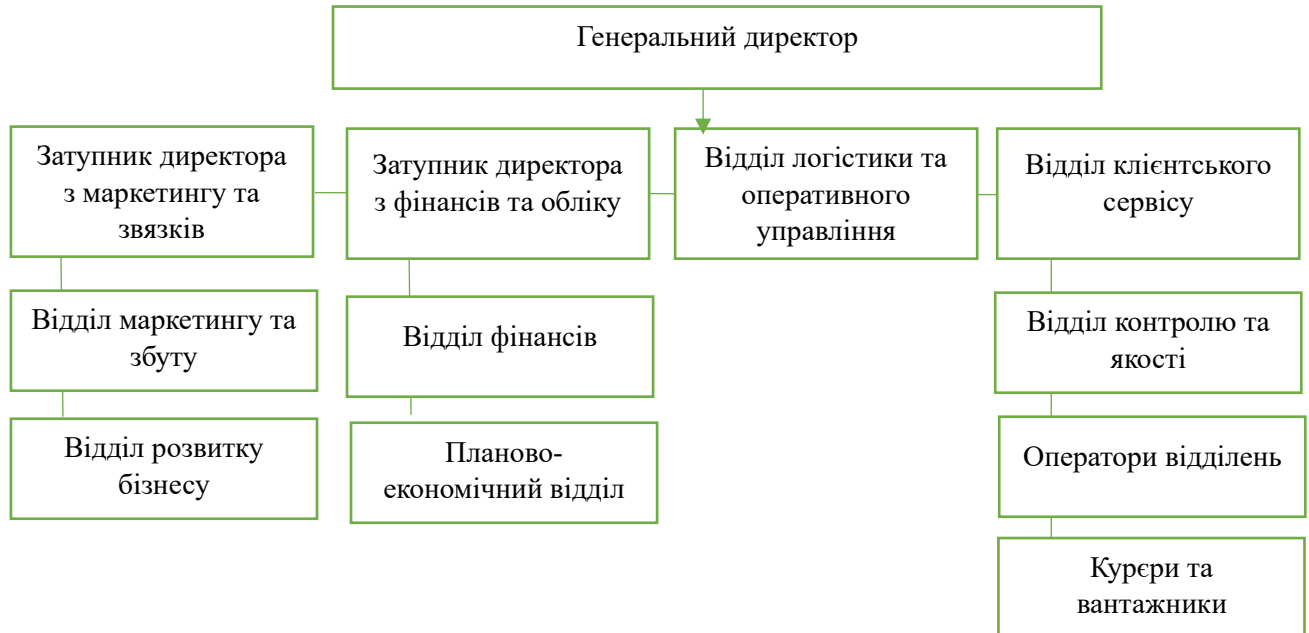


Рисунок 2.1 - Організаційна структура ТОВ «Нова пошта» станом на 2024 рік

Джерело: [57]

Розглянемо динаміку основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Нова пошта» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Нова пошта» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2024р. (у %)	
	2022	2023	2024	2022 р.	2023 р.
Дохід від реалізації послуг, тис. грн	13453318	16902857	20843502	154,93	123,31
Матеріальні затрати, тис. грн.	1 328 450	1 439947	2 133 966	160,64	148,20
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	2108977	3351 500	6 171 683	292,64	184,15
Амортизація, тис. грн.	675301	930615	1 406 127	208,22	151,10
Оборотні активи, тис. грн.	2287962	2716690	5192636	226,95	191,14
Продуктивність праці, тис. грн.	495,04	567,4	618,19	124,88	108,95
Матеріаловіддача, грн.	10,13	11,74	9,77	96,45	83,22
Фондовіддача основних засобів, грн.	6,38	5,04	3,38	52,98	67,06
Фондоємність продукції, коп.	0,16	0,2	0,3	187,50	150,00
Чистий прибуток, тис. грн.	13453318	16902857	2600320	19,33	15,38
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності)	0,3256	0,2639	0,1620	0,2	-0,1256
Коефіцієнт проміжної (термінової) ліквідності (платоспроможності)	0,77	0,72	0,97	0,7	-0,07
Коефіцієнт поточної ліквідності (платоспроможності)	7,82	4,23	3,32	1,0	-6,82
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	-5,31	3,23	2,32	0,1	5,41
Коефіцієнт обертання оборотних активів, обороти	0,73	1,07	1,23	0,50	0,16
Тривалість 1 обороту активів, дні	493	337	293	-199,65	-44,27
Коефіцієнт завантаження активів в обороті, коп.	1,37	0,94	0,81	-0,55	-0,12

Джерело: розраховано автором на основі [57]

ТОВ «Нова Пошта» демонструє стабільне зростання фінансових показників у 2022-2024 роках, що свідчить про ефективність її бізнес-моделі. Збільшення доходу від реалізації послуг в 1,55 рази у 2024 році порівняно з 2022 роком підтверджує розширення ринку та підвищення попиту на її послуги. Разом з тим, спостерігається значне зростання матеріальних витрат і амортизації, що може бути пов'язано з розширенням інфраструктури та інвестиціями в основні засоби, які майже потроїлися.

Оборотні активи також істотно зросли, що говорить про зміцнення фінансової стійкості компанії, хоча показники матеріаловіддачі та фондівіддачі основних засобів знизилися, що може свідчити про збільшення витрат на підтримку операційної діяльності. Однак продуктивність праці поступово зростає, що вказує на оптимізацію трудових ресурсів. Ліквідність, особливо абсолютна, знижується, що може бути сигналом про збільшення короткострокових зобов'язань.

Загалом, «Нова Пошта» продовжує успішно розвиватися, демонструючи значне зростання доходів і активів, але також потребує контролю над ліквідністю та ефективністю використання ресурсів для підтримання стійкого фінансового стану.

Фінансовий стан ТОВ «Нова Пошта» значною мірою впливає на її організаційну культуру, формуючи стратегію управління персоналом, внутрішні цінності та корпоративну атмосферу. Зростання доходів і активів дозволяє компанії інвестувати в розвиток працівників, покращення умов праці та впровадження технологічних інновацій, що сприяє створенню культури ефективності, розвитку та постійного вдосконалення.

Разом з тим, зниження показників ліквідності може спонукати компанію до більш жорсткого контролю витрат та ресурсів, що впливає на організаційну культуру через підвищення вимог до продуктивності та ефективності роботи співробітників. Посилення конкуренції та розширення діяльності також можуть стимулювати прагнення до гнучкості, оперативності та орієнтації на клієнта. В цілому, фінансовий стан «Нової Пошти» сприяє формуванню корпоративної

культури, в якій поєднуються інноваційність, адаптивність та прагнення до лідерства на ринку.

Для дослідження організаційної культури ТОВ «Нова пошта» ми використали наступні методи: кількісні (розробка анкети та опитування) та якісні (спостереження, SWOT-аналіз, інтерв'ю працівників та менеджерів компанії, аналіз документів та сайту). Саме ці методи, на нашу думку, дозволили комплексно та системно оцінити рівень організаційної культури ТОВ «Нова пошта» та виявити її сильні й слабкі сторони.

У табл. 2.3. наведений SWOT-аналіз організаційної культури ТОВ «Нова пошта».

За даними офіційного веб-сайту компанії, їхні основні цінності - це клієнт, технології, персонал та ефективність. Вони прагнуть забезпечити найкращу якість, сервіс та оптимальні ціни для своїх клієнтів, використовуючи сучасні технології та автоматизацію. Вони також цінують своїх працівників, які є надійними, високопрофесійними, небайдужими та спрямованими вперед. ТОВ «Нова пошта» підтримує повагу, чесність та відкритість у спілкуванні в компанії, а також дисципліну та виконання зобов'язань.

Крім того, компанія має свій кодекс організаційної етики [58], який базується на загальнолюдських цінностях, таких як гуманізм, милосердя, співчуття, чесність, взаємоповага. Компанія дотримується вимог українського законодавства та законодавства інших країн, де вона веде справи.

ТОВ «Нова пошта» очікує від своїх співробітників чесності на всіх рівнях, а також дії правильно та принципово у відносинах з державою, партнерами, клієнтами. Нарешті, компанія прагне до ефективності та інновацій у своїй діяльності. Вона вивчає та впроваджує найсучасніші світові технології, спрощує процеси та мінімізує витрати, зберігаючи високу якість послуг. Також вона інвестує у розвиток своїх працівників та створює умови для їхньої самореалізації.

Таблиця 2.3 - SWOT-аналіз організаційної культури ТОВ «Нова пошта»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
1. Орієнтація на клієнта – компанія активно розвиває сервіси для зручності клієнтів. 2. Інноваційність – впровадження технологічних рішень для покращення логістики та комунікацій. 3. Розвиток персоналу – інвестування у навчання та кар'єрне зростання працівників. 4. Корпоративні цінності – повага, чесність та відкритість у внутрішній взаємодії. 5. Гнучкість та адаптивність – швидке реагування на зміни ринку та запити клієнтів. 6. Довіра в команді – підтримка відкритої комунікації та конструктивного обговорення проблем. 7. Сталий розвиток – інтеграція екологічних практик у діяльність. 8. Соціальна відповідальність – підтримка гуманітарних та благодійних ініціатив. 9. Лідерство на ринку – потужна репутація та стабільне фінансове зростання.	1. Високі вимоги до продуктивності – можливе навантаження на персонал через інтенсивний темп роботи. 2. Зниження ліквідності – ризик фінансової нестабільності та необхідність контролю витрат. 3. Стресові умови під час війни – необхідність швидкого прийняття рішень може спричиняти вигорання працівників. 4. Обмеження внутрішньої бюрократії – можливі труднощі у швидкому погодженні процесів. 5. Конкурентний тиск – необхідність постійного вдосконалення та впровадження нових стратегій. 6. Ризик кадрової плинності – пошук та утримання кваліфікованих кадрів може бути викликом. 7. Високі витрати на розвиток – значні інвестиції у технології та інфраструктуру потребують ретельного контролю.
Можливості	Загрози
1. Розширення навчальних програм – інвестування у розвиток персоналу для підвищення професійного рівня. 2. Диджиталізація – впровадження новітніх технологій для покращення внутрішніх процесів та комунікацій. 3. Зміцнення корпоративних цінностей – посилення довіри та згуртованості серед працівників через відкриту комунікацію. 4. Підвищення мотивації персоналу – впровадження бонусних програм та кар'єрних можливостей. 5. Гнучкі форми роботи – розширення дистанційних та гібридних моделей праці для підвищення ефективності. 6. Розвиток соціальної відповідальності – посилення підтримки екологічних ініціатив та благодійних проєктів.	1. Перевантаження персоналу – ризик вигорання через високе робоче навантаження. 2. Конкурентний тиск – необхідність постійного вдосконалення, щоб утримати позиції на ринку. 3. Зниження мотивації – можливе недостатнє стимулювання працівників, що впливає на продуктивність. 4. Кадрова плинність – труднощі з утриманням кваліфікованих спеціалістів. 5. Ризик конфліктів – можливі внутрішні суперечки, що можуть впливати на атмосферу в команді. 6. Залежність від фінансової стабільності – вплив економічних коливань на корпоративну культуру. 7. Бюрократичні перепони – затримки у прийнятті рішень через складні адміністративні процеси.

Продовження табл. 2.3

1	2
7. Оптимізація управління – впровадження сучасних HR-інструментів для підвищення ефективності внутрішніх процесів.	8. Зниження ефективності комунікації – ризик проблем у внутрішньому обміні інформацією.
8. Залучення міжнародного досвіду – адаптація світових практик управління для вдосконалення корпоративної культури.	9. Проблеми з адаптацією нових працівників – необхідність покращення програм входження в колектив.
	10. Вплив зовнішніх криз – економічні та політичні зміни можуть впливати на корпоративну стабільність.
	11. Ризик зниження корпоративної згуртованості

Джерело: створено автором на основі даних підприємства

За результатами SWOT-аналізу організаційної культури ТОВ «Нова пошта» сформовано матрицю (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Матриця SWOT-аналізу організаційної культури ТОВ «Нова пошта»

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище	
	Можливості (8)	Загрози (11)
Сильні сторони (9)	Поле СіМ - 17	Поле СіЗ - 20
Слабкі сторони (7)	Поле СлМ - 15	Поле СлЗ - 18

Джерело: створено автором на основі даних підприємства

Згідно Кодексу організаційної етики ТОВ «Нова пошта» визначає такі цінності на сьогоднішній день (рис. 2.2).

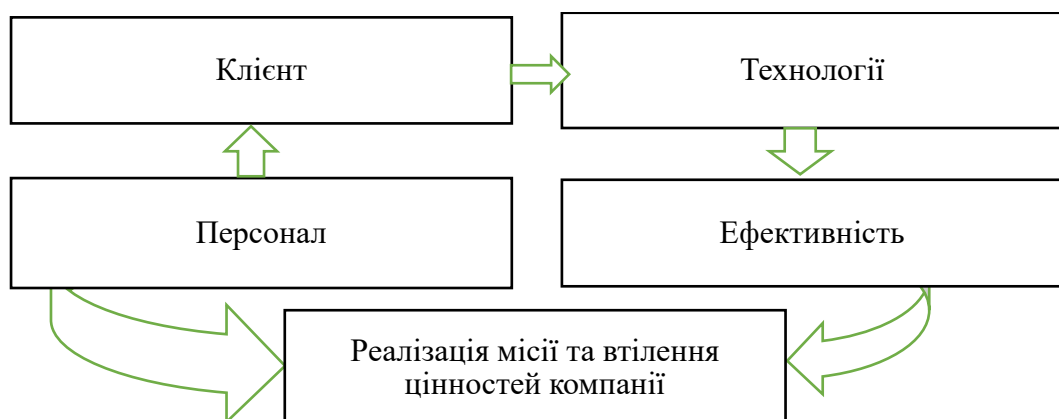


Рисунок 2.2 - Цінності ТОВ «Нова пошта»

Джерело: узагальнено автором на основі даних [58]

Клієнт. ТОВ «Нова пошта» працює, щоб зробити життя мільйонів людей кращим, доставляючи радість, піклування, любов, мрії. Компанія завжди ретельно і пунктуально виконує дані клієнтам обіцянки. ТОВ «Нова пошта» реагує на будь-яку їхню потребу – для нас природньо допомагати. Усмішка – ознака ставлення до клієнта;

Технології. Вони дозволяють мати ефективні і безпечні виробничі процеси, які компанія прагне максимально автоматизувати та роботизувати. Саме технології дозволяє клієнтам ТОВ «Нова пошта» отримувати найкращу якість, сервіс та оптимальні ціни. Компанія вивчає та впроваджує найсучасніші світові технології. ТОВ «Нова пошта» – частина нового цифрового світу;

Персонал. Люди в ТОВ «Нова пошта» надійні, високопрофесійні, небайдужі, спрямовані вперед. Повага, чесність та відкритість – основа спілкування в компанії, а помилка – це пошук шляху до успіху. Керівник будь-якого рівня відкритий до рядового співробітника. Дисципліна і виконання зобов'язань – частина організаційної культури: точно в строк, без виключень. ТОВ «Нова пошта» – це і місце самореалізації професіоналів, і компанія для старту кар'єри;

Ефективність. Лише синергія трьох цінностей Клієнт-Персонал-Технології забезпечує прибуток. Саме вона стимулює ТОВ «Нова пошта» до інвестицій та подальшого росту. Компанія завжди шукає найефективніший шлях до максимального результату. ТОВ «Нова пошта» прагне спрощувати процеси і мінімізувати витрати, зберігаючи високу якість послуг.

Реалізація Місії та втілення Цінностей Компанії – це спільна повсякденна робота всіх працівників: від членів Наглядової Ради до фахівців. Репутація та престиж Компанії – це спільне надбання.

ТОВ «Нова Пошта» дотримується принципів поваги, чесності та відкритості, забезпечуючи справедливі умови праці та сприяючи професійному розвитку співробітників. Компанія створює довірливу атмосферу для конструктивного обговорення проблем, не допускаючи дискримінації, насилля чи порушення моральних норм. Всі учасники робочого процесу відповідальні за

підтримку взаємоповаги, а будь-які форми залякування чи утисків є неприпустимими.

ТОВ «Нова Пошта», перебуваючи у полі сильні сторони та загрози згідно SWOT-аналізу, має обрати стратегію захисту та розвитку організаційної культури. Основний акцент необхідно зробити на збереженні та посиленні конкурентних переваг, водночас мінімізуючи ризики, що можуть негативно вплинути на корпоративну атмосферу.

Ключові напрями стратегії розвитку організаційної культури ТОВ «Нова пошта»:

- зміцнення корпоративних цінностей – активне формування довірливого середовища, посилення комунікації між працівниками та керівництвом;

- управління ризиками – розробка механізмів для мінімізації кадрової плинності, підтримки мотивації персоналу та ефективного управління стресовими ситуаціями;

- адаптація до змін – швидке реагування на виклики конкурентного середовища, впровадження інновацій та удосконалення внутрішніх бізнес-процесів;

- розвиток персоналу – активне інвестування в навчання, кар'єрне зростання, менторство та підтримку професійного розвитку співробітників;

- оптимізація внутрішніх процесів – зменшення бюрократичних перепон, покращення управлінської ефективності та впровадження цифрових рішень для комунікації;

- підвищення соціальної відповідальності – розширення корпоративних програм щодо екології, благодійності та партнерства з громадами;

- зміцнення репутації бренду – посилення зовнішньої комунікації через прозорість, чесність та відкритість у взаємодії з клієнтами та партнерами.

У такій стратегії Нова Пошта може не лише захистити свої позиції, а й перетворити потенційні загрози на можливості для росту та вдосконалення!

Для більш детального аналізу особливостей організаційної культури ТОВ «Нова пошта» нами було розроблено та запропоновано працівникам товариства анкету (додаток А). Дана анкета була поширена серед 20 працівників ТОВ «Нова пошта» як управлінського, так і виробничого рівня.

Проаналізуємо більш детально результати анкетування. Результати першого запитання представлені на рис. 2.3.

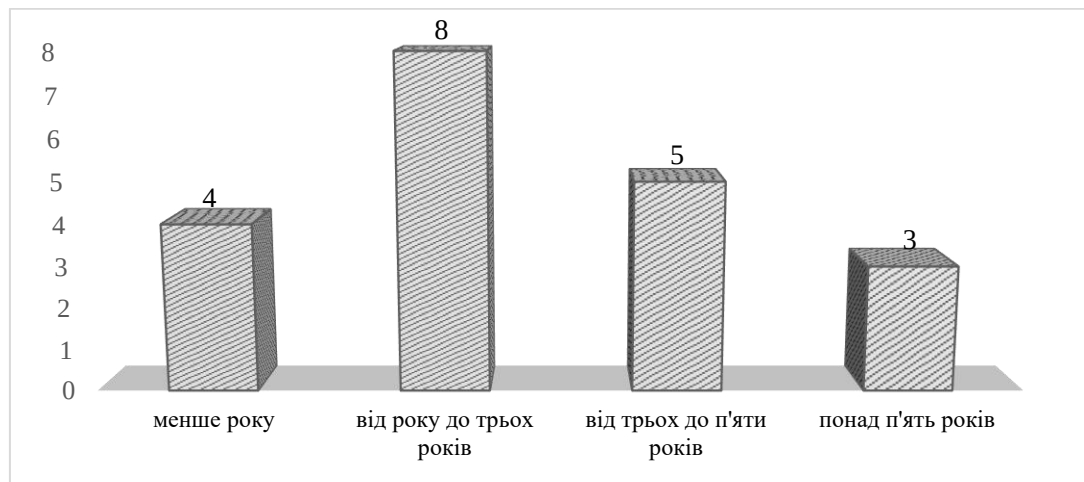


Рисунок 2.3. Результати опитування працівників: Як довго ви працюєте в ТОВ «Нова пошта»?

Джерело: складено автором на основі даних Додатка А

На поставлене запитання про тривалість роботи в компанії 8 працівників зазначили, що працюють від 1 до 3 років, ще 5 працюють від 3 до 5 років, лише 3 працівники з 20 працюють понад 5 років і майже 20 % серед опитаних працюють менше року, що свідчить про високу плинність кадрів та не досить задовільні умови праці.

Наступним було питання, яке дає підстави зробити висновки про загальну задоволеність роботою в компанії (рис. 2.4).

Відповідно до отриманих результатів, можна зробити висновок, що 50 % опитаних цілком задоволені роботою в ТОВ «Нова пошта» і ще 30 % працівників дуже задоволені тим, що працюють в товаристві. Також слід відмітити, що 15 % працівники не змогли дати оцінку задоволеності від роботи, а 1 був незадоволений, й з високою ймовірністю буде шукати нове місце роботи.

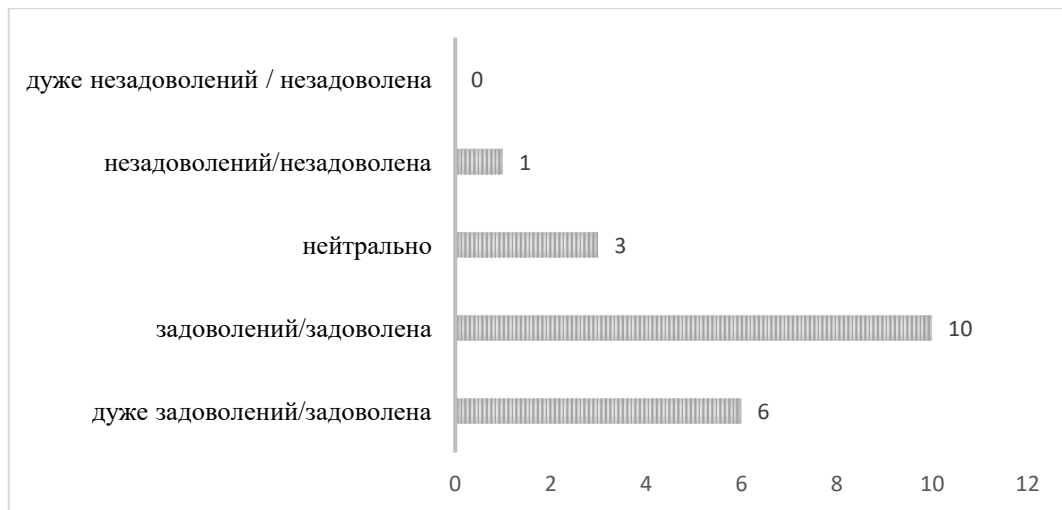


Рисунок 2.4. - Результати опитування працівників: Як ви оцінюєте свою загальну задоволеність роботою в ТОВ «Нова пошта»?

Джерело: складено автором на основі даних Додатка А

Далі працівникам було запропоновано 10 тверджень, які можна було оцінити згідно шкали від 1 до 5, де 1 - повністю не погоджуюся, а 5 - повністю погоджуюся. Результати анкетування представлені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 - Відповіді працівників ТОВ «Нова пошта» на 3-є запитання анкетування щодо оцінки організаційної культури компанії

Твердження	Оцінка				
	1	2	3	4	5
Нова пошта має чітку та зрозумілу місію та цілі	0	1	4	9	6
Нова пошта дотримується своїх цінностей та принципів	0	2	5	8	5
Нова пошта підтримує культуру відкритості та довіри	1	3	6	7	3
Нова пошта заохочує співробітників до навчання та розвитку	0	2	7	6	5
Нова пошта визнає та винагороджує досягнення співробітників	1	4	6	5	4
Нова пошта створює комфортні та безпечні умови праці	0	1	3	8	8
Нова пошта сприяє співпраці та командному духу	0	2	5	7	6
Нова пошта підтримує інноваційність та креативність	1	3	6	5	5
Нова пошта відповідає на потреби та очікування клієнтів	0	1	4	8	7
Нова пошта враховує соціальну та екологічну відповідальність	0	2	5	7	6

Джерело: складено автором на основі даних Додатка А

Загалом, співробітники ТОВ «Нова пошта» мають позитивне ставлення до компанії та її місії, цілей, цінностей та принципів. Більшість відповідей були

4 або 5 на шкалі від 1 до 5, що свідчить про високий рівень згоди з твердженнями про компанію.

Найвищі оцінки отримали твердження про комфортні та безпечні умови праці та відповідність на потреби та очікування клієнтів. Це показує, що компанія дбає про своїх співробітників та свою репутацію на ринку.

Найнижчі оцінки отримали твердження про підтримку культури відкритості та довіри та визнання та винагородження досягнень співробітників. Це може вказувати на проблеми в комунікації, зворотному зв'язку та мотивації в компанії.

Середні оцінки отримали твердження про заохочення співробітників до навчання та розвитку, сприяння співпраці та командному духу, підтримку інноваційності та креативності та врахування соціальної та екологічної відповідальності. Це свідчить про те, що компанія має потенціал для покращення своєї організаційної культури в цих аспектах.

В межах 4 питання анкетування нами було визначено сильні та слабкі сторони організаційної культури ТОВ «Нова пошта» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Сильні та слабкі сторони організаційної культури ТОВ «Нова пошта»

Сильні сторони організаційної культури ТОВ «Нова пошта»	Слабкі сторони організаційної культури ТОВ «Нова пошта»
- швидкість та якість послуг; - професіоналізм та відповідальність співробітників - сучасне та надійне обладнання та технології; - лідерство та авторитет на ринку; - соціальна та екологічна відповідальність; - командний дух та співпраця; - навчання та розвиток; - відкритість та довіра; - задоволеність та відданість клієнтів; - чітка місія та цілі	- низька мотивація та винагорода співробітників; - високий рівень стресу та втоми; - недостатня комунікація та зворотний зв'язок; - конфліктність та незадоволеність; - страх перед змінами та інноваціями; - неясність та непослідовність цінностей та принципів; - низька участь та вплив співробітників на прийняття рішень; - недостатня підтримка та допомога; - низька лояльність та відхід співробітників; - негативний імідж та репутація

Джерело: створено автором на основі [58]

За результатами анкетування організаційної культури ТОВ «Нова пошта» можна сказати, що компанія має ряд сильних та слабких сторін. Сильні сторони організаційної культури ТОВ «Нова пошта» полягають у високому рівні

професіоналізму, якості, лідерства, соціальної відповідальності, командної роботи, навчання, відкритості, задоволеності та відданості клієнтів та чіткості місії та цілей.

Слабкі сторони організаційної культури ТОВ «Нова пошта» виявляються у низькій мотивації, винагороді, комунікації, зворотному зв'язку, участі, підтримці, лояльності та репутації співробітників, а також у високому рівні стресу, втоми, конфліктності, незадоволеності, страху перед змінами та інноваціями та неясності та непослідовності цінностей та принципів. Для покращення організаційної культури ТОВ «Нова пошта» необхідно зосередитися на усуненні слабких сторін та збереженні та розвитку сильних сторін.

На відкрите запитання: «Які зміни або покращення ви б хотіли бачити в організаційній культурі ТОВ «Нова пошта»?» нами було отримано наступні пропозиції:

- ✓ підвищення заробітної плати та премій;
- ✓ зменшення навантаження та гнучкість графіку;
- ✓ поліпшення комунікації та зворотного зв'язку;
- ✓ розв'язання конфліктів та покращення взаєморозуміння;
- ✓ залучення співробітників до прийняття рішень та інновацій;
- ✓ надання підтримки та допомоги;
- ✓ підвищення лояльності та зменшення відходу співробітників;
- ✓ поліпшення іміджу та репутації;
- ✓ розвиток корпоративної етики та культури;
- ✓ підвищення задоволеності та відданості клієнтів.

Отже, за результатами опитування співробітників ТОВ «Нова пошта» про зміни або покращення, які вони б хотіли бачити в організаційній культурі компанії, можна сказати, що найбільш важливими для них є питання матеріальної та моральної мотивації, робочого навантаження та графіку, комунікації та зворотного зв'язку, конфліктів та взаєморозуміння, участі та впливу на прийняття рішень та інновацій, підтримки та допомоги, лояльності та відходу співробітників, іміджу та репутації, корпоративної етики та культури та

задоволеності та відданості клієнтів. Це свідчить про те, що співробітники ТОВ «Нова пошта» мають високі очікування від компанії та її керівництва, а також про те, що вони готові до змін та покращень в організаційній культурі компанії. Для реалізації цих змін або покращень необхідно забезпечити ефективний діалог та співпрацю між співробітниками та керівництвом, а також врахувати інтереси та потреби всіх зацікавлених сторін.

За класифікацією Ч. Хенді і враховуючи все вище зазначене можемо зазначити, що організаційна культура ТОВ «Нова пошта» найбільше нагадує культуру задачі. Основними аргументами на користь цього є:

- компанія прагне досягати високих результатів, що відображається у їхньому прагненні задовольняти найвибагливіші потреби клієнтів;
- активно впроваджує сучасні технології для автоматизації та роботизації основних бізнес-процесів;
- товариство відкрите до нових ідей та підходів, що дозволяє їм швидко адаптуватися до змін у ринкових умовах;
- підприємство цінує командну роботу та співпрацю між працівниками, що є ключовим для досягнення спільних цілей.

Отже, всі ці аспекти вказують на те, що ТОВ «Нова пошта» має гнучку, проектно-орієнтовану культуру, яка зосереджена на досягненні конкретних результатів та використанні інноваційних підходів для вирішення завдань. Це відрізняється від більш формалізованої та ієрархічної ролівої культури, а також від культур особистості та влади, які мають інші характеристики та цінності.

У свою чергу, ТОВ «Нова пошта» має організаційну культуру, яка найбільше відповідає клановій культурі за класифікацією К. Камерона і Р. Квінна, оскільки компанія підкреслює важливість створення дружнього та сімейного середовища для працівників; його діяльність базується на загальнолюдських цінностях, таких як гуманізм, чесність та взаємоповага; керівники відкриті до спілкування зі співробітниками і підтримують культуру взаємодопомоги та підтримки; компанія заохочує командну роботу, що є ключовими елементами кланової культури.

Все вище зазначене вказує на те, що ТОВ «Нова пошта» створює середовище, де працівники відчують себе частиною дружньої родини, де панує довіра, взаємопідтримка та спільність цінностей і цілей. Такий підхід, на нашу думку, сприяє внутрішній інтеграції та згуртованості, що є характерними рисами кланової культури.

2.2. Обґрунтування пріоритетних напрямів удосконалення процесу формування організаційної культури ТОВ «Нова пошта»

ТОВ «Нова пошта», як і всі підприємства в Україні зазнали значної трансформації, в тому числі й його організаційна культура. Частина працівників переїхали з окупованих територій та потребують психологічної допомоги. Крім того, весь персонал, працюючи в умовах війни постійно перебуває в стресі й надскладних умовах роботи. Все це безпосередньо впливає на розвиток і трансформацію організаційної культури компанії.

Крім того, ТОВ «Нова пошта» проаналізувавши значну чисельність мігрантів, які виїхали під час війни до країн ЄС вирішила скористатись можливістю й відкрила відділення у більш ніж 10 країнах, що також спровокувало нагальну потребу адаптацію наявної організаційної культури компанії до умов функціонування в інших країнах світу.

Нами запропоновано план адаптації організаційної культури ТОВ «Нова пошта» до діяльності в інших країнах (табл. 2.7).

Запропонований план адаптації та розвитку організаційної культури ТОВ «Нова пошта» в країнах ЄС дозволить комплексно дослідити особливості функціонування іншої країни, їх ментальність та культура, при цьому залишивши в основі власні цінності та принципи.

Таблиця 2.7 - Запропонований план адаптації організаційної культури ТОВ «Нова пошта» до діяльності в інших країнах

Аспект	Дії
Культурна свідомість	1. Вивчення культурних особливостей країни, включаючи мову, звичаї, традиції та бізнес-етикет. 2. Організація навчальних семінарів для співробітників щодо культурної адаптації. 3. Впровадження практик міжкультурної комунікації у внутрішні корпоративні політики. 4. Залучення експертів з локальної культури для консультацій.
Комунікація	1. Встановлення ефективних комунікаційних каналів між філіями в Україні та Європі. 2. Забезпечення зв'язку між керівництвом та співробітниками на різних рівнях. 3. Використання сучасних цифрових комунікаційних платформ для швидкого обміну інформацією. 4. Організація регулярних зустрічей та нарад для узгодження корпоративної стратегії.
Локальний ринок	1. Вивчення ринкових особливостей та конкурентного середовища в країні. 2. Розробка стратегії входу на ринок та адаптація продуктів та послуг. 3. Проведення маркетингових досліджень для оцінки потреб місцевих клієнтів. 4. Формування партнерських відносин із локальними компаніями та постачальниками.
Кадровий менеджмент	1. Підбір та навчання місцевих кадрів. 2. Визначення ролей та відповідальності співробітників. 3. Впровадження мотиваційних програм для залучення та утримання талантів. 4. Розвиток корпоративної культури через внутрішні тренінги та наставництво.
Інфраструктура	1. Організація роботи філій відповідно до місцевих законів та вимог. 2. Забезпечення необхідною інфраструктурою для ефективної роботи. 3. Впровадження сучасних логістичних рішень для оптимізації процесів. 4. Автоматизація операційних процесів для підвищення ефективності.

Джерело: створено автором на основі даних підприємства

Процес зміни та удосконалення організаційної культури потребує детального плану та обґрунтування напрямів його реалізації. Враховуючи проведеного аналізу діяльності ТОВ «Нова пошта» та оцінки його наявної організаційної культури, на нашу думку, доцільно виділити наступні напрями її удосконалення:

1. Кризовий план, який має враховувати всі ризики та виклики, пов'язані з війною. Він повинен включати комунікаційні, логістичні та діджитал стратегії, дії в разі загрози безпеці та інші необхідні кроки. Цей кризовий план має бути детально структурований та виписано всі алгоритми дій в тій чи іншій формальній ситуації. Він обов'язково має бути розповсюджений серед всіх працівників й через певний проміж часу вони мають здавати тестування для підтвердження розуміння цього кризового плану.

2. Співпраця та ефективна комунікація зі співробітниками. Розвиток діджитал-технологій та наявні цифрові можливості компанії дозволяють у досить швидкий спосіб долучати працівників до прийняття управлінських рішень, що дозволить підвищити мотивованість співробітників та їх приналежність саме до цього підприємства. Проведення регулярних зустрічей (онлайн, оффлайн) дозволить працівникам висловлювати свої думки, задавати питання та розуміти загальну стратегію розвитку компанії.

3. Підтримка робочого балансу, враховуючи, що війна впливає на працездатність працівників та їх часту необхідність відновлювати фізичні ресурси, необхідно розглянути можливість запровадження гнучких графіків роботи, надавати співробітникам більше вихідних та збільшити кількість перерв протягом робочого дня.

4. Розвиток навичок виживання в надзвичайних ситуаціях. Необхідно навчити працівників навичкам виживання та психо-емоційної стійкості, для цього можна впровадити періодичні тренінги зі стресостійкості, першої медичної допомоги та інших навичок, які необхідні для роботи під час війни.

5. Спільнота ТОВ «Нова пошта». Створення спільноти означає формування середовища, де працівники можуть комунікувати, обмінюватись досвідом, підтримувати один одного та налагоджувати нові взаємозв'язки. Прикладом такої спільноти, на нашу думку, може бути внутрішній форум, група в соціальних мережах та регулярні зустрічі.

6. Підтримка родин та працівників, які перебувають на військовій службі. Компанія не може бути осторонь родин працівників, оскільки це формує

організаційну культуру на принципах культури підтримки. ТОВ «Нова пошта» може створити середовище для інформування про їх ресурси, які можуть їм впоратися зі стресом, невпевністю та ізоляцією.

7. Комунікаційна підтримка, яка забезпечить відкрите спілкування між працівниками та керівництвом. Підтримка та розуміння з боку керівництва збільшать відчуття безпеки та допоможуть працівникам впоратись з військовим емоційним стресом.

8. Гнучкість та адаптація в умовах невизначеного зовнішнього середовища. ТОВ «Нова пошта» має враховувати зміни в робочому середовищі та розглянути можливість гнучкого управління, роботи з віддалених місць та інші інструменти гнучкого керування та роботи компанії.

9. Підтримка здоров'я та добробуту, що має забезпечити доступ до психологічної підтримки, фізичного тренінгу та інших ресурсів для збереження фізичного та психологічного здоров'я працівників.

10. Культурна ініціатива. Необхідно створити сприятливий морально-психологічний клімат в компанії, для того, щоб працівники могли вільно висловлювати свою думку, емоції та бажання, це неодмінно зміцнить командний дух та підтримку.

11. Збереження цінностей. В компанії ТОВ «Нова пошта» чітко виділені цінності, які товариство дотримуються. Та незважаючи на це, пропонуємо до них додати найвищу цінність – безпека, і поставити її на перше місце. Також слід відмітити, що безпека має бути забезпечена на всіх рівнях та всіх аспектах діяльності ТОВ «Нова пошта».

Процес співпадіння особистих цінностей працівників та компанії ТОВ «Нова пошта» в цілому є основним чинником, який забезпечує мотивацію та самовіддачу співробітників. Враховуючи все вище зазначене пропонуємо алгоритм удосконалення організаційної культури ТОВ «Нова пошта» (рис. 2.5).

Крім того, менеджери та керівники ТОВ «Нова пошта» повинні визнавати та винагороджувати працівників, які втілюють ключові елементи організаційної культури. Це посилення допомагає культурі органічно розвиватися зсередини,

оскільки працівники змінюють свою поведінку відповідно до того, що моделюється, винагороджується та визнається.

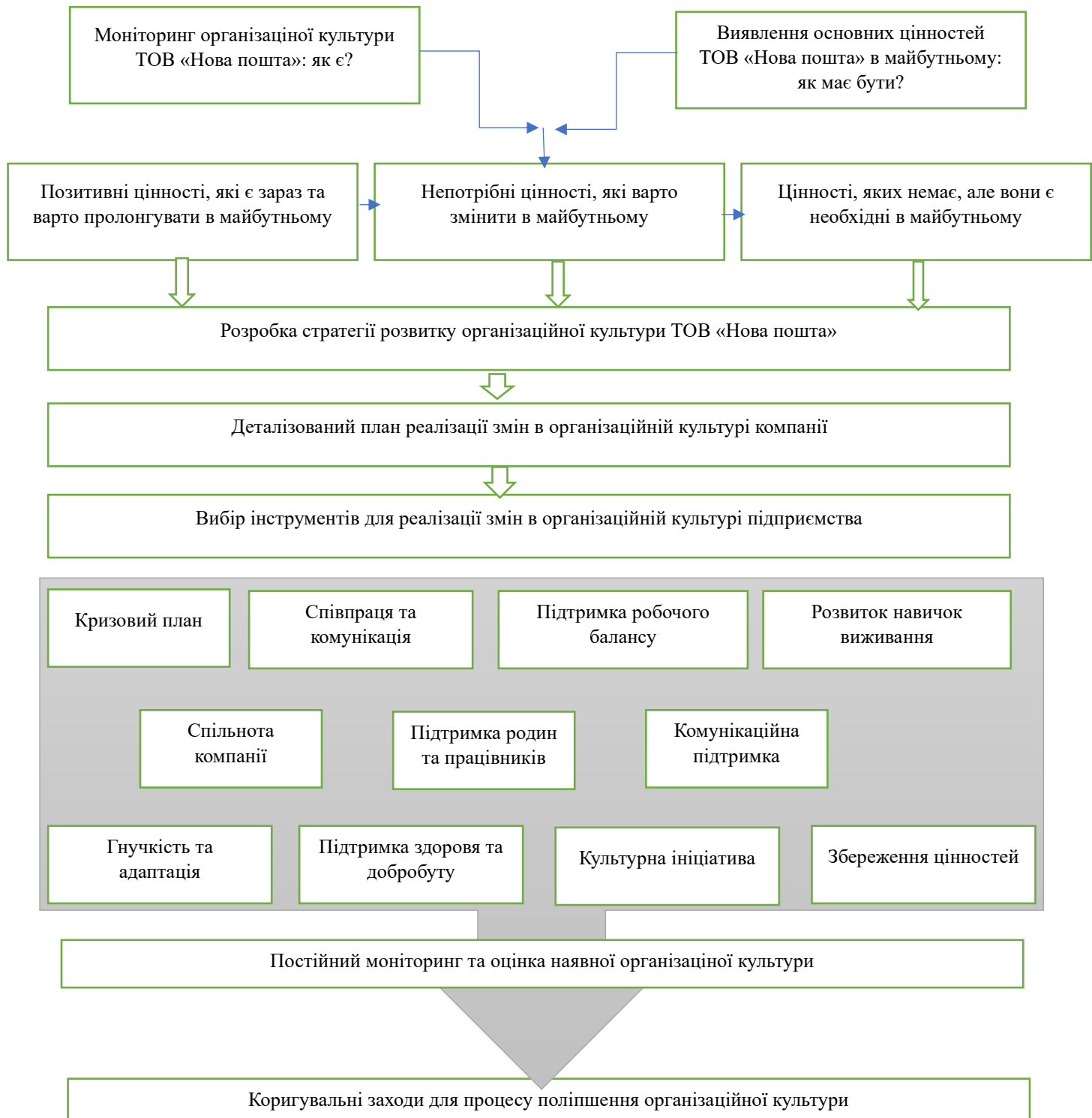


Рисунок 2.5 - Алгоритм удосконалення організаційної культури ТОВ «Нова пошта»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [57;58]

Враховуючи все вище зазначене, пропонуємо до вже існуючих цінностей ТОВ «Нова пошта» додати наступні (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 - Запропоновані цінності ТОВ «Нова пошта» під час війни та в післявоєнний період

Наявні цінності ТОВ «Нова пошта»	Запропоновані цінності ТОВ «Нова пошта»
	Безпека
	Клієнти
	Персонал
	Технології
	Ефективність
	Співробітництво
	Соціальна відповідальність
	Неперервне навчання
Реалізація місії та втілення цінностей компанії	

Джерело: створено автором на основі даних підприємства

1. Безпека – це базова потреба людини, дефіцит якої найбільше відчувається в умовах війни. Натомість якраз небезпека під час війни досягає найбільшої концентрації. Безпека бізнесу під час війни вимагає від керівників ТОВ «Нова пошта» оцінити свою готовність до кіберінцидентів, свою здатність відновити діяльність, свої плани реагування на інциденти та плани неперервності, свої контролю та заходи кіберзахисту, а також свої договори з постачальниками послуг з реагування та стримування атак.

Безпека бізнесу ТОВ «Нова пошта» під час війни включає в себе соціальну відповідальність, яка полягає в допомозі та підтримці своїх працівників, клієнтів, партнерів, постачальників, громадськості та держави, які постраждали від війни або залученості до її подолання.

Безпека праці ТОВ «Нова пошта» під час війни потребує врахування ризиків замінування території, руйнування інфраструктури та промисловості, відповідальності керівника за порушення законодавства, а також навчання працівників діям у надзвичайних ситуаціях для збереження життя і здоров'я.

2. Співробітництво. Компанія ТОВ «Нова пошта» могла б сприяти розвитку співробітництва як внутрішнього, так і зовнішнього, будуючи довірчі та довгострокові відносини зі своїми працівниками, клієнтами, партнерами,

постачальниками, громадськістю та державою. Співробітництво допомагає знаходити спільні інтереси, обмінюватися знаннями та досвідом, розв'язувати проблеми та досягати спільних цілей.

3. Соціальна відповідальність. Компанія Нова пошта могла б підвищити свій рівень соціальної відповідальності, демонструючи свою турботу про благополуччя своїх працівників, клієнтів, партнерів, постачальників, громадськості та довкілля. Соціальна відповідальність включає в себе такі аспекти, як дотримання прав людини, праці, споживачів, охорони здоров'я, безпеки, екології, а також здійснення благодійної та спонсорської діяльності.

4. Неперервне навчання. Компанія ТОВ «Нова пошта» могла б стимулювати неперервне навчання серед своїх працівників, підтримуючи їхнє професійне та особистісне зростання, надаючи їм можливості для розвитку своїх знань, навичок, компетенцій та кар'єри. Неперервне навчання сприяє підвищенню якості роботи, інноваційності, адаптації до змін, задоволеності та мотивації працівників.

Також слід відмітити, що компанія ТОВ «Нова пошта» достатньо активну впроваджує в свою діяльність діджитал-технології, тому вважаємо, що один із напрямків розвитку та удосконалення організаційної культури є саме діджиталізація культура товариства.

Процес діджиталізації організаційної культури ТОВ «Нова пошта» вимагає від компанії впровадження різноманітних інструментів та підходів:

— Цифрові платформи та інструменти для комунікації між працівниками та керівництвом. Впровадження внутрішніх соціальних мереж, чат-платформ, внутрішньої мережі, спільних документів, форуму та інших інструментів для полегшення комунікації та співпраці між працівниками.

— Аналітика – використання аналітики для вивчення культурних особливостей товариства, виявлення трендів та можливостей для покращення організаційної культури.

— Штучний інтелект, який може допомогти в аналізі та прогнозуванні розвитку компанії.

— Онлайн навчальні платформи, для впровадження онлайн-курсів, вебінарів, тренінгів та інших форм навчання для підвищення культурних компетентностей працівників.

— Цифрові ритуали та обряди, які підтримують цінності та норми компанії. Наприклад, щотижневі відеоконференції для обговорення поточної ситуації, успіхів та визнання працівників.

— Цифрові інструменти для збереження корпоративної пам'яті: системи управління знаннями, відеоархіви, блоги та інші інструменти для збереження та обміну історіями, пов'язаних з війною та історії успіху та досвіду.

Отже, удосконалення організаційної культури за допомогою діджиталізації матиме, на нашу думку, багато переваг для ТОВ «Нова пошта», а саме:

1. Зниження (оптимізація) витрат, оскільки цифрові рішення зменшують витрати на паперовий документообіг, обслуговування та інші аспекти діяльності.

2. Зростання продуктивності, оскільки впровадження цифрових інструментів в організаційну культуру дозволяє працівникам працювати ефективніше, комунікувати та співпрацювати незалежно від місця розташування.

3. Залучення та мотивація працівників, оскільки цифрові ритуали, навчальні платформи та інші інструменти можуть підтримувати розвиток працівників та збільшувати їх приналежність до компанії та мотивацію.

4. Підвищення рівня комунікації на всіх рівнях, оскільки внутрішні соціальні мережі, чат-платформи та інші інструменти полегшують обмін інформацією та ідеями між працівниками.

5. Аналітика та прогнозування, оскільки використання даних для аналізу культурних особливостей та прогнозування трендів допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення.

6. Глобальний доступ, оскільки цифрові інструменти дозволяють працівникам працювати з будь якого місця, що сприяє глобальній співпраці та дає можливість працювати співробітникам, які вимушено імігрували за кордон.

7. Збереження корпоративної пам'яті, оскільки електронні архіви, блоги та інші інструменти допомагають зберігати історію та досвід ТОВ «Нова пошта».

Враховуючи, що будь яка зміна організаційної культури не можлива без підвищення кваліфікації (навчання) працівників, то розрахуємо ефективність даного навчання для ТОВ «Нова пошта». У 2024 році в компанії працювало 33717 працівників і якщо товариство за рік підвищуватиме кваліфікацію 10 % співробітникам з приблизною вартістю 5000-7000 грн на одного, то розрахуємо вартість навчання у 2025 році.

Щоб розрахувати витрати на навчання персоналу, спочатку визначимо кількість працівників, яких буде навчено:

$$33717 \text{ працівників} \times 10\% = 3371,7 \approx 3372 \text{ працівників}$$

Тепер розрахуємо витрати на навчання, виходячи з мінімальної та максимальної вартості навчання на одного працівника:

$$\text{Мінімальні витрати: } 3372 \text{ працівників} \times 5000 \text{ грн/особа} = 16860000 \text{ грн}$$

$$\text{Максимальні витрати: } 3372 \text{ працівників} \times 7000 \text{ грн/особа} = 23604000 \text{ грн}$$

Отже, компанія понесе витрати від 16860000 грн до 23604000 грн за рік на навчання 10% свого персоналу, залежно від вартості навчальних програм.

Розрахуємо також повернення інвестицій (ROI) в навчання, для цього використаємо наступну формулу:

$$ROI = \left(\frac{\text{Чистий прибуток від інвестиції}}{\text{Вартість інвестиції}} \right) \times 100\% \quad (2.1)$$

Компанія планує навчати 10% своїх працівників щорічно, і вартість навчання на одного працівника становить від 5 до 7 тисяч гривень.

Тепер розрахуємо вартість інвестицій для мінімальної та максимальної вартості навчання:

$$\text{Мінімальна вартість інвестицій: } 3372 \times 5000 \text{ грн} = 16860000 \text{ грн}$$

$$\text{Максимальна вартість інвестицій: } 3372 \times 7000 \text{ грн} = 23604000 \text{ грн}$$

Чистий прибуток становить 25 мільйонів гривень, то ROI за мінімальною вартістю інвестицій буде:

$$ROI = \left(\frac{25000000}{16860000} \right) \times 100\% = 148,3\%$$

Це означає, що на кожну гривню, вкладену в навчання, компанія ТОВ «Нова пошта» отримає 1,48 гривень прибутку.

Впровадження запропонованих пропозицій дасть, на нашу думку, можливість адаптувати ТОВ «Нова пошта» свою організаційну культуру до війни й достатньо потужно розвивати її і в післявоєнний період. Навчання персоналу ТОВ «Нова Пошта» під час війни відіграє ключову роль у формуванні та зміцненні організаційної культури компанії, оскільки воно дозволяє адаптувати співробітників до зміненої реальності, підвищити рівень їхньої готовності працювати в умовах кризи та невизначеності, а також підтримати корпоративні цінності, такі як згуртованість, відповідальність та соціальна стійкість.

Під час війни навчання стає не лише способом розвитку навичок, а й інструментом психологічної підтримки, що допомагає працівникам краще справлятися зі стресом, адаптуватися до змін і зберігати мотивацію. У цей період важливо, щоб компанія спрямовувала навчальні програми на підвищення стресостійкості, розвиток навичок кризового менеджменту та підтримку емоційної стійкості, оскільки саме це сприяє збереженню ефективної роботи команди. Після завершення війни навчання стане основою для швидкого економічного відновлення, сприятиме адаптації до нових викликів, впровадженню інновацій та оптимізації бізнес-процесів. Працівники, які отримали якісне навчання, будуть готові впроваджувати нові стратегії, ефективно працювати у поствоєнних умовах, адаптуватися до змін у ринку та демонструвати лідерські якості, що дозволить компанії не лише стабілізувати роботу, але й вийти на новий рівень розвитку. Освіта та підвищення кваліфікації сприятимуть створенню сильної корпоративної культури, орієнтованої на згуртованість, швидке реагування на виклики та гнучкість, що є критично важливим для успішного функціонування компанії у післявоєнний період.

Отже, навчання працівників у період війни та після неї є не просто необхідністю, а стратегічним кроком для підтримки корпоративної стійкості та довгострокового розвитку бізнесу.

Формування організаційної культури в ТОВ «Нова Пошта» є стратегічним процесом, що вимагає чіткої координації та відповідальності на різних рівнях управління. Матриця відповідальності (додаток Б) забезпечує структурований підхід до розподілу ролей та завдань, що допомагає ефективно впроваджувати ключові ініціативи. Кожен напрямок має визначеного власника, відповідальних осіб та учасників, що дозволяє прозоро управляти процесами. Наприклад, оновлення корпоративних цінностей знаходиться під контролем HR-департаменту, але активно включає керівників стратегії та всіх співробітників. Це дозволяє інтегрувати цінності компанії у щоденну діяльність, підвищуючи рівень залучення персоналу.

Діаграма Ганта (додаток В) доповнює матрицю відповідальності, забезпечуючи візуалізацію строків виконання завдань. Вона дозволяє планувати кожен етап роботи, мінімізувати ризики та контролювати динаміку впровадження змін. Додавання заходів, таких як запуск корпоративного подкасту або програми психологічної підтримки, підвищує рівень взаємодії між співробітниками та сприяє їхньому комфорту в робочому середовищі. Завдяки чітко визначеним термінам реалізації ініціатив можна оцінювати ефективність кожного кроку, оперативно коригувати плани та адаптувати процеси відповідно до потреб колективу.

Окрему увагу слід приділити ініціативам з екологічної відповідальності, внутрішнього волонтерства та інноваційних процесів. Наприклад, заходи із впровадження екологічних ініціатив не тільки покращують імідж компанії, але й формують у співробітників відповідальне ставлення до навколишнього середовища. Внутрішні хакатони сприяють розробці нових цифрових рішень, що покращують операційну ефективність. Такі дії можна вписати в таблицю Ганта, дозволяючи чітко регулювати їхню реалізацію та забезпечувати належний рівень залучення команд. Загалом, поєднання матриці відповідальності та діаграми Ганта дає можливість систематизувати всі ключові процеси, передбачити потенційні виклики та удосконалити процеси формування організаційної культури в компанії.

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження нами були зроблені наступні висновки та пропозиції:

1. Організаційна культура є системою цінностей, норм, символів та традицій, які формують унікальний соціальний та психологічний клімат у компанії. Вона включає в себе спільні переконання та очікування, які впливають на поведінку працівників та управлінські рішення. Типи організаційної культури можуть бути класифіковані як ринкові, бюрократичні, кланові, залежно від домінуючих цінностей та стилю управління.

2. Формування організаційної культури включає визначення місії, цінностей та стратегії розвитку підприємства. Методичні підходи до оцінювання організаційної культури можуть базуватися на аналізі внутрішніх документів, опитування персоналу та оцінці зовнішнього вигляду та поведінки працівників. Важливими індикаторами є орієнтація на споживача, стратегічний напрям, координація та надання повноважень.

3. Війна вносить зміни в цінності компаній, посилює корпоративну соціальну відповідальність та вимагає адаптації до нових умов. Для працівників стає важливим не лише заробітна плата, а й відчуття приналежності до компанії та єдності колективу. Компанії можуть змінювати виробничі процеси, асортимент продукції та підходи до ресурсоефективності, щоб адаптуватися до воєнного стану.

4. Об'єктом дослідження нами обрано вітчизняне товариство ТОВ «Нова пошта». Дослідження корпоративної структури та управлінської динаміки ТОВ «Нова пошта» виявляє значну чисельність кадрового складу, що нараховувала 33,717 працівників у 2022 році. Аналіз управлінського персоналу за період 2022-2024 років підтверджує його високу пропорцію у загальному числі зайнятих, водночас ідентифікує недостатній рівень взаємодії між управлінськими та виробничими підрозділами, що виражається у зниженому

співвідношенні виробничого персоналу до управлінського. ТОВ «Нова пошта» демонструє динамічний розвиток, забезпечуючи високий рівень доходів, продуктивності та якості обслуговування клієнтів. Проте, існує потреба в оптимізації використання матеріальних ресурсів, зокрема основних фондів, для зниження операційних витрат та підвищення прибутковості. Оптимізація може бути досягнута через реінжиніринг бізнес-процесів та впровадження стратегій раціонального управління ресурсами.

5. Організаційна культура є фундаментальним аспектом, який формує етичну матрицю та поведінкові норми в рамках корпоративного середовища ТОВ «Нова пошта». Вона впливає на всі сфери діяльності компанії, від взаємодії з клієнтами до внутрішньої динаміки команди. Для аналізу та оцінки рівня організаційної культури товариства було використано кількісні, та якісні методи, що дозволило отримати глибоке розуміння внутрішніх процесів та взаємодій у компанії. Кількісні методи, такі як анкетування, надали статистично значущі дані, які було проаналізовано для виявлення тенденцій та загальних патернів. Вони особливо корисні для оцінки таких аспектів, як задоволеність працівників, рівень стресу, та загальна ефективність комунікаційних процесів. Якісні методи, включаючи спостереження та інтерв'ю, дозволили зануритися в контекстуальні та емоційні аспекти організаційної культури ТОВ «Нова пошта». Це дало можливість зрозуміти мотивації, ставлення та цінності, які формують поведінку співробітників та впливають на їх взаємодію з клієнтами та іншими зацікавленими сторонами.

За результатами оцінки організаційної культури було виявлено сильні її сторони: компанія демонструє високий рівень професіоналізму, що виявляється у здатності до швидкого адаптування до змінних умов ринку та ефективного вирішення складних завдань. Якість послуг є ключовим фактором, який сприяє підвищенню задоволеності клієнтів та їх відданості. Лідерство в компанії характеризується відкритістю до інновацій та здатністю мотивувати співробітників до досягнення спільних цілей. Соціальна відповідальність та командна робота є важливими елементами, які сприяють створенню позитивного

іміджу компанії та зміцненню корпоративних цінностей. З іншого боку, було виявлено ряд слабких сторін - низька мотивація та винагорода можуть призвести до зниження продуктивності та підвищення текучки кадрів. Комунікація та зворотний зв'язок є критичними аспектами, які потребують уваги для підтримки прозорості та довіри в колективі. Стрес, втома та конфліктність є індикаторами неефективності управління ресурсами та можуть негативно впливати на загальну атмосферу в організації.

6. Для оптимізації організаційної культури ТОВ «Нова пошта», рекомендується розробка комплексного кризового плану, що включає стратегії безпеки, логістики та цифровізації, з акцентом на гнучкість та адаптацію до змін. Важливо забезпечити відкриту комунікацію, розвивати навички виживання, підтримувати робочий баланс та здоров'я працівників, створювати спільноту для обміну досвідом та емоційною підтримкою, а також підтримувати родини та працівників, залучених до військових дій. Необхідно підтримувати культурні ініціативи та зберігати корпоративні цінності, особливо безпеку, як найвищу пріоритетну цінність.

7. Враховуючи функціонування ТОВ «Нова пошта» в умовах війни пропонуємо до вже існуючих цінностей компанії: клієнти, персонал, технології, ефективність та реалізація місії та втілення цінностей, додати наступні цінності: безпека, співробітництво, соціальна відповідальність та неперервне навчання, які на нашу думку, є важливими не лише під час війни, а й у післявоєнний період, який також потребуватиме адаптації організаційної культури до нових умов функціонування.

8. Пропонуємо ТОВ «Нова пошта» щорічно інвестувати у навчання 10% своїх працівників, з витратами від 16,86 до 23,60 мільйонів гривень, залежно від обраної програми. З чистим прибутком від інвестицій у 25 мільйонів гривень, розрахунковий ROI становить 148,3%, що вказує на високу ефективність інвестицій у розвиток персоналу. Це сприятиме адаптації організаційної культури до воєнних умов та її подальшому розвитку в післявоєнний час.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Петерс Т., Уотерман Р. У пошуках досконалості: уроки найкращих керівників. Київ : XYZ, 1982. 350 с.
2. Свидрук І. І., Миронов Ю. Б., Кундицький О. О. Теорія організації : підручник. Львів : Новий Світ-2000, 2013. 175 с. URL: <https://kerivnyk.info/teoriya-organizacii> (дата доступу: 30.01.2024 р.)
3. Schein E. H. Organizational and Managerial Culture as a Facilitator or Inhibitor of Organizational Transformation / Edgar H. Schein. Cambridge, MA : Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, 1995. URL: <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2581/SWP383133296477.pdf?sequen>
4. Kane-Urrabanzo C. Management's role in shaping organizational culture // Journal of Nursing Management. 2006. № 14. P. 188–194.
5. Denison D. R. Introduction to the Denison Model / Daniel R. Denison. Ann Arbor, MI : Denison Consulting, 2019. URL: <https://denisonconsulting.com/wp-content/uploads/2019/08/introduction-to-the-denison-model.pdf>
6. Свидрук І. І., Миронов Ю. Б., Кундицький О. О. Теорія організації : підручник. Львів : Новий Світ-2000, 2016. 190 с
7. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Вид. 2-ге, переробл. і допов. Київ : Кондор, 2005. 308 с. URL: http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/12135/mod_resource/content/1/file1.pdf
8. McKinsey & Company. Why Good Jobs Are Good for Retailers. 2019. URL: <https://www.mckinsey.com/businessfunctions/organization/our-insights/why-good-jobs-are-good-for-retailers>
9. Кіщак Т. Г. Вітчизняні реалії становлення корпоративної культури на підприємствах // Ефективна економіка. URL: <https://www.economyayka.com.ua>
10. The Legatum Prosperity Index. Creating the Pathways from Poverty to Prosperity. URL: <https://www.prosperity.com/globe/ukraine>

11. Чернух Д., Трушкіна Н. Трансформаційні зміни корпоративної культури логістичних компаній в умовах війни // Multidisciplinary Academic Notes. Science Research and Practice : Proceedings of the XXIV International Scientific and Practical Conference (Madrid, Spain, June 21–24, 2023).

12. Mayr E. What Evolution Is. New York : Basic Books, 2013. 289 p.

13. Kotter J. P., Heskett J. L. Corporate Culture and Performance. New York : Free Press, 1992.

14. Хаєт Г. Л. Корпоративна культура. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 423 с.

15. Бабіна Н. І. Корпоративна культура як сфера менеджменту готельних підприємств // Проблеми управління: зб. наук. праць Академії управління та інформаційних технологій «АРИУ» / за ред. П. Гудзя. Бердянськ : АУІТ «АРИУ», 2006. С. 115–117.

16. Стельмашенко О. В. Сутність та специфіка стратегічного управління корпоративною культурою підприємства // Перспективи розвитку науки в сучасному світі : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Краків, 29–31 березня 2012 року). Краків : Sp.zo.o. «Diamond trading tour», 2012. С. 28–29.

17. Корпорації: управління і культура / А. Є. Воронкова, М. М. Бабяк, Е. Н. Коренєв, І. В. Мажура ; за ред. А. Є. Воронкова. Дрогобич : Вимір, 2006. 376 с.

18. Пасєка С. Р. Корпоративна культура в системі факторів забезпечення конкурентоспроможності банків // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи : зб. наук. праць. 2006. № 18. С. 96–100.

19. 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>

20. Кислинська В. О. Корпоративна культура підприємства

URL: http://www.rusnauka.com/CCN/Economics/10_kislins_ka%20v.o.doc.html

21. Бала О. І. Економічне оцінювання та розвиток корпоративної культури машинобудівних підприємств / Національний університет «Львівська політехніка». Львів, 2009. 20 с.
22. Грішнова О. А. Корпоративна культура як ресурс забезпечення стратегічної стійкості підприємства // Економіка і управління. 2010. № 1. С. 33–35.
23. Башук Т. О. Доцільність формування організаційної культури на підприємстві // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 2. С. 179–184.
24. Балика О. Г. Корпоративна культура як інститут удосконалення соціально-трудових відносин / КНЕУ ім. В. Гетьмана. Київ, 2014. 20 с.
25. Ковтун О. С. Формування корпоративної культури господарської організації в умовах транзитного суспільства // Український соціум. 2013. № 3. С. 54–62. URL: <https://doi.org/10.15407/socium2013.03.054>
26. Дмитренко М. Й. Корпоративна культура: біхевіоральний і праксеологічний аспекти // Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. 2014. Вип. 5. С. 3–7.
27. Колесніков Г. А. Концепція сучасної організаційної культури управління виробничих підприємств. Луцьк : ВІЕМ, 1997. 350 с.
28. Калініченко Т. І. Теоретичні підходи до тлумачення організаційної культури // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2010. № 3. С. 62–67.
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>
30. Cameron K. S., Ettington D. R. The conceptual foundations of organizational culture // Higher Education: Handbook of Theory and Research. New York : Agathon, 1988. P. 356–396.

31. Семикіна М. В. Соціальні пріоритети працівника і система корпоративних цінностей підприємства // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. 2007. № 9 (15), ч. 2. С. 189–193.

32. Євтухова Т. І., Легенько Ю. В., Родіонов О. В., Руденко О. М. Корпоративна культура : навчально-методичний посібник. Київ : ДП «Центр науково-технічної інформації та сприяння інноваційному розвитку України», 2013. 186 с.

33. Trushkina N., Abazov R., Rynkevych N., Bakhautdinova G. Digital Transformation Organizational Culture under Conditions of the Information Economy // Virtual Economics. 2020. Vol. 3. № 1. P. 7–38.

URL: [https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01\(1\)](https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01(1))

34. Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С. Маркетингова стратегія управління розвитком організаційної культури підприємств // Проблеми економіки. 2020. № 2(44). С. 303–311. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-2-303-311>

35. Bezpartochna O., Trushkina N., Chernukh D. Influence of digital technologies on the development of the corporate culture of logistics companies // Strategic Imperatives of Economic Systems Management in the Context of Global Transformations : scientific monograph / ed. by M. Bezpartochnyi, V. Riashchenko, N. Linde. Riga : Institute of Economics of the Latvian Academy of Sciences, 2021. P. 121–137.

36. Харчишина О. В., Трушкіна Н. В. Клієнтоорієнтованість як ключовий принцип трансформації організаційної культури підприємства // Moderní aspekty vědy : XI díl mezinárodní kolektivní monografie. Česká republika : Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 2021. Str. 128–139.

37. Kryshchanovych S., Prosovych O., Panas Y., Trushkina N., Omelchenko V. Features of the Socio-Economic Development of the Countries of the World under the Influence of the Digital Economy and COVID-19 // International Journal of Computer Science and Network Security. 2023. Vol. 22. No. 1. P. 9–14.

URL: <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2023.22.2.2>

38. Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. В., Барібіна Я. О., Шимановська В. Л. Типи та механізми розробки і впровадження організаційних культур // Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка. 2023. Вип. 25. С. 67–76. URL: <http://visnyk-ekonomics.mdu.in.ua/ARHIV-uk/25/9.pdf>
39. Шимановська-Діанич Л., Педченко Н., Лозова О. Зміни в організаційній культурі компанії в умовах війни // Науковий вісник Полтавського університету економіки. С. 97–102. URL: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-2-13>
40. Ігнат'єва А. І., Гарафонов О. І. Корпоративне управління : навч. посіб. Київ, 2013. 600 с.
41. EPAM Україна. Корпоративна соціальна відповідальність // Офіційний сайт. URL: <https://careers.epam.ua/company/social-responsibility>
42. SoftServe. Корпоративна соціальна відповідальність // Офіційний сайт. URL: <https://www.softserveinc.com/uk-ua/corporate-social-responsibility>
43. Rozetka. Як бути своїм: Rozetka випустила книгу про культуру всередині компанії // Офіційний сайт. URL: <https://mmr.ua/ru/show/yak-buti-svoyim-rozetka-vipustila-knigu-pro-kulturu-vseredini-kompaniyi>
44. Книга Rozetka про речі, в які ми віримо. Корпоративна культура компанії Rozetka // Офіційний сайт. URL: <https://mmr.ua/ru/show/yak-buti-svoyim-rozetka-vipustila-knigu-pro-kulturu-vseredini-kompaniyi>
45. Huzar U., Zavydivska O., Kholyavka V., Kryshchanovych M. Formation of psychological peculiarities of time-management of a modern expert in the field of finance // Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice. 2019. Vol. 4. No. 31. P. 477–486. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i31.191001>
46. Апостолюк О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2016. № 2. С. 68–73.
47. Кіщак Т. Вітчизняні реалії становлення корпоративної культури на підприємствах. URL: <https://www.economynayka.com.ua>

48. Воронкова В. Глобальне управління: посібник. Київ 2020. 420 с.
49. Андросова О. Сучасний науковий підхід до формування структури корпоративної культури на підприємствах // Східна Європа: економіка, бізнес та управління : науково-практичний журнал. 2017. Вип. 5(10). С. 22–34.
50. Пушкар З., Панчук Д. Корпоративна культура в контексті діяльності організації // Молодий вчений. 2017. № 10 (50). С. 1025–1028.
51. Русаловський А. Розвиток корпоративної культури підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/376.pdf>
52. Хаєт Г., Єськов О., Ковалевський С. Корпоративна культура. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 403 с.
53. Everything You Need to Know About Corporate Culture // Flair Blog. URL: <https://flair.hr/en/blog/corporate-culture/#what-are-the-challenges-of-corporate-culture>
54. Химич І. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах // Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем. 2015. № 31. С. 105–116.
55. Yusoff Y. M., Nejati M., Kee D. M. H., Amran A. Linking green human resource management practices to environmental performance in hotel industry // Global Business Review. 2020. Vol. 21(3). P. 663–680.
56. Ren S., Jiang K., Tang G. Leveraging green HRM for firm performance: The joint effects of CEO environmental belief and external pollution severity and the mediating role of employee environmental commitment // Human Resource Management. 2021. P. 1–16.
57. Нова пошта // Офіційний сайт. URL: <https://novaposhta.ua/partners/id/11730>
58. Кодекс корпоративної етики Нова пошта. URL: https://novaposhta.ua/uploads/misc/doc/corporate_ethics_codex.pdf
59. Михайличенко В., Долгалова О. Управління формуванням організаційної культури підприємства // Галицький економічний вісник. 2021. № 3 (70). URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/70/985.pdf>

ДОДАТКИ

Додаток А

АНКЕТА

ДЛЯ ОЦІНКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «НОВА ПОШТА»

Інструкція: Будь ласка, відповідайте на наступні питання, вибираючи один з варіантів відповіді або вписуючи свою відповідь. Ваша відповідь є анонімною і конфіденційною.

1. Як довго ви працюєте в ТОВ "Нова пошта"?

- менше року
- від року до трьох років
- від трьох до п'яти років
- понад п'ять років

2. Як ви оцінюєте свою загальну задоволеність роботою в ТОВ "Нова пошта"?

- дуже задоволений/задоволена
- задоволений/задоволена
- нейтрально
- незадоволений/незадоволена
- дуже незадоволений/незадоволена

3. Наскільки ви погоджуєтесь з наступними твердженнями про ТОВ "Нова пошта"?
(Відповідайте на шкалі від 1 до 5, де 1 - повністю не погоджуюся, а 5 - повністю погоджуюся)

- ТОВ "Нова пошта" має чітку та зрозумілу місію та цілі
- ТОВ "Нова пошта" дотримується своїх цінностей та принципів
- ТОВ "Нова пошта" підтримує культуру відкритості та довіри
- ТОВ "Нова пошта" заохочує співробітників до навчання та розвитку
- ТОВ "Нова пошта" визнає та винагороджує досягнення співробітників
- ТОВ "Нова пошта" створює комфортні та безпечні умови праці
- ТОВ "Нова пошта" сприяє співпраці та командному духу
- ТОВ "Нова пошта" підтримує інноваційність та креативність
- ТОВ "Нова пошта" відповідає на потреби та очікування клієнтів
- ТОВ "Нова пошта" враховує соціальну та екологічну відповідальність

4. Які, на вашу думку, сильні сторони організаційної культури ТОВ "Нова пошта"?

.....
.....

5. Які, на вашу думку, слабкі сторони організаційної культури ТОВ "Нова пошта"?

.....
.....

6. Які зміни або покращення ви б хотіли бачити в організаційній культурі ТОВ "Нова пошта"?

.....
.....

Дякуємо за вашу участь!

Таблиця Б.1 - Матриця відповідальності щодо організаційної культури ТОВ
«Нова Пошта»

Напрямок організаційної культури	Власник процесу	Відповідальні	Учасники
корпоративні цінності та місія	генеральний директор	HR-директор, керівник департаменту стратегії	співробітники
дотримання етики та норм поведінки	комплаєнс-офіс	керівники підрозділів, внутрішній аудит	співробітники
формування бренду роботодавця	HR-директор	керівник відділу рекрутингу, PR-директор	співробітники
професійний розвиток та навчання	HR-департамент	керівник навчального центру, тренери	співробітники
внутрішня комунікація	PR-департамент	керівник внутрішніх комунікацій, HR-менеджери	співробітники
взаємодія з суспільством та КСВ	PR-департамент	керівник програм КСВ, волонтери	співробітники
інноваційні процеси та цифрова трансформація	департамент IT	СТО (технічний директор), керівники проєктів	співробітники IT-підрозділів
управління змінами	департамент операцій	директор з операційної діяльності, керівники змін	співробітники, керівники команд
корпоративні заходи та тимбілдинг	HR-департамент	керівник корпоративних заходів, організатори	співробітники
екологічна відповідальність	департамент логістики	керівник програм екологічної стійкості, інженери	співробітники
психологічний добробут співробітників	HR-департамент	корпоративний психолог, HR-менеджери	співробітники
залучення співробітників	HR-департамент	керівник проєктів з залучення персоналу, менеджери HR	співробітники
безпека праці та здоров'я	департамент охорони праці	керівник з безпеки праці, медичний персонал	співробітники
корпоративні ініціативи	керівництво компанії	директори департаментів, менеджери ініціатив	співробітники
аналітика та моніторинг організаційної культури	департамент аналітики	аналітики HR, керівники департаментів	співробітники

Додаток В

Таблиця Ганта по організаційній культурі ТОВ «Нова пошта» на травень-червень 2025 року

Завдання	Відповідальні	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень
1. Оновлення корпоративних цінностей	HR-департамент	x	x			
2. Проведення майстер-класів про цінності	HR-департамент	x	x	x		
3. Запуск конкурсу ініціатив	HR-департамент		x	x		
4. Проведення тренінгів з етики	комплаєнс-офіс		x	x		
5. Запуск курсу з етики	комплаєнс-офіс	x		x		
6. Розвиток бренду роботодавця	HR-директор, PR-директор	x	x	x		
7. Запуск відеосерії про кар'єру	HR-департамент, PR-департамент	x	x	x	x	
8. Запуск ініціатив КСВ	PR-департамент		x	x	x	x
9. Організація екологічних заходів	PR-департамент	x	x	x	x	x
10. Внутрішня комунікація (опитування)	HR-департамент	x			x	
11. Запуск корпоративного подкасту	PR-департамент		x	x	x	
12. Організація тимбілдингів	HR-департамент	x	x	x		
13. Запуск навчальної програми	керівник навчального центру		x	x	x	x
14. Проведення відкритих лекцій	HR-департамент		x	x	x	
15. Автоматизація внутрішніх процесів	департамент ІТ			x	x	
16. Впровадження платформи навчання	департамент ІТ, HR-департамент		x	x	x	x
17. Проведення дня корпоративної культури	керівництво компанії				x	
18. Запуск програми психологічної підтримки	HR-департамент	x	x	x	x	x



Звіт подібності

метадані

Назва організації
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU

Заголовок
КБР_Дюбан_перевірка

Автор
Науковий керівник / Експерт
Дюбан Діан Олександрович Сагайдак Михайло Петрович

підрозділ
кафедра менеджменту

Обсяг знайдених подібностей

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



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

10069

Кількість слів



КЦ

81346

Кількість символів

Тривога

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

Заміна букв		0
Інтервали		20
Мікропробіли		45
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		36

Подібності за списком джерел

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

10 найдовших фраз

Копію тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИФИКАЦІЙНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	https://visnyk.knu.edu.ua/index.php/economics/article/download/25/25/99	256 2.54 %
2	https://visnyk.knu.edu.ua/index.php/economics/article/download/25/25/99	137 1.36 %
3	https://visnyk.knu.edu.ua/index.php/economics/article/download/25/25/99	110 1.09 %
4	https://visnyk.knu.edu.ua/index.php/economics/article/download/25/25/99	108 1.07 %
5	https://visnyk.knu.edu.ua/index.php/economics/article/download/25/25/99	96 0.95 %

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

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

Автор: Дзюбан Діана Олегівна

Назва роботи: Формування організаційної культури підприємства

Науковий керівник: д.е.н., проф., в.о. завідувача кафедри менеджменту Сагайдак М.П.

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності 1: 14,66%

Коефіцієнт подібності 2: 10,87%

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

- ☒ виявлені в роботі запозичення є сумлінними і не мають ознак плагіату, дотримано етику цитувань. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;
- ☐ виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;
- ☐ виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування: робота викладена в науковому стилі з дотриманням правил оформлення рукопису, посилань на використані літературні джерела, норм етики цитування.

15.05.2025 р.

(дата)

(підпис)

Михайло САГАЙДАК

(ПІБ)

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені Вадима Гетьмана
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

Витяг з протоколу № 4 від 15.05.2025

Засідання комісії з етики та академічної доброчесності
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(у форматі відеоконференції)

ГОЛОВА КОМІСІЇ: к.е.н., доц. Барабась Д.О.

ПРИСУТНІ ЧЛЕНИ КОМІСІЇ: к.е.н., проф. Банщиків П.Г., к.е.н., доц. Ліщинська В.В.

СЛУХАЛИ: Про виявлення ознак недоброчесної поведінки здобувачки першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, ОПП «Менеджмент бізнес-організацій», заочної форми здобуття освіти, *Дзюбан Діани Олегівни* та надання рекомендацій кафедрі менеджменту про допущення кваліфікаційної бакалаврської роботи до захисту.

УХВАЛИЛИ: Рекомендувати кафедрі менеджменту допустити до захисту кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувачки першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, ОПП «Менеджмент бізнес-організацій», заочної форми здобуття освіти, *Дзюбан Діани Олегівни*. Виявлені в роботі запозичення є сумнівними і не мають ознак плагіату.

Голова комісії,
к.е.н., доцент
кафедри менеджменту



Барабась Д.О.

Секретар комісії,
к.е.н., доцент
кафедри менеджменту



Ліщинська В.В.