

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., професор

_____ Галина ЗАПІША

« ____ » _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

освітньої програми «Менеджмент»

за спеціальністю «073 Менеджмент»

**КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В УПРАВЛІННІ ТОВ «НОВА
ПОШТА»**

Науковий керівник: к.е.н., доцент

Ганна ДІДУР

Рецензент: к.е.н., доцент кафедри

економічної теорії

і економіки підприємства

Одеського державного аграрного

університету

Ольга ПЕТРЕНКО

Виконала здобувачка першого

(бакалаврського) рівня вищої освіти

денної форми навчання освітньо-

професійної програми «Менеджмент»

спеціальності 073 «Менеджмент»

Анастасія БОРЕЙ

*Засвідчую, що кваліфікаційна робота
містить результати власних досліджень.*

Використання ідей і текстів інших

авторів має посилання на відповідне

джерело _____ Анастасія БОРЕЙ

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри
менеджменту**

Галина ЗАПША

«06» листопада 2025 р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧКИ**

Анастасії БОРЕЙ

1. Тема роботи: *«Корпоративна культура в управлінні ТОВ «Нова пошта»,*

керівник роботи *к.е.н. Дідур Г.І., затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету № 220 від «06» листопада 2025 р.*

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи *3 червня 2026 р.*

3. Об'єкт дослідження – *процес формування та розвитку корпоративної культури в системі управління підприємством.*

4. Предмет дослідження – *є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування та удосконалення корпоративної культури в управлінні підприємством.*

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

– *дослідити сутність, зміст і значення корпоративної культури в управлінні підприємством;*

– *розглянути основні елементи, функції та типи корпоративної культури підприємства;*

– *систематизувати методичні підходи до оцінювання корпоративної культури та її впливу на ефективність управління.*

5.2. Аналітичний розділ:

– *охарактеризувати організаційно-економічні умови діяльності ТОВ «Нова пошта»;*

– *дослідити систему управління персоналом та внутрішніх комунікацій підприємства;*

– *оцінити рівень розвитку корпоративної культури ТОВ «Нова пошта» та її вплив на управлінські процеси.*

5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

– *обґрунтувати стратегічні напрями розвитку підприємства в контексті удосконалення корпоративної культури;*

- розробити проєкт єдиної цифрової платформи корпоративної культури для працівників ТОВ «Нова пошта»;
- оцінити очікувану ефективність впровадження цифрової платформи корпоративної культури в управлінні підприємством.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу:

Наукові підходи до визначення сутності корпоративної культури підприємства. Складові корпоративної культури підприємства. Авторські підходи до визначення основних елементів корпоративної культури підприємства. Наукові підходи до визначення функцій корпоративної культури підприємства. Основні типи корпоративної культури підприємства. Методичні підходи до оцінювання корпоративної культури підприємства. Послідовність оцінювання корпоративної культури підприємства.

6.2. До аналітичного розділу: *Склад групи компаній NOVA. Основні напрямки діяльності та функції ТОВ «Нова Пошта». Основні компанії, що входять до складу групи NOVA. Узагальнена організаційно-функціональна структура ТОВ «Нова пошта». Динаміка операційних показників діяльності ТОВ «Нова пошта» у 2023–2025 рр.. Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Нова пошта» у 2023–2025 рр., тис. грн. Динаміка структури активів ТОВ «Нова пошта» у 2023–2025 рр., %. Структура джерел формування майна, %.*

Структура джерел формування майна ТОВ «Нова пошта» у 2025 р.,%. Показники прибутковості діяльності ТОВ «Нова пошта»,%. Показники ліквідності та фінансової стійкості ТОВ «Нова пошта». Основні цінності та принципи корпоративної культури ТОВ «Нова пошта». Прояви корпоративної культури ТОВ «Нова пошта» у практичній діяльності. Оцінка рівня розвитку корпоративної культури ТОВ «Нова пошта» за основними критеріями. Сильні та слабкі сторони корпоративної культури ТОВ «Нова пошта».

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу: *PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Нова пошта». SWOT-аналіз ТОВ «Нова пошта» в контексті розвитку корпоративної культури. Матриця стратегічних рішень щодо розвитку корпоративної культури ТОВ «Нова пошта» на основі PEST- і SWOT-аналізу. Мета, завдання та очікувані результати впровадження цифрової платформи корпоративної культури. Функціональні модулі цифрової платформи корпоративної культури ТОВ «Нова пошта». Схема цифрової платформи корпоративної культури ТОВ «Нова пошта». SWOT-аналіз ТОВ «Нова пошта» в контексті розвитку корпоративної культури. Матриця стратегічних рішень щодо розвитку корпоративної культури ТОВ «Нова пошта» на основі PEST- і SWOT-аналізу. Мета, завдання та очікувані результати впровадження цифрової платформи корпоративної культури. Функціональні модулі цифрової платформи корпоративної культури ТОВ «Нова пошта». Схема цифрової платформи*

корпоративної культури ТОВ «Нова пошта». Розподіл відповідальності за впровадження цифрової платформи корпоративної культури. Етапи впровадження єдиної цифрової платформи корпоративної культури ТОВ «Нова пошта». План впровадження цифрової платформи корпоративної культури. КРІ оцінювання ефективності цифрової платформи корпоративної культури. Витрати на впровадження цифрової платформи корпоративної культури ТОВ «Нова пошта». Розрахунок очікуваного економічного ефекту від впровадження цифрової платформи корпоративної культури ТОВ «Нова пошта». Оцінка ефективності впровадження цифрової платформи корпоративної культури ТОВ «Нова пошта». Ризики впровадження цифрової платформи та заходи їх мінімізації.

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: *нормативно-довідкова література, Кодекс корпоративної етики ТОВ «Нова пошта», річні фінансові звіти та статистична ТОВ «Нова пошта» за період 2023-2025 рр., особисті спостереження автора, літературні джерела, Інтернет-джерела.*

8. Дата видачі завдання 06.11.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/ п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційн ої роботи	Кількість кредитів	Примітка
1.	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	1.11.25 – 5.11.25	0,2	
2.	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	06.11.25	0,1	
3.	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	12.11.25	0,1	
4.	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	13.11.25 – 10.02.26	1	
5.	Вивчення матеріалів базових підприємств	11.02.26– 15.03.26	0,5	
6.	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	15.03.26– 15.04.26	1	
7.	Написання третього (рекомендаційно-розрахункового) розділу роботи	15.04.26– 12.05.26	1	
8.	Написання висновків, списку літератури	12.05.26 – 20.05.26	0,3	
9.	Перевірка роботи науковим керівником	20.05.26– 25.05.26	0	
10.	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	25.05.26 – 02.06.26	0,3	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	03.06.26	0,1	
12.	Перевірка роботи на оригінальність	4.06.26– 09.06.26	0	
14.	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	10. 06.26	0,5	
15.	Попередній захист на кафедрі	11.06.26– 12.06.26	0,4	
16.	Рецензування кваліфікаційної роботи	13.06.26 – 20.06.26	0	
17.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	23.06.26– 27.06.26	1,5	
	Всього		4,5	

Здобувачка ОС «Бакалавр» _____ Анастасія БОРЕЙ

Наукова керівниця _____ Ганна ДІДУР

Гарант ОП _____ Ганна ДІДУР

РЕФЕРАТ

Борей А. М. Корпоративна культура в управлінні ТОВ «Нова пошта» – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2026.

Актуальність теми. У сучасних умовах господарювання корпоративна культура є важливою складовою системи управління підприємством, оскільки вона визначає цінності, норми поведінки, принципи взаємодії, стиль керівництва, якість внутрішніх комунікацій і рівень залученості персоналу. Для підприємств, які працюють у сфері сервісу та логістики, корпоративна культура набуває особливого значення, адже якість обслуговування клієнтів, швидкість виконання операцій, дисципліна, відповідальність працівників і довіра до бренду безпосередньо залежать від єдності корпоративних стандартів та поведінкових норм.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних засад, оцінюванні стану корпоративної культури та розробці практичних рекомендацій щодо її удосконалення в системі управління підприємством.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі завдання:

- дослідити сутність, зміст і значення корпоративної культури в управлінні підприємством;
- розглянути основні елементи, функції та типи корпоративної культури підприємства;
- систематизувати методичні підходи до оцінювання корпоративної культури та її впливу на ефективність управління;
- охарактеризувати організаційно-економічні умови діяльності ТОВ «Нова пошта»;
- дослідити систему управління персоналом та внутрішніх комунікацій підприємства;
- оцінити рівень розвитку корпоративної культури ТОВ «Нова пошта» та її вплив на управлінські процеси;
- обґрунтувати стратегічні напрями розвитку підприємства в контексті удосконалення корпоративної культури;
- розробити проєкт єдиної цифрової платформи корпоративної культури для працівників підприємства;
- оцінити очікувану ефективність впровадження цифрової платформи корпоративної культури в управлінні підприємством.

Об'єктом дослідження є процес формування та розвитку корпоративної культури в системі управління підприємством.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування та удосконалення корпоративної культури в управлінні підприємством.

Методи дослідження. абстрактно-логічний - для узагальнення теоретичних положень щодо сутності корпоративної культури; аналізу і

синтезу - для дослідження її складових, функцій і типів; порівняльний - для зіставлення наукових підходів та оцінювання динаміки показників діяльності підприємства; табличний і графічний - для наочного подання результатів дослідження; розрахунково-аналітичний - для оцінювання фінансово-економічних, операційних і результативних показників; експертно-аналітичний - для оцінки рівня розвитку корпоративної культури ТОВ «Нова пошта»; PEST- і SWOT-аналіз - для обґрунтування стратегічних напрямів розвитку підприємства; метод прогнозування - для визначення очікуваної ефективності впровадження цифрової платформи корпоративної культури.

Зміст роботи. У першому розділі «Теоретичні основи корпоративної культури в системі управління підприємством» досліджено сутність, зміст і значення корпоративної культури в управлінні підприємством; розглянуто основні елементи, функції та типи корпоративної культури підприємства; систематизовано методичні підходи до оцінювання корпоративної культури та її впливу на ефективність управління.

У другому розділі «Аналіз корпоративної культури в системі управління ТОВ «Нова пошта» – охарактеризовано організаційно-економічні умови діяльності підприємства; досліджено систему управління персоналом та внутрішніх комунікацій підприємства; дано оцінку рівню розвитку корпоративної культури підприємства та її впливу на управлінські процеси.

У третьому розділі «Напрями удосконалення корпоративної культури в управлінні ТОВ «Нова пошта» обґрунтовано стратегічні напрями розвитку підприємства в контексті удосконалення корпоративної культури; розроблено проєкт єдиної цифрової платформи корпоративної культури для працівників ТОВ «Нова пошта»; дано оцінку очікуваної ефективності впровадження цифрової платформи корпоративної культури в управління підприємством.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення корпоративної культури ТОВ «Нова пошта» через створення єдиної цифрової платформи корпоративної культури для працівників. Запропонована платформа може бути використана для систематизації корпоративних цінностей, Кодексу корпоративної етики, стандартів сервісу, навчальних матеріалів, інструментів адаптації персоналу, внутрішніх комунікацій, зворотного зв'язку та моніторингу стану корпоративної культури. Реалізація запропонованих заходів сприятиме посиленню єдності корпоративних стандартів, підвищенню залученості персоналу, покращенню якості сервісу, зниженню кадрових і репутаційних ризиків та підвищенню ефективності управлінських процесів у ТОВ «Нова пошта».

Кваліфікаційна робота містить 96 сторінок, 29 таблиць, 7 рисунків, 3 додатків. Перелік посилань нараховує 92 найменування.

Ключові слова: корпоративна культура, стратегія, цифровізація, корпоративна етика, корпоративні цінності, цифрова платформа.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	7
1.1. Сутність, зміст і значення корпоративної культури в управлінні підприємством	7
1.2. Основні елементи, функції та типи корпоративної культури підприємства	14
1.3. Методичні підходи до оцінювання корпоративної культури та її впливу на ефективність управління	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТОВ «НОВА ПОШТА»	37
2.1. Оцінка організаційних аспектів діяльності підприємства	37
2.2. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства	46
2.3. Рівень розвитку корпоративної культури та її вплив на управлінські процеси	54
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УПРАВЛІННІ ТОВ «НОВА ПОШТА»	63
3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку підприємства	63
3.2. Розробка єдиної цифрової платформи корпоративної культури для працівників	70
3.3. Оцінка ефективності та ризиків впровадження цифрової платформи корпоративної культури в управлінні підприємством	83
ВИСНОВКИ	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	97
ДОДАТКИ	110

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах господарювання корпоративна культура є важливою складовою системи управління підприємством, оскільки вона визначає цінності, норми поведінки, принципи взаємодії, стиль керівництва, якість внутрішніх комунікацій і рівень залученості персоналу. Для підприємств, які працюють у сфері сервісу та логістики, корпоративна культура набуває особливого значення, адже якість обслуговування клієнтів, швидкість виконання операцій, дисципліна, відповідальність працівників і довіра до бренду безпосередньо залежать від єдності корпоративних стандартів та поведінкових норм. У цих умовах корпоративна культура виступає не лише елементом внутрішнього середовища підприємства, а й стратегічним управлінським ресурсом, що впливає на конкурентоспроможність, репутацію та результативність діяльності компанії.

Проблеми формування, розвитку та оцінювання корпоративної культури підприємства розглядалися у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Слід відзначити вагомий внесок у дослідження цієї проблематики таких авторів, як О. Ф. Андросова [2], О. З. Апостолук [3], О. М. Гавриш, К. П. Драмарецька, М. С. Грозовський [6], С. Р. Глива, Х. С. Передало [7], Н. В. Гриценко [8], І. М. Жоган, Л. М. Савчук [10], Г. М. Захарчин [12], Є. Крикавський, К. Калинець [19], А. В. Лесь, А. В. Ращенко, М. М. Якименко [22], Д. С. Ліфінцев [23], О. А. Мельник [26], Н. С. Ринкевич [49], Р. М. Скриньковський [53], Н. В. Смесова, Н. В. Ковтун [54], Х. Б. Стамбульська, Х. С. Передало [56], Л. І. Чернобай, Ю. О. Широн [70], В. Чобіток, Т. Кострова [72], В. Шпильова, В. Білик, М. Романенко [76], Е. Шейн [89], Д. Денісон і А. Мішра [82] та ін.

Віддаючи належне науковому і практичному значенню праць зазначених авторів, слід зазначити, що окремі аспекти розвитку корпоративної культури великих сервісно-логістичних підприємств потребують подальшого дослідження. Особливої уваги потребують питання оцінювання рівня

розвитку корпоративної культури, визначення її впливу на управлінські процеси, підтримання єдиних стандартів корпоративної поведінки в розгалуженій мережі, а також розробка практичних інструментів цифрової підтримки корпоративних цінностей, навчання, внутрішніх комунікацій і залученості персоналу.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних засад, оцінюванні стану корпоративної культури та розробці практичних рекомендацій щодо її удосконалення в системі управління підприємством.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі *завдання*:

- дослідити сутність, зміст і значення корпоративної культури в управлінні підприємством;
- розглянути основні елементи, функції та типи корпоративної культури підприємства;
- систематизувати методичні підходи до оцінювання корпоративної культури та її впливу на ефективність управління;
- охарактеризувати організаційно-економічні умови діяльності підприємства;
- дослідити систему управління персоналом та внутрішніх комунікацій підприємства;
- оцінити рівень розвитку корпоративної культури підприємства та її вплив на управлінські процеси;
- обґрунтувати стратегічні напрями розвитку підприємства в контексті удосконалення корпоративної культури;
- розробити проєкт єдиної цифрової платформи корпоративної культури для працівників підприємства;
- оцінити очікувану ефективність впровадження цифрової платформи корпоративної культури в управлінні підприємством.

Об'єктом дослідження є процес формування та розвитку корпоративної культури в системі управління підприємством.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування та удосконалення корпоративної культури в управлінні ТОВ «Нова пошта».

У роботі використано такі *методи дослідження*: абстрактно-логічний - для узагальнення теоретичних положень щодо сутності корпоративної культури; аналізу і синтезу - для дослідження її складових, функцій і типів; порівняльний - для зіставлення наукових підходів та оцінювання динаміки показників діяльності підприємства; табличний і графічний - для наочного подання результатів дослідження; розрахунково-аналітичний - для оцінювання фінансово-економічних, операційних і результативних показників; експертно-аналітичний - для оцінки рівня розвитку корпоративної культури ТОВ «Нова пошта»; PEST- і SWOT-аналіз - для обґрунтування стратегічних напрямів розвитку підприємства; метод прогнозування - для визначення очікуваної ефективності впровадження цифрової платформи корпоративної культури.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем корпоративної культури, управління персоналом, внутрішніх комунікацій і організаційного розвитку, офіційні матеріали ТОВ «Нова пошта», Кодекс корпоративної етики компанії, звіти зі сталого розвитку, звіти про управління, фінансова звітність, матеріали офіційного сайту компанії, а також власні аналітичні розрахунки автора [31; 32; 33; 34; 35; 36; 37; 38; 44; 58; 59; 60; 61].

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення корпоративної культури ТОВ «Нова пошта» через створення єдиної цифрової платформи корпоративної культури для працівників. Запропонована платформа може бути використана для систематизації корпоративних цінностей, Кодексу корпоративної етики, стандартів сервісу, навчальних матеріалів, інструментів адаптації персоналу, внутрішніх комунікацій, зворотного зв'язку та моніторингу стану корпоративної культури. Реалізація запропонованих заходів сприятиме

посиленню єдності корпоративних стандартів, підвищенню залученості персоналу, покращенню якості сервісу, зниженню кадрових і репутаційних ризиків та підвищенню ефективності управлінських процесів у ТОВ «Нова пошта».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність, зміст і значення корпоративної культури в управлінні підприємством

Корпоративна культура є одним із ключових нематеріальних чинників ефективного функціонування підприємства, оскільки вона визначає систему цінностей, норм поведінки, управлінських підходів, комунікаційних правил і принципів взаємодії між працівниками, керівництвом, клієнтами та іншими стейкхолдерами. У сучасних умовах господарювання корпоративна культура вже не розглядається лише як внутрішній соціально-психологічний феномен організації. Вона набуває значення стратегічного управлінського ресурсу, що впливає на мотивацію персоналу, якість управлінських рішень, рівень організаційної згуртованості, репутацію підприємства та його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Актуальність дослідження сутності корпоративної культури зумовлена тим, що підприємства функціонують в умовах високої конкуренції, цифрової трансформації, кадрових ризиків, зростання ролі соціальної відповідальності та необхідності підтримання довіри з боку споживачів і працівників. За таких умов саме корпоративна культура забезпечує узгодженість індивідуальних і колективних цілей, формує поведінкові стандарти, підтримує внутрішню дисципліну, сприяє розвитку лояльності персоналу та посиленню конкурентних переваг підприємства.

У науковій літературі [2; 7; 10; 12; 14; 19; 22; 56; 70; 79; 81; 89] корпоративна культура розглядається як складне багатоаспектне явище, що поєднує ціннісні, організаційні, комунікаційні, мотиваційні та управлінські компоненти.

Корпоративна культура є важливою складовою системи управління підприємством, оскільки вона визначає не лише сукупність цінностей, норм і правил поведінки персоналу, а й загальну логіку організаційної взаємодії, стиль управління, характер внутрішніх комунікацій та ставлення працівників до цілей підприємства. Як зазначає О. Ф. Андросова, корпоративна культура в сучасному управлінні виступає чинником упорядкування внутрішнього середовища організації та формування спільних орієнтирів діяльності персоналу [2, с. 225]. Подібний підхід простежується і в дослідженні І. М. Жогана та Л. М. Савчук, які розглядають корпоративну культуру як елемент системи управління підприємством, що впливає на організаційну поведінку, згуртованість колективу та результативність управлінських процесів [10].

На думку О. З. Апостолюк, корпоративна культура є інструментом ефективного менеджменту та чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства [3, с. 69]. У свою чергу, Х. С. Передало та С. Р. Глива акцентують увагу на значимості корпоративної культури, її функціях і цінностях, підкреслюючи її роль у формуванні внутрішньої узгодженості, підтриманні поведінкових стандартів і забезпеченні стабільності розвитку організації [7; 45, с. 104].

Управлінське значення корпоративної культури проявляється в тому, що вона впливає на мотивацію персоналу, якість комунікацій, рівень залученості працівників, прийняття управлінських рішень і здатність підприємства адаптуватися до змін. О. М. Гавриш, К. П. Драмарецька та М. С. Грозовський пов'язують корпоративну культуру з мотивацією персоналу, підкреслюючи, що вона здатна посилювати зацікавленість працівників у досягненні цілей підприємства [6]. Є. Крикавський і К. Калинець також розглядають корпоративну культуру як чинник мотивації та залученості колективу [19]. Це дає підстави стверджувати, що корпоративна культура виконує не лише соціально-психологічну, а й безпосередньо управлінську функцію, оскільки сприяє координації дій працівників, формуванню лояльності та підвищенню ефективності використання людського потенціалу.

Особливого значення корпоративна культура набуває для великих сервісних і логістичних компаній, діяльність яких ґрунтується на швидкості операцій, якості обслуговування, відповідальності персоналу та довірі клієнтів. Для таких підприємств корпоративна культура є основою формування клієнтоорієнтованої поведінки, дотримання корпоративних стандартів, підтримання внутрішньої дисципліни та забезпечення єдності дій працівників у різних структурних підрозділах. Тому дослідження сутності, змісту і значення корпоративної культури є необхідною передумовою подальшого аналізу її елементів, функцій і практичних проявів у системі управління підприємством.

У науковій літературі корпоративна культура трактується як складне, багаторівневе та багатоаспектне явище, що охоплює систему цінностей, норм, переконань, моделей поведінки, комунікаційних правил і управлінських орієнтирів, які визначають характер функціонування підприємства. Різноманітність підходів до розуміння корпоративної культури пояснюється тим, що вона одночасно пов'язана з управлінням персоналом, організаційною поведінкою, мотивацією, стратегічним розвитком, конкурентоспроможністю та адаптацією підприємства до змін зовнішнього середовища.

Одна група дослідників розглядає корпоративну культуру передусім як систему спільних цінностей, норм і правил поведінки, що формують внутрішню єдність організації. Так, О. Ф. Андросова підкреслює, що корпоративна культура відображає сукупність цінностей, традицій, переконань і норм, які визначають поведінку працівників та характер взаємодії в колективі [2, с. 228]. Подібний підхід простежується у працях О. А. Харун та О. В. Стецюк, які акцентують увагу на сутнісних характеристиках корпоративної культури як внутрішнього регулятора поведінки персоналу підприємства [66, с. 140]. Л. І. Чернобай та Ю. О. Широн також розглядають організаційну культуру через її структурні елементи, серед яких важливе місце займають цінності, норми, традиції, символи та поведінкові стандарти [70].

Друга група авторів трактує корпоративну культуру як елемент системи управління підприємством. Зокрема, І. М. Жоган і Л. М. Савчук зазначають, що корпоративна культура є складовою управлінської системи, оскільки впливає на організацію праці, внутрішні комунікації, прийняття управлінських рішень і поведінку працівників [10, с. 216–218]. Н. В. Гриценко розглядає корпоративну культуру як елемент системи управління персоналом, що забезпечує формування лояльності, відповідальності та узгодженості дій працівників [8, с. 20]. У цьому контексті корпоративна культура виступає не лише сукупністю цінностей, а й практичним механізмом управлінського впливу на персонал.

Третій підхід пов'язує корпоративну культуру з мотивацією працівників і розвитком людського потенціалу підприємства. О. М. Гавриш, К. П. Драмарецька та М. С. Грозовський обґрунтовують роль корпоративної культури у мотивації персоналу, підкреслюючи її здатність впливати на зацікавленість працівників у результатах діяльності підприємства [6]. Є. Крикавський і К. Калинець також доводять, що корпоративна культура впливає на мотивацію та залученість колективу, оскільки створює умови для ототожнення працівників із цілями організації [19]. Отже, у межах цього підходу корпоративна культура розглядається як чинник активізації трудової поведінки, підвищення залученості та формування позитивного соціально-психологічного клімату.

Четверта група наукових підходів акцентує увагу на корпоративній культурі як чиннику конкурентоспроможності підприємства. О. З. Апостолук визначає корпоративну культуру як інструмент ефективного менеджменту, який сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства [3, с. 70]. А. В. Череп, О. О. Веремеєнко та Є. В. Макажан розглядають корпоративну культуру як чинник розвитку підприємства, що впливає на його здатність до адаптації, формування позитивного іміджу та зміцнення ринкових позицій [68, с. 25]. У цьому аспекті корпоративна культура набуває значення

нематеріального ресурсу, який забезпечує підприємству довгострокові переваги.

Окремий підхід полягає у трактуванні корпоративної культури як елемента організаційного розвитку та управління змінами. Н. С. Приймак розглядає корпоративну культуру в системі управління змінами підприємства, наголошуючи, що вона може як сприяти впровадженню змін, так і стримувати їх, якщо цінності та поведінкові моделі персоналу не відповідають новим стратегічним орієнтирам [47]. Г. М. Захарчин звертає увагу на інтегративну функцію корпоративної культури, яка забезпечує внутрішню узгодженість, об'єднання працівників навколо спільних цілей і підтримку організаційної цілісності [12]. Такий підхід дозволяє розглядати корпоративну культуру як основу стабільності та водночас як передумову адаптивності підприємства.

У сучасних дослідженнях корпоративна культура дедалі частіше трактується як стратегічний ресурс розвитку підприємства. Зокрема, В. Чобіток і Т. Кострова визначають її як стратегічний ресурс, що впливає на розвиток підприємства, формування конкурентних переваг і підвищення результативності управління [72, с. 137]. В. Шпильова, В. Білик і М. Романенко також підкреслюють стратегічну роль корпоративної культури, розглядаючи її як чинник довгострокового розвитку підприємства та основу формування сучасних управлінських інструментів [76, с. 350]. Такий підхід є особливо актуальним для великих компаній, де корпоративна культура забезпечує єдність управлінських рішень, поведінкових стандартів і стратегічних цілей.

Зарубіжні дослідники також розглядають корпоративну, або організаційну, культуру як важливий чинник ефективності підприємства. Е. Шейн визначає організаційну культуру як систему базових припущень, які формуються в процесі адаптації організації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції [89]. Д. Денісон і А. Мішра пов'язують організаційну культуру з ефективністю організації, доводячи, що її характеристики впливають на результативність діяльності [82]. Г. Хофстеде та співавтори

розглядають організаційну культуру як сукупність практик, символів, ритуалів і цінностей, які відрізняють одну організацію від іншої [83]. Сучасний систематичний огляд А. Т. Богале та К. Л. Дебели також підтверджує, що організаційна культура є багатовимірним явищем, яке поєднує цінності, норми, поведінку, лідерство та управлінські практики [79].

Таким чином, аналіз наукових підходів свідчить, що корпоративну культуру доцільно розглядати не лише як систему цінностей і норм поведінки, а як комплексний управлінський феномен. Вона одночасно виконує інтегровальну, регулювальну, мотиваційну, адаптаційну та стратегічну функції. Для підприємства корпоративна культура є інструментом управління персоналом, чинником конкурентоспроможності, основою організаційного розвитку та важливим нематеріальним ресурсом, що забезпечує узгодженість цілей, поведінки працівників і стратегічних орієнтирів розвитку.

Перед тим як визначити зміст корпоративної культури підприємства, доцільно узагальнити основні наукові підходи до її трактування (табл. 1.1). Це дає змогу показати, що корпоративна культура є не лише сукупністю цінностей і норм поведінки, а й важливим інструментом управління персоналом, чинником конкурентоспроможності, організаційного розвитку та стратегічної стійкості підприємства.

Таблиця 1.1 - Наукові підходи до визначення сутності корпоративної культури підприємства

Науковий підхід	Представники	Сутність підходу до трактування корпоративної культури
1	2	3
Ціннісно-нормативний підхід	О. Ф. Андросова [2, с. 224–233]; О. А. Харун, О. В. Стецюк [66, с. 139–144]; Л. І. Чернобай, Ю. О. Широн [70]	Корпоративна культура розглядається як система спільних цінностей, норм, переконань, традицій, символів і правил поведінки, які визначають характер взаємодії працівників у межах підприємства.
Управлінський підхід	І. М. Жоган, Л. М. Савчук [10, с. 216–218]; Н. В. Гриценко [8, с. 17–20]; О. С. Маковоз [25, с. 187–192]	Корпоративна культура трактується як складова системи управління підприємством, що впливає на організацію праці, управлінські рішення, внутрішні комунікації, дисципліну та поведінку персоналу.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Персонал-орієнтований підхід	Н. В. Гриценко [8, с. 17–20]; Н. Є. Каличева, К. С. Виноградова, А. В. Помазановська [13]; О. М. Гавриш, К. П. Драмарецька, М. С. Грозовський [6]	Корпоративна культура визначається як елемент управління кадровим потенціалом, що сприяє адаптації, мотивації, залученості, лояльності та відповідальності працівників.
Мотиваційний підхід	О. М. Гавриш, К. П. Драмарецька, М. С. Грозовський [6]; Є. Крикавський, К. Калинець [19]; І. В. Шульженко, Ю. В. Борисенко, В. В. Алейнікова [77]	Корпоративна культура розглядається як чинник формування мотивації персоналу, посилення залученості працівників, підтримання позитивного соціально-психологічного клімату та орієнтації колективу на досягнення цілей підприємства.
Конкурентний підхід	О. З. Апостолук [3, с. 68–73]; А. В. Череп, О. О. Веремєєнко, Є. В. Маказан [68, с. 22–25]; А. Є. Спіцина [55, с. 209–219]	Корпоративна культура трактується як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства, формування позитивного іміджу, зміцнення ринкових позицій і забезпечення довгострокових переваг.
Інтеграційний підхід	Г. М. Захарчин [12, с. 137–141]; Х. С. Передало, С. Р. Глива [45, с. 102–108]; С. Р. Глива, Х. С. Передало [7]	Корпоративна культура розглядається як механізм внутрішньої інтеграції підприємства, що забезпечує єдність цілей, узгодженість дій працівників, підтримання спільних цінностей і стабільність організаційного розвитку.
Організаційно-розвитковий підхід	Н. С. Приймак [47, с. 91–97]; В. Шпильова, В. Білик, М. Романенко [76, с. 349–356]; А. Т. Bogale, К. L. Debela [79]	Корпоративна культура визначається як чинник організаційного розвитку та управління змінами, який може сприяти адаптації підприємства до нових умов або, навпаки, стримувати трансформаційні процеси.
Стратегічний підхід	В. Чобіток, Т. Кострова [72, с. 134–140]; В. Шпильова, В. Білик, М. Романенко [76, с. 349–356]; D. R. Denison, A. K. Mishra [82, с. 204–223]	Корпоративна культура трактується як стратегічний нематеріальний ресурс підприємства, що впливає на ефективність управління, результативність діяльності, стійкість розвитку та реалізацію стратегічних цілей.
Поведінковий підхід	Е. Н. Schein [89]; G. Hofstede та ін. [83, с. 286–316]; С. А. O'Reilly, J. A. Chatman, D. F. Caldwell [85, с. 487–516]	Корпоративна культура розглядається через поведінкові моделі, базові припущення, організаційні практики, символи, ритуали та відповідність цінностей працівника цінностям організації.
Результативний підхід	D. R. Denison, A. K. Mishra [82, с. 204–223]; S. Aggarwal [78, с. 230–238]; V. K. Pham та ін. [87]	Корпоративна культура трактується як чинник, що впливає на ефективність діяльності підприємства, продуктивність працівників, якість роботи, задоволеність персоналу та досягнення сталих результатів.

Джерело: побудовано автором

Узагальнення наукових підходів свідчить, що корпоративна культура має комплексну природу і не може бути зведена лише до системи цінностей або правил поведінки. Вона одночасно виступає елементом управління персоналом, інструментом мотивації, чинником конкурентоспроможності, механізмом внутрішньої інтеграції, основою організаційного розвитку та стратегічним ресурсом підприємства. Саме тому в межах бакалаврської роботи корпоративну культуру доцільно розглядати як сукупність цінностей, норм, управлінських принципів і поведінкових стандартів, які забезпечують узгодженість дій персоналу та сприяють досягненню цілей підприємства.

1.2. Основні елементи, функції та типи корпоративної культури підприємства

Корпоративна культура підприємства має складну внутрішню структуру, оскільки охоплює як формально закріплені, так і неформальні елементи організаційного життя. Її зміст виявляється у системі цінностей, управлінських принципів, норм поведінки, традицій, комунікаційних правил, етичних стандартів, символів, ритуалів і практик взаємодії працівників між собою, з керівництвом, клієнтами та партнерами. Тому корпоративну культуру доцільно розглядати не як окремий елемент діяльності підприємства, а як цілісну систему, що визначає внутрішню логіку поведінки персоналу та характер управлінських процесів [2; 7; 10; 14; 70; 89].

На думку Е. Шейна, організаційна культура має багаторівневу природу і включає видимі прояви культури, проголошені цінності та глибинні базові припущення, які визначають реальну поведінку членів організації [89]. Такий підхід дає змогу пояснити, чому корпоративна культура не обмежується корпоративною символікою, правилами внутрішнього розпорядку чи офіційними документами. Її глибинний зміст проявляється у тому, як

працівники сприймають цілі підприємства, як реагують на управлінські рішення, як взаємодіють у колективі та як ставляться до клієнтів.

У дослідженнях Л. І. Чернобай та Ю. О. Широн організаційна культура розглядається через сукупність структурних елементів, серед яких особливе значення мають цінності, норми, традиції, символи, поведінкові моделі та комунікаційні практики [70]. Схожий підхід простежується у працях С. Р. Гливи та Х. С. Передало, які акцентують увагу на значущості функцій і цінностей корпоративної культури для забезпечення внутрішньої єдності підприємства [7]. Отже, зміст корпоративної культури формується через поєднання ціннісного, нормативного, поведінкового, комунікаційного та управлінського компонентів.

До основних складових корпоративної культури підприємства можна віднести місію та бачення розвитку підприємства, корпоративні цінності, норми і правила поведінки, стиль керівництва, систему внутрішніх комунікацій, традиції та ритуали, корпоративну етику, символіку, мотиваційні механізми, практики адаптації персоналу, стандарти взаємодії з клієнтами та соціальну відповідальність. У сукупності ці елементи забезпечують формування єдиного організаційного середовища, у межах якого працівники розуміють очікувані моделі поведінки, цілі підприємства та власну роль у їх досягненні [8; 13; 22; 45; 56; 66].

На рис. 1.1 узагальнено основні складові корпоративної культури підприємства.

Наведена схема показує, що корпоративна культура має системний характер, оскільки її складові взаємопов'язані між собою. Місія, бачення та стратегічні орієнтири задають загальний напрям розвитку підприємства; корпоративні цінності визначають бажані принципи поведінки; норми і правила конкретизують очікування до працівників; стиль керівництва впливає на характер управлінських рішень; внутрішні комунікації забезпечують обмін інформацією; корпоративна етика формує межі прийнятної поведінки; традиції, символіка та ритуали підтримують відчуття належності до

організації; мотивація й адаптація персоналу сприяють залученості працівників до досягнення цілей підприємства.



Рисунок 1.1 - Складові корпоративної культури підприємства

Джерело: узагальнено на основі [7; 8; 13; 22; 45; 56; 66; 70; 89].

Отже, зміст корпоративної культури підприємства розкривається через систему взаємопов'язаних складових, які забезпечують внутрішню інтеграцію персоналу, регулювання організаційної поведінки, підтримання спільних цінностей і формування стійкої корпоративної ідентичності.

Основні елементи корпоративної культури підприємства у науковій літературі трактуються неоднаково, що пояснюється багатовимірністю самого поняття корпоративної культури. Частина авторів акцентує увагу на цінностях і нормах поведінки, інші на взаємовідносинах між працівниками, комунікаційній системі, традиціях, символах, стилі управління, мотивації та корпоративній ідентичності.

Л. І. Чернобай та Ю. О. Широн, досліджуючи структурні елементи організаційної культури підприємства, зазначають, що автори по-різному виокремлюють її складові, однак найчастіше серед них повторюються цінності, взаємовідносини між людьми, обряди, ритуали, традиції, а також комунікаційна система [70, с. 8]. Автори узагальнюють, що саме ці елементи найповніше характеризують зміст організаційної культури підприємства: цінності згадуються у 85,0 % проаналізованих підходів, взаємовідносини між людьми у 65,0 %, обряди, ритуали й традиції у 65,0 %, комунікаційна система у 60,0 % [70, с. 8]. Це дає підстави розглядати корпоративну культуру не лише як систему переконань, а як комплексну соціально-управлінську систему, що охоплює як ціннісні, так і поведінкові та комунікаційні прояви.

А. В. Лесь, А. В. Ращенко та М. М. Якименко розглядають елементи корпоративної культури через процес її формування. На їхню думку, формування корпоративної культури передбачає аналіз її поточного стану, визначення місії та базових цінностей організації, розроблення корпоративного кодексу, поліпшення внутрішніх комунікацій і просування бренду компанії [22, с. 7]. Важливим є те, що автори прямо пов'язують корпоративний кодекс із закріпленням цінностей і норм поведінки, а внутрішні комунікації із забезпеченням працівників інформацією та трансляцією цінностей і принципів компанії [22, с. 7]. Отже, у цьому підході ключовими елементами корпоративної культури є місія, базові цінності, корпоративний кодекс, комунікації, бренд та імідж підприємства.

О. А. Харун та О. В. Стецюк підкреслюють, що корпоративна культура перебуває на перетині менеджменту, організаційної поведінки, соціології, психології та культурології [66, с. 140]. Такий підхід дозволяє розглядати її елементи не лише як формальні правила чи документи, а як сукупність соціально-психологічних і управлінських характеристик підприємства. У цьому контексті до основних елементів корпоративної культури можна віднести норми поведінки, принципи взаємодії, ціннісні орієнтири,

управлінські правила та функції, які забезпечують зв'язок корпоративної культури з управлінням підприємством [66, с. 139].

С. Р. Глива та Х. С. Передало акцентують увагу на цінностях як важливому змістовому елементі корпоративної культури. Автори зазначають, що розуміння функцій корпоративної культури дає змогу сформулювати конкретні цінності, дотримання яких сприяє розвитку компанії в різних напрямках [7, с. 1]. У їхньому підході цінності не є декларативним компонентом, а виступають основою практичної поведінки працівників і управлінських рішень. Тому корпоративні цінності доцільно розглядати як базовий елемент культури, який поєднує функції управління, поведінкові стандарти та стратегічні орієнтири підприємства.

З позиції Е. Шейна, корпоративна, або організаційна, культура має багаторівневу структуру. Її елементи проявляються на рівні видимих артефактів, проголошених цінностей і глибинних базових припущень [89]. Такий підхід є важливим для розуміння того, що корпоративна культура не обмежується символікою, традиціями чи офіційними правилами. Її глибинний рівень охоплює неформальні переконання, усталені способи мислення, сприйняття працівниками ролі підприємства, ставлення до клієнтів, керівництва, колег і змін.

Узагальнення підходів зазначених авторів дає змогу виділити такі основні елементи корпоративної культури підприємства: корпоративні цінності; місія та бачення розвитку підприємства; норми і правила поведінки; корпоративна етика; стиль керівництва; внутрішні комунікації; система взаємовідносин між працівниками; традиції, ритуали й символи; корпоративний кодекс; бренд, імідж і репутація підприємства; механізми мотивації, адаптації та залучення персоналу (табл. 1.2).

Отже, корпоративна культура є системою взаємопов'язаних елементів, які забезпечують внутрішню єдність персоналу, регулюють поведінку працівників, підтримують управлінські принципи та формують індивідуальність підприємства.

Таблиця 1.2 – Авторські підходи до визначення основних елементів корпоративної культури підприємства

Автори джерело /	Основний акцент у трактуванні елементів корпоративної культури	Елементи корпоративної культури
Л. І. Чернобай, Ю. О. Широн [70, с. 8]	Структурні елементи організаційної культури	Цінності; взаємовідносини між людьми; обряди, ритуали, традиції; комунікаційна система
А. В. Лесь, А. В. Раценко, М. М. Якименко [22, с. 7]	Формування корпоративної культури підприємства	Місія; базові цінності; корпоративний кодекс; внутрішні комунікації; бренд компанії
О. А. Харун, О. В. Стецюк [66, с. 139]	Зв'язок корпоративної культури з управлінням підприємством	Принципи корпоративної культури; функції; норми поведінки; управлінська взаємодія
С. Р. Глива, Х. С. Передало [7, с. 1]	Значення функцій і цінностей корпоративної культури	Корпоративні цінності; функції культури; поведінкові орієнтири; результативність управління
Е. Шейн [89]	Багаторівнева структура організаційної культури	Артефакти; проголошені цінності; базові припущення

Джерело: побудовано автором

Функції корпоративної культури відображають її практичну роль у системі управління підприємством. Якщо елементи корпоративної культури показують, із чого вона складається, то функції пояснюють, як саме вона впливає на поведінку персоналу, управлінські процеси, внутрішню інтеграцію, адаптацію до змін, якість роботи, імідж і взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем.

О. А. Харун та О. В. Стецюк [66, с. 142] подають досить розгорнуту класифікацію функцій корпоративної культури. Автори, посилаючись на Г. Л. Монастирського, виокремлюють дві групи функцій: перша пов'язана з внутрішнім станом формального механізму підприємства, друга - з необхідністю адаптації підприємства до зовнішнього середовища. До першої групи вони відносять охоронну, інтегруючу, регулюючу, заміщення, адаптивну, освітню та розвиваючу, функцію управління якістю, орієнтуючу, мотиваційну та функцію формування іміджу підприємства [66, с. 142]. До другої групи автори відносять функцію орієнтації на споживача, функцію регулювання партнерських відносин і функцію пристосування економічної

організації до потреб суспільства [66, с. 143]. Такий підхід є важливим, оскільки дозволяє розглядати корпоративну культуру не тільки як внутрішній чинник згуртування персоналу, а й як механізм зовнішньої адаптації підприємства.

С. Р. Глива та Х. С. Передало [7, с. 759] пропонують сучасне групування функцій корпоративної культури на три блоки: основні, доповнюючі та специфічні. До основних функцій автори відносять мотиваційну, об'єднувальну, регулюючу та екологічну; до доповнюючих - адаптивну, іміджеву, інформаційну та результативну; до специфічних, які особливо актуалізуються в умовах кризових ситуацій і війни, - стабілізаційну, альтруїстичну та підтримуючу [7, с. 759]. Важливо, що ці автори прямо пов'язують функції корпоративної культури з корпоративними цінностями: наприклад, об'єднувальна функція реалізується через цінності співпраці та спільноти, результативна - через орієнтацію на результат і клієнтоорієнтованість, адаптивна - через адаптивність, регулююча - через орієнтацію на деталі [7, с. 760].

Х. С. Передало та С. Р. Глива [45, с. 106] окремо аналізують функції корпоративної культури в кроскультурному середовищі. Автори виокремлюють інтеграційну, антикризову, підтримуючу, адаптивну, інформаційну, охоронну, мотиваційну та репутаційну функції. Такий підхід є особливо важливим для сучасних компаній, які працюють із різними групами працівників, клієнтів і партнерів, адже корпоративна культура в цьому випадку сприяє зниженню конфліктності, формуванню толерантності, полегшенню адаптації працівників і підтриманню позитивного іміджу організації [45, с. 106].

В. М. Семененко та О. А. Пишненко [50, с. 73] розглядають корпоративну культуру як специфічний елемент управління підприємством і потужний інструмент впливу на персонал. Хоча автори не подають окремої деталізованої класифікації функцій, у їхньому підході простежується управлінське розуміння корпоративної культури: вона забезпечує вплив на

працівників за допомогою не лише матеріальних, а й нематеріальних чинників, сприяє формуванню стандартів мислення і поведінки, підтримує внутрішню цілісність організації та задає орієнтири для дій персоналу [50, с. 73]. Отже, у цьому підході найбільш виразними є інтегруюча, регулююча, мотиваційна та орієнтуюча функції корпоративної культури.

Таблиця 1.3 – Наукові підходи до визначення функцій корпоративної культури підприємства

Автори / джерело	Основний акцент у трактуванні функцій корпоративної культури	Функції корпоративної культури
О. А. Харун, О. В. Стецюк [66, с. 142]	Поділ функцій за внутрішньою роллю корпоративної культури та її значенням для адаптації підприємства до зовнішнього середовища	Охоронна; інтегруюча; регулююча; заміщення; адаптивна; освітня та розвиваюча; управління якістю; орієнтуюча; мотиваційна; формування іміджу
О. А. Харун, О. В. Стецюк [66, с. 143]	Визначення функцій корпоративної культури у взаємодії підприємства із зовнішніми стейкхолдерами	Орієнтація на споживача; регулювання партнерських відносин; пристосування підприємства до потреб суспільства
С. Р. Глива, Х. С. Передало [7, с. 759]	Групування функцій корпоративної культури на основні, доповнюючі та специфічні	Мотиваційна; об'єднувальна; регулююча; екологічна; адаптивна; іміджева; інформаційна; результативна; стабілізаційна; альтруїстична; підтримуюча
С. Р. Глива, Х. С. Передало [7, с. 760]	Встановлення зв'язку між функціями корпоративної культури та корпоративними цінностями	Об'єднувальна функція пов'язана зі співпрацею та спільнотою; результативна - з орієнтацією на результат і клієнтоорієнтованістю; адаптивна - з адаптивністю; регулююча - з орієнтацією на деталі
Х. С. Передало, С. Р. Глива [45, с. 106]	Розкриття функцій корпоративної культури в кроскультурному середовищі	Інтеграційна; антикризова; підтримуюча; адаптивна; інформаційна; охоронна; мотиваційна; репутаційна
В. М. Семененко, О. А. Пишненко [50, с. 73]	Розгляд корпоративної культури як нематеріального інструменту управління персоналом і підтримання цілісності підприємства	Інтегруюча; регулююча; мотиваційна; орієнтуюча; управлінська

Джерело: побудовано автором

Узагальнення наукових підходів свідчить, що функції корпоративної культури можна об'єднати у кілька логічних блоків. Перший блок становлять

внутрішньоорганізаційні функції: інтегруюча, регулююча, мотиваційна, адаптивна, орієнтуюча та освітньо-розвиваюча. Вони забезпечують єдність персоналу, формування спільних норм поведінки, підтримання дисципліни, розвиток працівників і узгодження їхніх дій із цілями підприємства. Другий блок охоплює управлінсько-результативні функції: управління якістю, результативну, стабілізаційну, підтримуючу та функцію заміщення формальних механізмів. Вони впливають на ефективність управління, якість роботи, стійкість підприємства та здатність діяти в умовах кризи. Третій блок формують зовнішньоадаптаційні функції: іміджева, репутаційна, інформаційна, орієнтації на споживача, регулювання партнерських відносин і пристосування до потреб суспільства.

Отже, корпоративна культура виконує не одну, а комплекс взаємопов'язаних функцій. Вона одночасно регулює поведінку працівників, об'єднує персонал, підтримує мотивацію, сприяє адаптації до змін, формує імідж підприємства, впливає на якість роботи та забезпечує стійкість організації в умовах нестабільності.

Типологізація корпоративної культури має важливе теоретичне і прикладне значення, оскільки дає змогу визначити домінуючі цінності, управлінські орієнтири, характер внутрішніх комунікацій, стиль керівництва та поведінкові моделі, які переважають на підприємстві. У науковій літературі не існує єдиної універсальної класифікації типів корпоративної культури, що пояснюється багатовимірністю цього поняття. Різні автори беруть за основу різні критерії: джерело влади, ступінь формалізації управлінських процесів, орієнтацію на персонал або результат, рівень адаптивності, характер організаційної взаємодії, ставлення до змін і роль лідерства в управлінні підприємством [79; 81; 89].

Однією з найбільш відомих є типологія Ч. Хенді, який виокремлює культуру влади, рольову культуру, культуру завдання та культуру особистості [93]. Культура влади ґрунтується на концентрації управлінського впливу в руках керівника або вузького кола осіб, тому для неї характерні централізація

рішень, швидкість реагування та залежність результатів діяльності від лідера. Рольова культура базується на чіткому розподілі посадових обов'язків, правилах, процедурах і формалізованих регламентах. Культура завдання орієнтується на командну роботу, вирішення конкретних проблем, реалізацію проєктів і досягнення результату. Культура особистості акцентує увагу на професійній автономії, самореалізації та індивідуальному розвитку працівників [93].

Важливе місце в дослідженні типів корпоративної культури займає модель конкуруючих цінностей К. Камерона і Р. Куїнна. У межах цієї моделі автори виділяють чотири типи організаційної культури: кланову, адхократичну, ринкову та ієрархічну [90]. Кланова культура орієнтована на командність, довіру, участь працівників в управлінських процесах, розвиток персоналу та підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату. Адхократична культура пов'язана з інноваційністю, гнучкістю, підприємливістю, готовністю до експериментів і швидкою адаптацією до змін. Ринкова культура зосереджена на конкуренції, продуктивності, результативності, досягненні цілей і задоволенні потреб клієнтів. Ієрархічна культура базується на стабільності, контролі, формальних процедурах, регламентах і чіткому розподілі повноважень [90].

Окремий підхід до класифікації корпоративної культури запропонували Т. Діл і А. Кеннеді, які пов'язали тип культури з рівнем ризику управлінських рішень і швидкістю отримання зворотного зв'язку [91]. Такий підхід дозволяє розглядати корпоративну культуру через поведінку працівників у ситуаціях невизначеності, швидкість оцінювання результатів роботи, характер винагороди та управлінські очікування. Ця типологія є корисною для аналізу підприємств, які функціонують у динамічному середовищі та потребують швидкої реакції на запити клієнтів, зміни ринку й операційні ризики.

Значний внесок у розуміння зв'язку корпоративної культури з ефективністю підприємства зробили Д. Денісон і А. Мішра. Вони не стільки виділяють класичні типи корпоративної культури, скільки визначають

ключові культурні характеристики, що впливають на результативність організації: залученість, узгодженість, адаптивність і місію [82, с. 204]. Залученість відображає рівень участі персоналу в діяльності підприємства та розвитку його потенціалу; узгодженість характеризує наявність спільних цінностей і внутрішньої координації; адаптивність показує здатність підприємства реагувати на зміни зовнішнього середовища; місія визначає стратегічний напрям розвитку та зрозумілість цілей для працівників [82, с. 205].

З позиції Е. Шейна, корпоративна культура має багаторівневу структуру, що охоплює видимі артефакти, проголошені цінності та глибинні базові припущення [89]. Такий підхід важливий для типологізації культури, оскільки дозволяє розрізняти зовнішні прояви корпоративної культури та її внутрішню ціннісну основу. Зокрема, однакові формальні правила або корпоративні символи можуть мати різний управлінський зміст залежно від того, які реальні цінності, переконання та поведінкові норми підтримуються в організації [89].

Дж. Коттер і Дж. Хескетт розглядають корпоративну культуру у зв'язку з результативністю діяльності підприємства та підкреслюють, що культура може бути як чинником розвитку, так і бар'єром для змін [92]. Особливого значення автори надають адаптивній культурі, яка сприяє довгостроковій ефективності підприємства, оскільки підтримує здатність організації реагувати на зміни ринку, потреби клієнтів і нові управлінські виклики [92]. Цей підхід є важливим для сучасних підприємств, які працюють в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

На нашу думку, для ТОВ «Нова пошта» доцільно використовувати комбінований підхід до аналізу типів корпоративної культури. Для великої логістичної компанії характерним є поєднання кількох культурних типів. З одного боку, діяльність підприємства потребує ознак ринкової культури, оскільки компанія орієнтована на швидкість, якість сервісу, клієнтоорієнтованість, конкурентоспроможність і досягнення високих результатів. З іншого боку, логістичні процеси неможливі без елементів

ієрархічної культури, яка забезпечує стандартизацію операцій, дотримання процедур, контроль якості та дисципліну виконання. Водночас значення мають і риси кланової культури, пов'язані із командною взаємодією, залученістю персоналу, підтриманням корпоративних цінностей і формуванням лояльності працівників [90].

Перед узагальненням типів корпоративної культури доцільно зазначити, що кожна класифікація відображає окремий аспект її прояву в системі управління підприємством. Одні типології акцентують увагу на джерелі влади та характері управлінського впливу, інші на співвідношенні стабільності й гнучкості, орієнтації на персонал або результат, рівні адаптивності та здатності підприємства до змін. Основні типи корпоративної культури підприємства наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Основні типи корпоративної культури підприємства

Класифікаційний підхід	Тип корпоративної культури	Основні ознаки	Значення для підприємства
1	2	3	4
Типологія Хенді Ч.	Культура влади	Централізація рішень, сильна роль керівника, швидке прийняття управлінських рішень	Ефективна в умовах невеликих підприємств або кризових ситуацій, але може обмежувати ініціативність персоналу
	Рольова культура	Чіткий розподіл функцій, формальні правила, посадові інструкції, регламенти	Забезпечує стабільність, порядок і контроль, однак може знижувати гнучкість
	Культура завдання	Командна робота, орієнтація на проекти, вирішення конкретних проблем	Сприяє результативності, професійній взаємодії та швидкому реагуванню на завдання
	Культура особистості	Повага до професійної автономії, індивідуальний розвиток, самореалізація	Доцільна для творчих і професійних організацій, але може ускладнювати єдність управління
Модель Камерона і Куїнна К. Р.	Кланова культура	Командність, довіра, участь працівників, розвиток персоналу, лояльність	Посилює згуртованість колективу, мотивацію і залученість працівників

Продовження таблиці 1.4

		2	3	4
		Адхократична культура	Інноваційність, гнучкість, підприємливість, готовність до змін	Сприяє інноваційному розвитку, адаптації та пошуку нових рішень
		Ринкова культура	Конкурентність, орієнтація на результат, продуктивність, досягнення цілей	Забезпечує результативність, клієнтоорієнтованість і посилення конкурентних позицій
		Ієрархічна культура	Стабільність, контроль, процедури, регламенти, формалізована структура	Забезпечує дисципліну, стандартизацію процесів і передбачуваність діяльності
Модель Денісона	Д.	Культура залученості	Участь персоналу, розвиток компетентностей, командна взаємодія	Підвищує мотивацію, відповідальність і готовність працівників до досягнення цілей
		Культура узгодженості	Спільні цінності, координація, внутрішня єдність, стандарти поведінки	Забезпечує цілісність підприємства і стабільність управлінських процесів
		Адаптивна культура	Гнучкість, орієнтація на зміни, реагування на потреби клієнтів і ринку	Сприяє стійкості підприємства в умовах нестабільного середовища
		Місійна культура	Чітке бачення, стратегічні цілі, розуміння працівниками наряду розвитку	Підтримує стратегічну спрямованість і узгодженість дій персоналу

Джерело: узагальнено на основі [82; 89-93]

Узагальнення типів корпоративної культури свідчить, що вона може проявлятися через різні моделі організаційної поведінки: орієнтацію на владу, формальні ролі, командне виконання завдань, індивідуальну автономію, результативність, інноваційність, стабільність або адаптивність. Для реальних підприємств характерним є не один ізольований тип культури, а поєднання кількох її ознак.

1.3. Методичні підходи до оцінювання корпоративної культури та її впливу на ефективність управління

Оцінювання корпоративної культури є важливим етапом дослідження її ролі в системі управління підприємством, оскільки дає змогу перейти від теоретичного розуміння її сутності, елементів і функцій до практичного визначення рівня її розвитку та впливу на результати діяльності організації. Корпоративна культура належить до нематеріальних управлінських ресурсів, тому її оцінювання є складнішим порівняно з аналізом фінансових, виробничих або трудових показників. Вона проявляється через цінності, норми поведінки, стиль керівництва, комунікації, мотивацію, залученість персоналу, лояльність працівників, клієнтоорієнтованість і репутацію підприємства.

Основні методичні підходи до оцінювання корпоративної культури підприємства можна розглядати як сукупність способів діагностики її стану, рівня розвитку, відповідності стратегічним цілям підприємства та впливу на ефективність управління. У науковій літературі такі підходи найчастіше поєднують аналіз цінностей, норм поведінки, управлінських практик, комунікацій, мотивації персоналу, соціально-психологічного клімату та результативності діяльності підприємства.

Одним із найбільш поширених є діагностичний підхід, який передбачає виявлення фактичного стану корпоративної культури, її сильних і слабких сторін, проблемних зон та відповідності задекларованим цінностям підприємства. У цьому контексті Р. М. Скриньковський розглядає систему діагностики корпоративної культури підприємства як інструмент визначення її стану та подальшого управлінського впливу [53]. Подібну логіку простежує Д. В. Чернух, який аналізує наявні методики діагностики та підходи до оцінювання рівня розвитку корпоративної культури підприємств [71]. Отже, діагностичний підхід доцільно використовувати як початковий етап

оцінювання, що дозволяє встановити реальний рівень сформованості культури підприємства.

Важливе місце займає соціологічний підхід, який ґрунтується на опитуванні, анкетуванні, інтерв'юванні працівників та аналізі їхнього сприйняття корпоративних цінностей, стилю керівництва, внутрішніх комунікацій і соціально-психологічного клімату. Т. І. Лепейко та К. О. Баркова пропонують визначати рівень організаційної культури підприємства за допомогою методу опитування [21]. Перевага цього підходу полягає в тому, що він дає змогу оцінити не лише формально задекларовану культуру, а й те, як її реально сприймають працівники.

Окрему групу становить експертний підхід, який передбачає залучення фахівців, керівників, HR-менеджерів або інших компетентних осіб для оцінювання стану корпоративної культури за визначеними критеріями. Н. С. Ринкевич обґрунтовує інтегральну методику оцінки розвитку організаційної культури підприємств за результатами експертного опитування [49]. Такий підхід дає змогу систематизувати оцінки за кількома параметрами та сформувати узагальнене бачення рівня розвитку корпоративної культури. За даними публікації, методика Ринкевич прямо орієнтована на інтегральну оцінку розвитку організаційної культури на основі експертного опитування.

Важливим є також інтегральний підхід, який передбачає побудову узагальнюючого показника рівня розвитку корпоративної культури. М. І. Овчаренко та С. В. Червякова пропонують науково-методичний підхід до оцінки стану корпоративної культури на основі інтегрального показника, що враховує складові, які характеризують інтелектуальний, духовний і соціальний стан підприємства [39]. Такий підхід дає змогу не лише описати окремі елементи корпоративної культури, а й кількісно узагальнити їхній вплив на загальний рівень її розвитку. Запропонований підхід дозволяє визначати вплив кожної складової на загальний рівень ефективності корпоративної культури.

Індикаторний підхід передбачає оцінювання корпоративної культури через систему окремих показників: рівень мотивації персоналу, залученість працівників, плинність кадрів, якість комунікацій, задоволеність роботою, довіру до керівництва, рівень конфліктності, дотримання етичних норм, клієнтоорієнтованість і репутацію підприємства. О. А. Мельник розглядає методичний підхід до оцінки організаційної культури, що передбачає використання відповідних критеріїв і показників [26]. Н. В. Смесова та Н. В. Ковтун пов'язують оцінювання рівня розвитку корпоративної культури промислового підприємства з управлінням та інноваційним розвитком [54]. Це дозволяє розглядати корпоративну культуру не ізольовано, а як чинник організаційної ефективності та здатності підприємства до розвитку.

Доцільним є також порівняльний підхід, який полягає у зіставленні фактичного стану корпоративної культури з бажаною моделлю, галузевими практиками, еталонними характеристиками або попередніми результатами оцінювання. О. В. Харчишина аналізує методологічні підходи до оцінки організаційної культури та перспективи їх використання на підприємствах харчової промисловості [67]. Л. О. Українська та К. О. Знак розглядають методи оцінки рівня розвитку корпоративної культури на підприємствах машинобудівного комплексу [63]. Отже, порівняльний підхід є корисним тоді, коли необхідно визначити не лише поточний стан культури, а й її відхилення від бажаного рівня або специфіку порівняно з іншими підприємствами.

Окремо слід виділити результативний підхід, який орієнтований на встановлення впливу корпоративної культури на ефективність управління та результати діяльності підприємства. Д. С. Ліфінцев досліджує методичні основи оцінки впливу корпоративної культури на діяльність організації [23]. Д. Р. Денісон і А. К. Мішра пов'язують організаційну культуру з ефективністю, виділяючи такі характеристики, як залученість, узгодженість, адаптивність і місія [82]. У сучасних зарубіжних дослідженнях також підтверджується зв'язок організаційної культури з продуктивністю, задоволеністю персоналу та результативністю діяльності [78; 86; 87; 88]. Тому

результативний підхід є важливим для обґрунтування того, як саме корпоративна культура впливає на якість управлінських рішень, мотивацію персоналу, стабільність кадрового складу, якість сервісу та конкурентоспроможність підприємства.

Перед узагальненням методичних підходів до оцінювання корпоративної культури доцільно систематизувати їх за змістом, авторами та практичним призначенням. Це дає змогу показати, що оцінювання корпоративної культури може здійснюватися не одним універсальним методом, а через поєднання діагностики, опитування персоналу, експертних оцінок, індикаторів, інтегральних показників, порівняльного аналізу та встановлення впливу культури на результативність управління. Основні методичні підходи до оцінювання корпоративної культури підприємства наведено в табл. 1.5.

Отже, оцінювання корпоративної культури підприємства доцільно здійснювати на основі поєднання кількох методичних підходів. Діагностичний підхід дозволяє визначити загальний стан культури; соціологічний - з'ясувати ставлення персоналу; експертний - отримати професійну оцінку; інтегральний - сформулювати узагальнюючий показник; індикаторний - деталізувати оцінювання за окремими параметрами; порівняльний - виявити відхилення від бажаного стану; результативний - встановити вплив корпоративної культури на ефективність управління. Для ТОВ «Нова пошта» найбільш доцільним є комбіноване використання соціологічного, індикаторного, інтегрального та результативного підходів, оскільки вони дозволяють оцінити не лише формальну наявність корпоративних цінностей і кодексу етики, а й реальний вплив культури на персонал, якість сервісу, клієнтоорієнтованість і результативність управління.

Методичні підходи до оцінювання корпоративної культури ґрунтуються на поєднанні якісних і кількісних методів. До якісних методів належать аналіз корпоративних документів, кодексів етики, місії, цінностей, правил

внутрішньої взаємодії, спостереження за організаційною поведінкою, експертні оцінки та інтерв'ю.

Таблиця 1.5 – Методичні підходи до оцінювання корпоративної культури підприємства

Методичний підхід	Автори джерела	Зміст підходу	Що дає для оцінювання корпоративної культури
Діагностичний	Р. М. Скриньковський [53]; Д. В. Чернух [71]	Виявлення фактичного стану корпоративної культури, її сильних і слабких сторін	Дає змогу визначити рівень сформованості культури та проблемні зони
Соціологічний	Т. І. Лепейко, К. О. Баркова [21]	Анкетування, опитування, інтерв'ю працівників	Дозволяє оцінити сприйняття культури персоналом
Експертний	Н. С. Ринкевич [49]	Оцінювання корпоративної культури на основі експертного опитування	Забезпечує професійну оцінку стану та розвитку культури
Інтегральний	М. І. Овчаренко, С. В. Червякова [39]; Н. С. Ринкевич [49]	Побудова узагальнюючого показника рівня розвитку культури	Дозволяє кількісно узагальнити різні складові корпоративної культури
Індикаторний	О. А. Мельник [26]; Н. В. Смесова, Н. В. Ковтун [54]	Використання системи показників і критеріїв оцінювання	Дає змогу оцінити культуру через мотивацію, комунікації, залученість, інноваційність
Порівняльний	О. В. Харчишина [67]; Л. О. Українська, К. О. Знак [63]	Порівняння фактичного стану культури з бажаним, еталонним або галузевим рівнем	Дозволяє визначити відхилення та напрями вдосконалення
Результативний	Д. С. Ліфінцев [23]; Д. Р. Денісон, А. К. Мішра [82]; S. Aggarwal [78]; J. Olynick, H. Z. Li [86]; V. K. Pham та ін. [87]	Оцінювання впливу культури на ефективність управління, продуктивність, мотивацію та результативність	Дозволяє пов'язати корпоративну культуру з управлінськими та економічними результатами

Джерело: побудовано автором

Кількісні методи передбачають використання анкетування персоналу, шкальних оцінок, індексів, інтегральних показників, порівняльного аналізу та статистичного узагальнення результатів. Саме поєднання цих методів

дозволяє комплексно оцінити як формально задекларовану, так і реально діючу корпоративну культуру підприємства.

Особливе значення має оцінювання впливу корпоративної культури на ефективність управління. Такий вплив проявляється через рівень мотивації та залученості персоналу, якість внутрішніх комунікацій, швидкість прийняття й реалізації управлінських рішень, ступінь узгодженості дій працівників, плинність кадрів, продуктивність праці, якість обслуговування клієнтів і здатність підприємства адаптуватися до змін. Тому корпоративну культуру доцільно оцінювати не ізольовано, а у взаємозв'язку з показниками управлінської результативності, кадрової стабільності, організаційної ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Для практичного застосування методичних підходів до оцінювання корпоративної культури важливо визначити не лише перелік методів, а й логіку їх послідовного використання. Оцінювання корпоративної культури має здійснюватися системно: від постановки мети та вибору критеріїв до аналізу результатів, визначення впливу культури на ефективність управління і розроблення рекомендацій щодо її удосконалення. Такий підхід відповідає позиції Р. М. Скриньковського, який розглядає діагностику корпоративної культури як цілісну систему оцінювання її стану [53], а також підходу М. І. Овчаренко та С. В. Червякової, які наголошують на необхідності методичного забезпечення оцінки стану корпоративної культури підприємства [39]. Послідовність оцінювання корпоративної культури підприємства подано на рис. 1.2.

Поданий на рис. 1.2 алгоритм відображає логіку комплексного оцінювання корпоративної культури підприємства. На першому етапі визначається мета оцінювання, тобто з'ясовується, чи спрямоване воно на загальну діагностику стану корпоративної культури, виявлення проблемних зон, оцінку відповідності культури стратегічним цілям підприємства або встановлення її впливу на ефективність управління. Такий етап є



Рисунок 1.2 – Послідовність оцінювання корпоративної культури підприємства

Джерело: побудовано автором за [21; 23; 26; 39; 49; 54; 71; 82].

принциповим, оскільки від поставленої мети залежить вибір методів, критеріїв і джерел інформації.

Другий етап передбачає визначення об'єкта і суб'єктів оцінювання. Об'єктом можуть бути корпоративні цінності, норми поведінки, стиль керівництва, внутрішні комунікації, мотивація, залученість персоналу, рівень лояльності працівників і клієнтоорієнтованість. Суб'єктами оцінювання можуть виступати керівники, HR-служба, експерти або самі працівники підприємства. Такий підхід узгоджується з позицією Т. І. Лепейко та К. О. Баркової, які пропонують визначати рівень організаційної культури підприємства за допомогою опитування персоналу [21].

На третьому етапі формується система критеріїв і показників оцінювання. Доцільно враховувати як якісні характеристики корпоративної культури - цінності, комунікації, стиль керівництва, командну взаємодію, етичні норми, так і кількісні індикатори - плинність кадрів, рівень залученості персоналу, продуктивність праці, якість сервісу, кількість скарг клієнтів, рівень задоволеності працівників. О. А. Мельник акцентує увагу на необхідності методичного підходу до оцінки організаційної культури через відповідні критерії та показники [26], а Н. В. Смесова і Н. В. Ковтун пов'язують оцінювання рівня розвитку корпоративної культури з управлінням та інноваційним розвитком підприємства [54].

Четвертий етап охоплює вибір методичних підходів і конкретних методів оцінювання. У цьому контексті можуть застосовуватися діагностичний, соціологічний, експертний, індикаторний, інтегральний, порівняльний і результативний підходи. Н. С. Ринкевич обґрунтовує можливість використання інтегральної методики оцінки розвитку організаційної культури на основі експертного опитування [49], а Д. В. Чернух систематизує наявні методики діагностики та підходи до оцінювання рівня розвитку корпоративної культури підприємств [71].

П'ятий і шостий етапи пов'язані зі збором, обробкою та аналізом інформації. На цьому етапі використовуються результати анкетування,

експертних оцінок, аналізу внутрішніх документів, корпоративного кодексу, звітності, спостережень і даних щодо персоналу. Отримана інформація дозволяє визначити сильні та слабкі сторони корпоративної культури, рівень відповідності задекларованих цінностей реальній поведінці працівників, а також проблеми у сфері комунікацій, мотивації та управлінської взаємодії.

Сьомий етап передбачає оцінювання впливу корпоративної культури на ефективність управління. Такий вплив може проявлятися через мотивацію персоналу, якість внутрішніх комунікацій, продуктивність праці, рівень конфліктності, плинність кадрів, якість обслуговування клієнтів і результативність управлінських рішень. Д. С. Ліфінцев досліджує методичні основи оцінки впливу корпоративної культури на діяльність організації [23], а Д. Р. Денісон і А. К. Мішра доводять зв'язок організаційної культури з ефективністю, виокремлюючи такі характеристики, як залученість, узгодженість, адаптивність і місія [82, с. 204].

Завершальні етапи передбачають інтерпретацію результатів, розроблення рекомендацій і подальший контроль змін. На основі отриманих даних визначається рівень розвитку корпоративної культури, її відповідність цілям підприємства та напрями удосконалення. Контроль і моніторинг дозволяють відстежувати динаміку змін і перевіряти результативність управлінських заходів. Отже, послідовність, подана на рис. 1.2, забезпечує системний підхід до оцінювання корпоративної культури та дає змогу пов'язати її стан із ефективністю управління підприємством.

Отже, оцінювання корпоративної культури є необхідною складовою аналізу системи управління підприємством, оскільки дає змогу визначити рівень її сформованості, виявити сильні та слабкі сторони, оцінити відповідність корпоративних цінностей реальній управлінській практиці та встановити напрями її впливу на ефективність діяльності підприємства. Корпоративна культура є нематеріальним управлінським ресурсом, тому її оцінювання потребує використання не одного окремого методу, а поєднання кількох методичних підходів.

Узагальнення наукових підходів показало, що для оцінювання корпоративної культури доцільно застосовувати діагностичний, соціологічний, експертний, індикаторний, інтегральний, порівняльний і результативний підходи. Встановлено, що корпоративна культура впливає на ефективність управління через мотивацію та залученість персоналу, якість внутрішніх комунікацій, рівень лояльності працівників, плинність кадрів, дисципліну, командну взаємодію, продуктивність праці, клієнтоорієнтованість, якість сервісу, репутацію підприємства та здатність адаптуватися до змін. Тому оцінювання корпоративної культури має бути пов'язане не лише з аналізом цінностей, норм і поведінкових стандартів, а й з показниками результативності управління.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Оцінка організаційних аспектів діяльності підприємства

ТОВ «Нова пошта» є одним із провідних підприємств України у сфері логістики, експрес-доставки та супутнього сервісного обслуговування. За організаційно-правовою формою підприємство функціонує як товариство з обмеженою відповідальністю, що передбачає здійснення господарської діяльності на засадах самостійності, майнової відповідальності, договірних відносин із клієнтами та партнерами, а також дотримання вимог чинного законодавства щодо діяльності товариств з обмеженою відповідальністю [11]. Згідно з офіційними звітними матеріалами, юридична адреса та місцезнаходження компанії: 03026, м. Київ, Столичне шосе, буд. 103 .

Компанія була заснована у 2001 році В'ячеславом Клімовим та Володимиром Поперешнюком і з моменту створення поступово трансформувалася з оператора доставки в масштабну логістичну компанію національного рівня. Основу її діяльності становить експрес-доставка документів, посилок і вантажів для фізичних осіб, підприємців та корпоративних клієнтів. Крім внутрішньої доставки по Україні, компанія розвиває міжнародний напрям, сервіси для електронної комерції, цифрові інструменти відстеження відправлень, кур'єрське обслуговування, мережу відділень і поштоматів [40; 41; 44].

Організаційна характеристика ТОВ «Нова пошта» визначається насамперед масштабом його діяльності, розгалуженою мережею обслуговування та високою інтенсивністю логістичних операцій. Компанія забезпечує доставку документів, посилок і вантажів, надає послуги через відділення, поштомати, кур'єрську доставку та цифрові канали взаємодії з клієнтами. Наявність широкої мережі сервісних точок і технологічної

інфраструктури дає змогу підприємству обслуговувати як фізичних осіб, так і суб'єктів підприємницької діяльності, що формує значне навантаження на операційну систему компанії та зумовлює потребу в чіткій організації бізнес-процесів [44].

За звітними даними ТОВ «Нова пошта», середня кількість працівників компанії у 2024 році становила 27 509 осіб . Водночас консолідована середня кількість працівників групи у 2024 році становила 33 354 особи, що більше порівняно з 2023 роком, коли цей показник дорівнював 31 298 осіб . Ці дані характеризують значний масштаб діяльності компанії та підтверджують її роль як одного з великих роботодавців України [30].

ТОВ «Нова пошта» входить до ширшої системи компаній групи NOVA, що посилює його організаційні та функціональні можливості. У межах групи розвиваються різні напрями діяльності, зокрема внутрішня та міжнародна логістика, фінансові сервіси, цифрові рішення та інші пов'язані напрями обслуговування клієнтів [40; 41; 42]. До групи входять Нова пошта Україна, NovaPay, Nova Post Europe, Nova Global, Nova Digital і Supernova Airlines . Така організаційна модель дозволяє підприємству поєднувати логістичні, інформаційні та сервісні інструменти, що є важливою умовою його конкурентоспроможності на ринку.

Склад групи компаній NOVA доцільно подати на рис. 2.1.

Група NOVA є сучасною українською бізнес-групою, що сформувалася навколо логістичного напрямку, однак поступово розширила діяльність на фінансові, міжнародні, цифрові та авіаційні сервіси. Її структура дає змогу забезпечувати клієнтам комплексний цикл обслуговування: від приймання, оброблення й доставки відправлень до фінансових розрахунків, міжнародного супроводу та використання цифрових рішень. Nova Global, зокрема, позиціонується як компанія, що надає міжнародні логістичні рішення для фізичних осіб і бізнесу, включаючи перевезення вантажів різними видами транспорту та підтримку e-commerce .

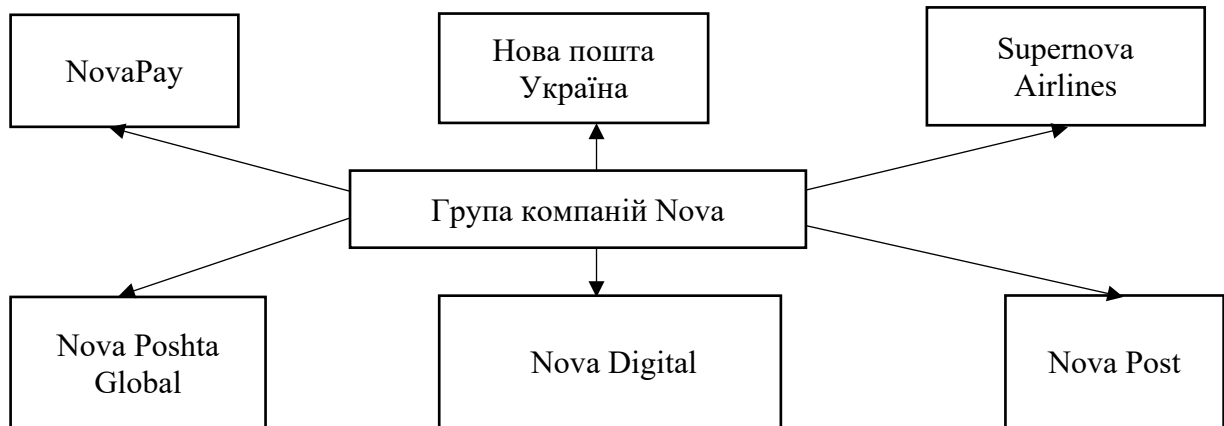


Рисунок 2.1 – Склад групи компаній NOVA

Джерело: побудовано автором на основі [40; 41; 42; 44] та офіційної інформації групи NOVA.

Основними напрямками діяльності ТОВ «Нова пошта» є експрес-доставка по Україні, міжнародна доставка, логістичне обслуговування бізнесу, оброблення та зберігання вантажів, підтримка сектору електронної комерції, розвиток цифрових сервісів і технологічних інструментів для клієнтів. Така диверсифікація послуг дозволяє компанії поєднувати традиційні логістичні операції з цифровими каналами взаємодії, що є важливою умовою конкурентоспроможності на сучасному ринку логістичних послуг [34; 40; 44].

Компанія надає послуги фізичним особам і бізнесу, охоплюючи внутрішню доставку, міжнародну логістику, фулфілмент, вантажні перевезення, фінансові сервіси та цифрове супроводження логістичних операцій (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні напрямки діяльності та функції ТОВ «Нова Пошта»

Напрямок діяльності	Зміст напрямку	Основні функції для підприємства
1	2	3
Експрес-доставка по Україні	Доставка документів, посилок і вантажів між населеними пунктами України через мережу відділень, поштоматів, пунктів приймання та кур'єрську доставку	Забезпечення основного обсягу логістичних послуг; формування стабільного потоку клієнтів; підтримання лідерських позицій на ринку експрес-доставки

Продовження таблиці 2.1

1	2	3
Адресна кур'єрська доставка	Приймання та доставка відправлень безпосередньо за адресою клієнта	Підвищення зручності сервісу; розширення каналів обслуговування; забезпечення гнучкості доставки для фізичних осіб і бізнесу
Відділення, пункти видачі та поштомати	Обслуговування клієнтів через фізичну мережу сервісних точок і автоматизовані точки доставки	Забезпечення територіальної доступності послуг; скорочення часу отримання й відправлення посилок; оптимізація навантаження на персонал і відділення
Вантажні перевезення	Перевезення великогабаритних, палетованих та інших вантажів для фізичних осіб і бізнес-клієнтів	Обслуговування корпоративного сегмента; підтримка B2B-напрямку; розширення спектра логістичних послуг
Обслуговування e-commerce	Логістична підтримка інтернет-магазинів, маркетплейсів і підприємств, які здійснюють онлайн-продажі	Забезпечення швидкої доставки товарів кінцевим споживачам; підтримка розвитку електронної комерції; формування довгострокових відносин із бізнес-клієнтами
Фулфілмент	Комплекс послуг із приймання, зберігання, комплектації, пакування та відправлення товарів клієнтів	Оптимізація логістики для бізнесу; зменшення витрат клієнтів на складське обслуговування; посилення інтеграції компанії в ланцюги постачання
Міжнародна доставка	Доставка документів, посилок і вантажів за межі України та з-за кордону в Україну	Розширення географії діяльності; підтримка міжнародної торгівлі; посилення позицій групи NOVA на зовнішніх ринках
Фінансові послуги	Платіжні та розрахункові сервіси, пов'язані з доставкою, післяплатою, переказами та обслуговуванням бізнес-клієнтів	Забезпечення фінансового супроводу логістичних операцій; підвищення зручності розрахунків; формування додаткової цінності для клієнтів
Додаткові логістичні послуги	Пакування, зберігання, переадресування, повернення, зміна даних в експрес-накладній, палетування та інші супутні послуги	Підвищення комплексності сервісу; адаптація послуг до потреб клієнтів; збільшення доходів від додаткових сервісів
Цифрові сервіси	Мобільний застосунок, онлайн-кабінет, відстеження відправлень, автоматичне оновлення списків відділень і поштоматів, цифрова підтримка клієнтів	Автоматизація взаємодії з клієнтами; підвищення швидкості обслуговування; зменшення операційного навантаження; розвиток клієнтоорієнтованого сервісу

Джерело: побудовано автором на основі [40; 41; 42; 44] та офіційної інформації ТОВ «Нова пошта» про напрями обслуговування приватних і бізнес-клієнтів

Дані табл. 2.1 свідчать, що діяльність ТОВ «Нова пошта» має багатофункціональний характер і не обмежується класичною доставкою посилок. Компанія поєднує внутрішню та міжнародну логістику, обслуговування бізнесу, підтримку електронної комерції, фулфілмент, фінансові сервіси, цифрові інструменти та партнерську мережу. Така структура напрямів діяльності формує комплексну сервісну модель підприємства, забезпечує його конкурентні переваги та створює організаційні передумови для подальшого аналізу ефективності управління.

Організаційна модель ТОВ «Нова пошта» характеризується високим рівнем стандартизації операцій. Для підприємства такого масштабу важливими є чітка побудова логістичних процесів, регламентація приймання, оброблення, транспортування та видачі відправлень, розвиток термінальної інфраструктури, використання інформаційних систем і контроль якості сервісу.

Отже, ТОВ «Нова пошта» є великим сервісно-логістичним підприємством, організаційні умови діяльності якого визначаються національним масштабом мережі, належністю до групи NOVA, розвитком міжнародного напрямку, цифровізацією сервісів, високою інтенсивністю логістичних процесів і функціонуванням у межах нормативно-правового регулювання діяльності товариств з обмеженою відповідальністю. Зазначені характеристики формують основу для подальшої оцінки економічних показників підприємства та визначення умов, у яких формується і реалізується система управління компанією.

У складі групи NOVA сформовано цілісну бізнес-екосистему логістичних, фінансових, технологічних та інноваційних компаній, які забезпечують комплексне обслуговування клієнтів - від приймання, оброблення й доставки відправлень до міжнародної логістики, фінансових розрахунків, цифрової підтримки та авіаційних перевезень. За офіційною інформацією, до групи компаній NOVA входять Нова пошта Україна, NovaPay, Nova Post, Nova Global, Supernova Airlines і Nova Digital . Така

організаційна побудова посилює вертикальну інтеграцію бізнесу, дає змогу поєднувати різні напрями діяльності в межах єдиної сервісної системи, підвищувати якість логістичного обслуговування та швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища. Основні компанії, що входять до складу групи NOVA, наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні компанії, що входять до складу групи NOVA

Компанія	Основний напрям діяльності	Роль у бізнес-екосистемі NOVA
Нова пошта Україна	Експрес-доставка документів, посилок і вантажів, фрахтові перевезення, фулфілмент	Є базовою логістичною компанією групи та забезпечує основний обсяг доставки на внутрішньому ринку України
Nova Post	Міжнародна логістика для приватних осіб і бізнесу, доставка документів, посилок і вантажів по Європі, а також між ЄС та Україною	Забезпечує європейський напрям розвитку групи, розширює міжнародну присутність і підтримує транскордонну логістику
NovaPay	Фінансові послуги для приватних клієнтів і бізнесу, розвиток власної міжнародної платіжної системи	Забезпечує фінансовий супровід логістичних операцій, платежі, розрахунки та додаткові фінансові сервіси для клієнтів групи
Nova Global	Міжнародні логістичні рішення, експортно-імпортні операції, підтримка e-commerce та співпраця з міжнародними маркетплейсами	Розвиває глобальний напрям доставки, підтримує міжнародну торгівлю та логістичне обслуговування бізнесу за межами України
Nova Digital	Розроблення вебдодатків, програмного забезпечення та цифрових рішень	Забезпечує технологічну підтримку бізнес-процесів групи, цифровізацію сервісів і розвиток ІТ-рішень
Supernova Airlines	Вантажні авіап перевезення та авіаційні логістичні рішення	Посилює міжнародну логістичну інфраструктуру групи та забезпечує можливість швидкої доставки вантажів авіаційним транспортом

Джерело: побудовано автором на основі [40; 41; 42; 44] та офіційної інформації групи NOVA.

Організаційно-функціональна побудова ТОВ «Нова пошта» визначається масштабом діяльності компанії, широкою мережею обслуговування, розвитком цифрових сервісів, міжнародного напрямку та необхідністю координації значної кількості логістичних операцій. Оскільки у відкритих офіційних джерелах не подано повної актуальної організаційної структури ТОВ «Нова пошта» у вигляді офіційної органіграми, у роботі

доцільно використовувати узагальнену організаційно-функціональну структуру управління, побудовану на основі відкритої інформації про напрями діяльності компанії, її сервіси та склад групи NOVA.

Офіційні матеріали підтверджують, що група NOVA надає приватним клієнтам і бізнесу логістичні, фінансові та пов'язані з ними послуги в Україні й за кордоном, а до її складу входять Нова пошта Україна, NovaPay, Nova Post, Nova Global, Supernova Airlines і Nova Digital . Водночас сайт ТОВ «Нова пошта» відображає основні напрями роботи компанії для бізнес-клієнтів: e-commerce, B2B-рішення, вантажні перевезення, фулфілмент, міжнародну доставку, фінансові послуги та додаткові логістичні сервіси . Це дає підстави виділити у структурі управління фінансовий, операційний, HR-, IT-, маркетингово-комунікаційний, міжнародний, юридичний, клієнтський, безпековий та інноваційний функціональні напрями.

Узагальнена організаційно-функціональна структура управління ТОВ «Нова пошта» подана на рис. 2.2.

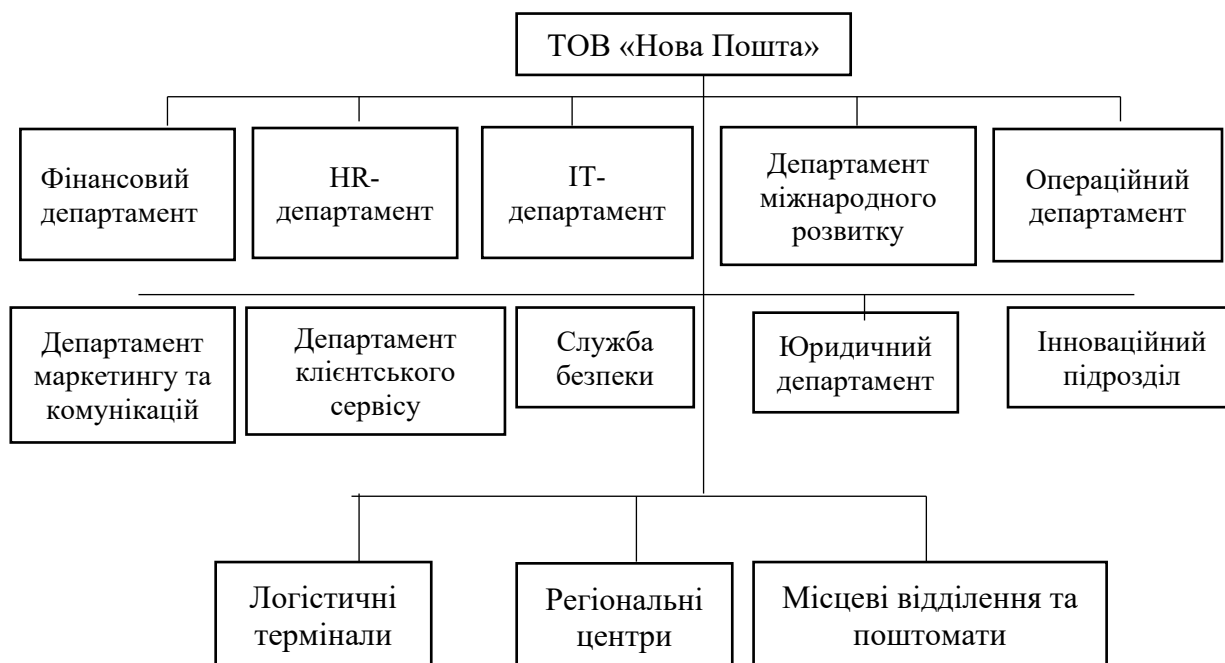


Рисунок 2.2 - Узагальнена організаційно-функціональна структура ТОВ «Нова пошта»

Джерело: побудовано автором на основі [40; 41; 42; 44] та офіційної інформації компанії.

Як видно з рис. 2.2, структура ТОВ «Нова пошта» має функціонально-операційний характер. На верхньому рівні зосереджено ключові управлінські напрями, які забезпечують фінансове планування, організацію логістичних процесів, цифрову підтримку, маркетингове просування, міжнародний розвиток, кадрове адміністрування, юридичний супровід, безпеку, клієнтський сервіс та інноваційну діяльність. Нижній рівень структури представлений регіональними центрами, логістичними терміналами, місцевими відділеннями та поштоматами, тобто тими елементами інфраструктури, через які безпосередньо реалізуються основні послуги компанії.

Особливістю такої структури є поєднання централізованого управління основними функціональними напрями з розгалуженою операційною мережею. Це дозволяє компанії забезпечувати єдині стандарти обслуговування, координувати логістичні потоки, підтримувати стабільність процесів і водночас адаптувати діяльність до потреб окремих регіонів та категорій клієнтів. Для підприємства такого масштабу саме узгодженість між управлінськими підрозділами, логістичною інфраструктурою та сервісними каналами є важливою передумовою ефективної діяльності. Водночас слід зазначити, що наведена схема має узагальнений характер і не є офіційно оприлюдненою органограмою компанії.

Перед оцінкою економічних умов діяльності ТОВ «Нова пошта» доцільно проаналізувати динаміку основних операційних показників, які характеризують масштаб функціонування підприємства, інтенсивність логістичних процесів і розвиток мережі обслуговування клієнтів. До таких показників належать кількість доставлених відправлень, кількість відділень, поштоматів та загальна кількість точок обслуговування. Саме ці дані дають змогу оцінити, наскільки активно підприємство розширює свою інфраструктуру та нарощує обсяги логістичних послуг (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Динаміка операційних показників діяльності ТОВ «Нова пошта» у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023р., +,-
Кількість доставлених відправлень, млн. од.	412	475	522	110
Кількість відділень, од.	10 875	13 622	15 817	4 942
Кількість поштоматів, од.	15 590	24 133	34 186	18 596
Усього точок обслуговування, од.	27 050	37 755	50 003	22 953

Джерело: розраховано автором за [34]

За даними табл. 2.3, у 2023–2025 рр. ТОВ «Нова пошта» демонструвало стабільне зростання операційних масштабів діяльності. Кількість доставлених відправлень збільшилася з 412 млн од. у 2023 р. до 522 млн од. у 2025 р., тобто на 110 млн од. Це свідчить про зростання попиту на послуги компанії, посилення її позицій на ринку експрес-доставки та розширення клієнтської бази.

Позитивна динаміка спостерігається і щодо розвитку мережі відділень. Їх кількість зросла з 10 875 од. у 2023 р. до 15 817 од. у 2025 р., тобто на 4 942 од. Таке збільшення свідчить про розширення територіальної присутності підприємства та підвищення доступності послуг для клієнтів у різних населених пунктах України.

Найбільш інтенсивне зростання відбулося за показником кількості поштоматів. У 2023 р. їх було 15 590 од., у 2024 р. - 24 133 од., а у 2025 р. - вже 34 186 од. Абсолютний приріст за аналізований період становив 18 596 од. Така динаміка свідчить про активний розвиток автоматизованих каналів обслуговування, що дозволяє компанії зменшувати навантаження на відділення, підвищувати швидкість отримання відправлень і забезпечувати клієнтам більшу зручність.

Загальна кількість точок обслуговування зросла з 27 050 од. у 2023 р. до 50 003 од. у 2025 р., тобто на 22 953 од. Це означає, що за три роки мережа обслуговування суттєво розширилася, а компанія посилила свою інфраструктурну базу. Водночас варто звернути увагу, що у 2023 р. сума

відділень і поштоматів становить 26 465 од., тоді як у таблиці загальна кількість точок обслуговування подана як 27 050 од. Це може означати, що до загального показника додатково включено інші точки сервісу, наприклад партнерські пункти або інші формати обслуговування. У тексті роботи це бажано уточнити в примітці до таблиці.

Отже, динаміка операційних показників ТОВ «Нова пошта» у 2023–2025 рр. свідчить про інтенсивне розширення логістичної інфраструктури, зростання обсягів доставки та активний розвиток автоматизованих сервісів. Найбільший внесок у розширення мережі забезпечило збільшення кількості поштоматів, що підтверджує стратегічну орієнтацію компанії на цифровізацію та підвищення зручності обслуговування клієнтів. Зростання кількості відправлень і точок обслуговування створює сприятливі організаційно-економічні умови для подальшого розвитку підприємства та посилення його конкурентних позицій на ринку логістичних послуг.

Після визначення організаційних особливостей, структури групи NOVA та основних напрямів діяльності ТОВ «Нова пошта» доцільно перейти до оцінки економічних умов функціонування підприємства. Організаційна характеристика дає змогу з'ясувати масштаб, функціональну побудову та напрями роботи компанії, однак для повнішого розуміння її управлінського потенціалу необхідно проаналізувати динаміку основних економічних показників.

2.2. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства

Фінансово-економічна діяльність ТОВ «Нова пошта» характеризуються обсягами доходу, фінансовими результатами, структурою активів і зобов'язань, рівнем ресурсного забезпечення, масштабом інвестицій у розвиток інфраструктури та здатністю підприємства підтримувати стабільність операційної діяльності в умовах мінливого зовнішнього

середовища. Саме ці показники дозволяють оцінити, наскільки підприємство має достатню економічну базу для розвитку логістичної мережі, цифрових сервісів, міжнародного напрямку та підвищення якості обслуговування клієнтів.

У контексті дослідження корпоративної культури аналіз економічних умов має допоміжне, але важливе значення. Фінансова стійкість, зростання масштабів діяльності та інвестиційні можливості підприємства створюють передумови для розвитку управлінських практик, підтримання корпоративних стандартів, упровадження сервісних інновацій і забезпечення стабільної роботи розгалуженої мережі.

Перед оцінюванням ефективності функціонування ТОВ «Нова пошта» доцільно проаналізувати динаміку основних фінансово-економічних показників, які характеризують обсяги діяльності, витрати, фінансові результати, структуру активів і джерел їх формування. Такий аналіз дає змогу визначити загальні тенденції розвитку підприємства, оцінити його ресурсну базу, прибутковість та фінансову стійкість у 2023–2025 рр. (табл. 2.4).

За даними табл. 2.4, у 2023–2025 рр. ТОВ «Нова пошта» суттєво наростило масштаби господарської діяльності. Чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт і послуг збільшився з 36 468 879 тис. грн у 2023 р. до 54 153 003 тис. грн у 2025 р., тобто на 17 684 124 тис. грн, або на 48,49 %. Це свідчить про зростання обсягів реалізації послуг, розширення клієнтської бази та посилення ринкових позицій підприємства.

Водночас собівартість реалізованої продукції, робіт, послуг та витрати на збут зросли на 14 051 800 тис. грн, або на 47,66 %. Темп зростання витрат є дещо нижчим за темп зростання чистого доходу, що є позитивною ознакою, оскільки свідчить про збереження відносного контролю над основними операційними витратами. Адміністративні витрати за цей період збільшилися на 1 483 030 тис. грн, або на 49,67 %, що пов'язано з розширенням масштабів діяльності, ускладненням управлінських процесів та необхідністю підтримання функціонування великої організаційної структури.

Таблиця 2.4 – Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Нова пошта» у 2023–2025 рр., тис. грн.

Показник	2023р.	2024р.	2025р.	2025р. до 2023р., %	2025р. до 2023р., +,-
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	36 468 879	44 541 772	54 153 003	148,49	17 684 124
Собівартість реалізованої продукції, робіт, послуг та витрати на збут	29 481 319	35 589 820	43 533 119	147,66	14 051 800
Адміністративні витрати	2 985 829	4 186 782	4 468 859	149,67	1 483 030
Інші операційні доходи/витрати	1 021 853	611 567	924 633	90,49	-97 220
Інші прибутки та збитки	0	2 235 561	1 134 038	x	1 134 038
Фінансові доходи/витрати	1 458 297	918 595	-882 006	-60,48	-2 340 303
Прибуток до оподаткування	4 438 175	2 836 637	3 210 348	72,33	-1 227 827
Витрати з податку на прибуток	471 019	336 306	599 978	127,38	128 959
Чистий фінансовий результат (прибуток)	3 967 156	2 500 331	2 610 370	65,80	-1 356 786
Активи всього	23 101 706	31 585 793	33 824 079	146,41	10 722 373
Гроші та їх еквіваленти	1 079 267	2 902 009	4 195 286	388,72	3 116 019
Поточна дебіторська заборгованість та поточні податкові активи	2 811 046	3 575 922	3 078 432	109,51	267 386
Запаси та витрати майбутніх періодів / інші оборотні активи	438 355	469 554	603 198	137,60	164 843
Відстрочені податкові активи	157 041	224 993	275 914	175,70	118 873
Основні засоби та НМА	12 156 820	16 577 741	17 520 110	144,12	5 363 290
Фінансові інвестиції	6 301 228	7 535 614	7 988 704	126,78	1 687 476
Інші необоротні активи	157 949	299 960	162 435	102,84	4 486
Пасиви всього	23 101 706	31 585 793	33 824 079	146,41	10 722 373
Власний капітал	9 508 308	11 588 379	13 362 447	140,53	3 854 139
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	5 337 000	9 225 802	8 609 883	161,32	3 272 883
Поточні забезпечення / інші забезпечення	695 705	682 720	809 644	116,38	113 939
Торгівельна та інша кредиторська заборгованість	7 536 484	3 763 623	4 438 819	58,90	-3 097 665
Кредити та запозичення	0	5 199 333	5 208 247	x	5 208 247
Поточні податкові зобов'язання та інші зобов'язання	24 209	1 125 936	1 395 039	5762,48	1 370 830

Джерело: розраховано автором за [31-34]

У 2023–2025 рр. ТОВ «Нова пошта» демонструвало активне зростання масштабів діяльності, що підтверджується збільшенням чистого доходу,

активів, основних засобів, грошових коштів і власного капіталу. Водночас зниження чистого прибутку порівняно з 2023 р. свідчить про посилення витратного та фінансового навантаження на підприємство. Загалом економічні умови діяльності компанії можна оцінити як стабільні та такі, що забезпечують подальший розвиток, однак потребують посиленої уваги до контролю витрат, ефективності використання активів і оптимізації структури фінансування.

Для оцінки майнового стану ТОВ «Нова пошта» доцільно проаналізувати зміну структури активів підприємства. Такий аналіз дає змогу визначити, які складові активів формують основну частину ресурсної бази компанії, а також встановити, за рахунок яких елементів відбувалося зростання майна у 2023–2025 рр. Динаміку структури активів ТОВ «Нова пошта» наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка структури активів ТОВ «Нова пошта» у 2023–2025 рр., %

Стаття активів	2023р.	2024р.	2025р.	Абс.відх. 2024- 2023р.р., в.п.	Абс. відх. 2025- 2024р.р., в.п.
Активи всього	100,00	136,72	146,41	36,72	9,69
Гроші та їх еквіваленти	4,67	12,56	18,16	7,89	5,60
Поточна дебіторська заборгованість та поточні податкові активи	12,17	15,48	13,33	3,31	-2,15
Запаси та витрати майбутніх періодів / інші оборотні активи	1,90	2,03	2,61	0,14	0,58
Відстрочені податкові активи	0,68	0,97	1,19	0,29	0,22
Основні засоби та НМА	52,62	71,76	75,84	19,14	4,08
Фінансові інвестиції	27,28	32,62	34,58	5,34	1,96
Інші необоротні активи	0,68	1,30	0,70	0,61	-0,60

Джерело: розраховано автором за [31-34]

За даними табл. 2.5, у 2023–2025 рр. активи ТОВ «Нова пошта» суттєво зросли: у 2024 р. їх обсяг становив 136,72 % до рівня 2023 р., а у 2025 р. - 146,41 %. Це свідчить про нарощування майнової бази підприємства та розширення ресурсного забезпечення його діяльності.

Отже, у 2023–2025 рр. активи ТОВ «Нова пошта» мали стійку тенденцію до зростання. Основу майнової бази підприємства формують основні засоби, нематеріальні активи та фінансові інвестиції, що підтверджує інфраструктурний, технологічний та інвестиційний характер розвитку компанії. Позитивною тенденцією є суттєве збільшення грошових коштів, що посилює ліквідність підприємства. Загалом структура активів свідчить про розширення ресурсного потенціалу ТОВ «Нова пошта» та створення економічної основи для подальшого розвитку логістичної мережі й сервісних можливостей компанії.

Для оцінки фінансової стійкості ТОВ «Нова пошта» важливо проаналізувати не лише склад активів, а й джерела їх формування. Структуру джерел формування майна ТОВ «Нова пошта» у 2023–2025 рр. наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 - Структура джерел формування майна, %

Стаття пасивів	2023р.	2024р.	2025р.	Відх. 2024- 2023р.р., в.п.	Відх. 2025- 2024р.р., в.п.
Пасиви всього	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00
Власний капітал	41,16	36,69	39,51	-4,47	2,82
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	23,10	29,21	25,45	6,11	-3,75
Поточні забезпечення / інші забезпечення	3,01	2,16	2,39	-0,85	0,23
Торгівельна та інша кредиторська заборгованість	32,62	11,92	13,12	-20,71	1,21
Кредити та запозичення	0,00	16,46	15,40	16,46	-1,06
Поточні податкові зобов'язання та інші зобов'язання	0,10	3,56	4,12	3,46	0,56

Джерело: розраховано автором за [31-34]

За даними табл. 2.6, у структурі джерел формування майна ТОВ «Нова пошта» протягом 2023–2025 рр. відбулися помітні зміни. Частка власного капіталу у 2023 р. становила 41,16 %, у 2024 р. зменшилася до 36,69 %, а у 2025 р. зросла до 39,51 %. Незважаючи на зниження у 2024 р., у 2025 р. підприємство частково відновило позиції власного капіталу в структурі пасивів, що є позитивною ознакою з погляду фінансової стійкості.

Структура джерел формування майна ТОВ «Нова пошта» у 2023–2025 рр. свідчить про поєднання власних і позикових джерел фінансування.

Позитивною тенденцією є збереження значної частки власного капіталу та суттєве зменшення частки торговельної й іншої кредиторської заборгованості порівняно з 2023 р. Водночас зростання ролі кредитів і запозичень свідчить про посилення боргового фінансування, що потребує контролю за рівнем фінансового навантаження. Загалом структура пасивів є достатньо збалансованою, однак подальший розвиток підприємства має супроводжуватися підтриманням оптимального співвідношення між власним капіталом, довгостроковими зобов'язаннями та поточними джерелами фінансування.

Для наочнішого відображення структури пасивів ТОВ «Нова пошта» доцільно подати графічну інтерпретацію джерел формування майна підприємства за 2025 р. (рис. 2.3).

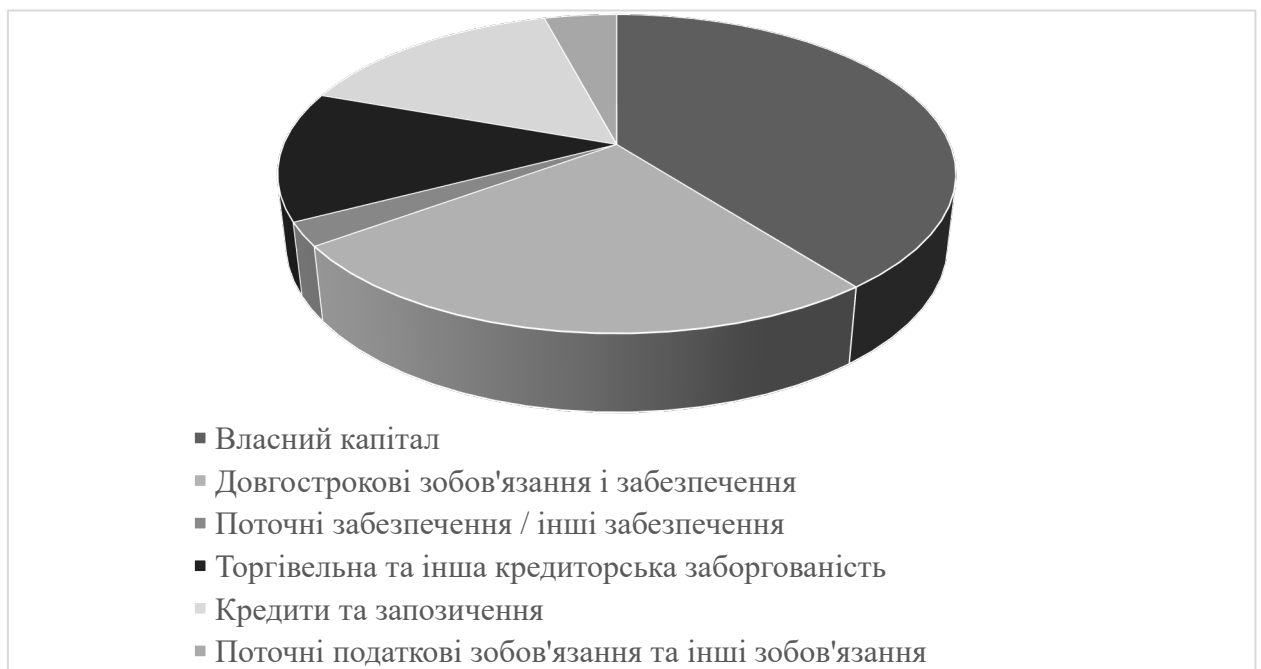


Рисунок 2.3. - Структура джерел формування майна ТОВ «Нова пошта» у 2025 р.,%

Джерело: розраховано автором за [31]

Отже, структура джерел формування майна ТОВ «Нова пошта» у 2025 р. є змішаною: підприємство поєднує власний капітал, довгострокові зобов'язання, кредити та поточні джерела фінансування. Найбільша частка власного капіталу свідчить про збереження фінансової основи діяльності,

однак значна питома вага довгострокових зобов'язань і кредитів вказує на активне використання позикового фінансування для підтримання розвитку компанії. Загалом така структура пасивів є характерною для великого логістичного підприємства, яке потребує значних ресурсів для розширення інфраструктури та технологічного оновлення.

Для оцінки економічної результативності діяльності ТОВ «Нова пошта» доцільно проаналізувати показники прибутковості, які відображають здатність підприємства генерувати прибуток від реалізації послуг, використання активів і власного капіталу. Такі показники дають змогу визначити, наскільки ефективно компанія перетворює отриманий дохід і наявні ресурси у фінансовий результат. Динаміку показників прибутковості ТОВ «Нова пошта» у 2023–2025 рр. наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники прибутковості діяльності ТОВ «Нова пошта», %

Показники	2023р.	2024р.	2025р.	Відх. 2024- 2023р.р., в.п.	Відх. 2025- 2024р.р., в.п.
Операційна маржинальність до інших прибутків/збитків	8,17	9,33	9,65	1,15	0,33
Рентабельність до оподаткування	12,17	6,37	5,93	-5,80	-0,44
Чиста рентабельність продажу	10,88	5,61	4,82	-5,26	-0,79
Рентабельність активів	17,17	7,92	7,72	-9,26	-0,20
Рентабельність власного капіталу	41,72	21,58	19,54	-20,15	-2,04

Джерело: розраховано автором за [31-34]

За даними табл. 2.7, у 2023–2025 рр. ТОВ «Нова пошта» залишалося прибутковим, однак більшість показників рентабельності знизилася.

Отже, підприємство зберігає прибутковість, але ефективність використання доходів, активів і власного капіталу знизилася. Це вказує на необхідність посилення контролю витрат і підвищення віддачі від інвестицій у розвиток інфраструктури.

Для оцінки платоспроможності та фінансової стійкості ТОВ «Нова пошта» доцільно проаналізувати показники ліквідності й структури капіталу. Коефіцієнти ліквідності характеризують здатність підприємства своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання, а показники фінансової стійкості

дають змогу оцінити рівень залежності компанії від власних і позикових джерел фінансування. Динаміку відповідних показників наведено в табл. 2.8.

За даними табл. 2.8, у 2023–2025 рр. ліквідність ТОВ «Нова пошта» поступово покращувалася. Коефіцієнт поточної ліквідності зріс з 0,524 у 2023 р. до 0,665 у 2025 р., що свідчить про збільшення можливостей підприємства покривати поточні зобов'язання оборотними активами. Водночас значення показника залишається нижчим за умовно нормативний рівень 1,0, тому поточна платоспроможність потребує контролю.

Таблиця 2.8 – Показники ліквідності та фінансової стійкості ТОВ «Нова пошта»

Показник	2023р.	2024р.	2025р.	Відх. 2024- 2023р.р., в.п.	Відх. 2025- 2024р.р., в.п.
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,524	0,645	0,665	0,121	0,020
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,471	0,601	0,614	0,130	0,012
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,131	0,269	0,354	0,139	0,085
Коефіцієнт автономії	0,412	0,367	0,395	-0,045	0,028
Коефіцієнт фінансової залежності	2,430	2,726	2,531	0,296	-0,194
Коефіцієнт співвідношення зобов'язань і власного капіталу	1,430	1,726	1,531	0,296	-0,194

Джерело: розраховано автором за [31-34]

Отже, у 2023–2025 рр. ТОВ «Нова пошта» покращило показники ліквідності, особливо за рахунок зростання грошових коштів. Водночас коефіцієнти поточної та швидкої ліквідності залишаються нижчими за бажаний рівень, що вказує на потребу в подальшому зміцненні короткострокової платоспроможності. Показники фінансової стійкості свідчать про поєднання власного і позикового фінансування, при цьому у 2025 р. спостерігається часткове зниження фінансової залежності. Загалом фінансовий стан підприємства можна оцінити як стабільний, але з наявністю потреби у контролі ліквідності та боргового навантаження.

2.3. Рівень розвитку корпоративної культури та її вплив на управлінські процеси

Рівень розвитку корпоративної культури ТОВ «Нова пошта» доцільно оцінювати через аналіз задекларованих цінностей, Кодексу корпоративної етики, принципів взаємодії з клієнтами, працівниками, партнерами та суспільством, а також через практичні прояви корпоративної культури у сервісній, соціальній, інноваційній та управлінській діяльності підприємства [35; 36; 37]. Особливого значення набуває встановлення того, наскільки корпоративна культура впливає на управлінські процеси, зокрема на прийняття рішень, координацію дій персоналу, якість внутрішньої взаємодії, клієнтоорієнтованість, адаптивність до змін і підтримання репутації компанії.

Корпоративна культура ТОВ «Нова пошта» має чітко формалізований характер, оскільки її основні засади відображені у Кодексі корпоративної етики та на офіційній сторінці компанії, присвяченій корпоративним цінностям і принципам поведінки [35; 36]. Це свідчить про те, що компанія не обмежується неформальним розумінням корпоративної культури, а закріплює її у вигляді системи норм, цінностей і правил, які мають регулювати поведінку працівників, керівників, партнерів та інших учасників взаємодії з компанією.

У Кодексі корпоративної етики ТОВ «Нова пошта» [35] основними цінностями визначено клієнта, технології, персонал та ефективність.

Узагальнення задекларованих цінностей і принципів корпоративної культури ТОВ «Нова пошта» доцільно подати у табл. 2.9.

Таким чином, задекларована корпоративна культура ТОВ «Нова пошта» має чітко виражений практико-управлінський характер. Її основою є поєднання клієнтоорієнтованості, технологічності, професійності персоналу та ефективності. Водночас значна увага приділяється етичності, законності, доброчесності та репутаційній відповідальності. Це дає підстави стверджувати, що корпоративна культура компанії виконує не лише ціннісну,

а й регулятивну функцію, оскільки визначає очікувані стандарти поведінки працівників і принципи прийняття управлінських рішень.

Таблиця 2.9 – Основні цінності та принципи корпоративної культури ТОВ «Нова пошта»

Цінність / принцип	Зміст у корпоративній культурі компанії	Управлінське значення
Клієнт	Орієнтація на потреби клієнтів, пунктуальність, виконання обіцянок, готовність допомагати	Формує клієнтоорієнтовану модель управління та підтримує якість сервісу
Технології	Автоматизація, роботизація, цифровізація виробничих і сервісних процесів	Забезпечує ефективність операцій, швидкість обслуговування та технологічну конкурентоспроможність
Персонал	Професійність, надійність, відкритість, чесність, повага, дисципліна, відповідальність	Підтримує організаційну згуртованість, якість виконання завдань і стабільність управлінських процесів
Ефективність	Досягнення максимального результату, спрощення процесів, мінімізація витрат за умови збереження якості	Поєднує економічні, сервісні та управлінські цілі підприємства
Ділова етика	Гуманізм, чесність, взаємоповага, відповідальність у відносинах із працівниками, клієнтами, партнерами та державою	Забезпечує етичні стандарти поведінки та підтримує ділову репутацію компанії
Комплаєнс і законність	Дотримання законодавства України та країн, де компанія веде діяльність	Знижує правові й репутаційні ризики, забезпечує прозорість господарської діяльності
Антикорупційна культура	Нульова толерантність до корупції, вимога доброчесної поведінки працівників і контрагентів	Підвищує рівень управлінської відповідальності та довіру до компанії
Репутаційна відповідальність	Репутація і престиж компанії розглядаються як спільне надбання працівників	Сприяє відповідальній поведінці персоналу та посиленню корпоративної ідентичності

Джерело: побудовано автором на основі [35; 36] та офіційної інформації ТОВ «Нова пошта»

Корпоративна культура ТОВ «Нова пошта» проявляється не лише у задекларованих цінностях, Кодексі корпоративної етики та принципах поведінки, а й у практичній діяльності підприємства. Для великої логістичної компанії важливо, щоб корпоративні цінності були відображені в реальних управлінських рішеннях, сервісних стандартах, цифрових інструментах, соціальних ініціативах, взаємодії з клієнтами та партнерами. Саме тому оцінювання проявів корпоративної культури доцільно здійснювати через

аналіз тих напрямів діяльності, у яких цінності компанії набувають практичного змісту.

Одним із ключових проявів корпоративної культури ТОВ «Нова пошта» є клієнтоорієнтованість. Компанія декларує орієнтацію на клієнта як одну з базових цінностей, що передбачає виконання обіцянок, пунктуальність, швидкість реагування на запити та створення зручних умов для отримання послуг [35; 36]. На практиці це проявляється через розвиток мережі відділень, поштоматів, адресної доставки, мобільного застосунку, онлайн-відстеження відправлень та інших цифрових сервісів [37; 44]. Отже, клієнтоорієнтованість у корпоративній культурі підприємства має не декларативний, а функціональний характер, оскільки безпосередньо впливає на якість і доступність логістичних послуг.

Важливим проявом корпоративної культури є технологічність і цифровізація сервісу. У корпоративних матеріалах компанії технології визначаються як одна з основних цінностей, що забезпечує ефективність, безпечність і зручність виробничих та сервісних процесів [35; 36]. У практичній діяльності це проявляється через автоматизацію логістичних операцій, розвиток поштоматів, мобільних сервісів, цифрового супроводу відправлень, онлайн-кабінетів для клієнтів і бізнесу. Такий напрям відповідає сучасним вимогам до логістичного підприємства, оскільки дозволяє скорочувати час обслуговування, підвищувати точність операцій і зменшувати операційне навантаження на персонал [33; 44].

Окрему увагу слід приділити соціальній відповідальності як практичному прояву корпоративної культури ТОВ «Нова пошта». У звітах зі сталого розвитку компанія висвітлює соціальні, гуманітарні, екологічні та благодійні ініціативи, що свідчить про інтеграцію принципів відповідального бізнесу в управлінську практику [31; 32; 33; 38]. Соціальна відповідальність посилює репутацію підприємства, формує довіру з боку суспільства, клієнтів і партнерів, а також підтримує позитивний образ компанії як активного учасника соціально-економічного розвитку країни.

Проявом корпоративної культури є також дотримання етичних норм і принципів доброчесності. Кодекс корпоративної етики ТОВ «Нова пошта» визначає правила поведінки, принципи взаємодії з клієнтами, партнерами, державою та працівниками, а також підкреслює важливість законності, чесності, відкритості та нульової толерантності до корупції [35; 36]. Це свідчить про наявність формалізованої етичної основи управління, яка виконує регулятивну функцію і задає стандарти прийнятної поведінки в організації.

Ще одним важливим проявом корпоративної культури є репутаційна відповідальність. Для логістичної компанії репутація має безпосереднє економічне значення, оскільки рівень довіри клієнтів впливає на вибір оператора доставки, повторне користування послугами та лояльність до бренду. У корпоративних документах репутація компанії розглядається як спільне надбання, що формується діями працівників, якістю сервісу, відповідальністю перед клієнтами й дотриманням етичних принципів [35; 36]. Тому корпоративна культура ТОВ «Нова пошта» виконує не лише внутрішню, а й зовнішню функцію, впливаючи на сприйняття компанії ринком.

Практичні прояви корпоративної культури ТОВ «Нова пошта» узагальнено в табл. 2.10.

Дані табл. 2.10 свідчать, що корпоративна культура ТОВ «Нова пошта» має виражений прикладний характер і проявляється у ключових напрямках діяльності підприємства. Найбільш помітними її проявами є клієнтоорієнтованість, технологічність, стандартизація сервісу, соціальна відповідальність, дотримання етичних норм і репутаційна відповідальність. Це дозволяє стверджувати, що корпоративна культура компанії не обмежується формальним закріпленням цінностей, а використовується як інструмент підтримання якості сервісу, управлінської дисципліни, довіри клієнтів і адаптації підприємства до змін.

Отже, практичні прояви корпоративної культури ТОВ «Нова пошта» підтверджують її важливу роль у забезпеченні стабільного функціонування

підприємства. Вони формують основу для узгодженості дій працівників, підвищення якості обслуговування, підтримання репутації та розвитку конкурентних переваг компанії на ринку логістичних послуг.

Таблиця 2.10 – Прояви корпоративної культури ТОВ «Нова пошта» у практичній діяльності

Напрямок прояву корпоративної культури	Практичний зміст прояву	Управлінське значення
Клієнтоорієнтованість	Розвиток зручних каналів обслуговування, виконання обіцянок перед клієнтами, швидкість і доступність доставки	Забезпечує якість сервісу, лояльність клієнтів і конкурентоспроможність компанії
Технологічність і цифровізація	Використання мобільного застосунку, онлайн-сервісів, автоматизованих поштоматів, цифрового супроводу відправлень	Підвищує ефективність операцій, скорочує час обслуговування, посилює контроль за логістичними процесами
Стандартизація сервісу	Дотримання єдиних правил приймання, оброблення, доставки та видачі відправлень	Забезпечує стабільність якості послуг у розгалуженій мережі підприємства
Ділова етика і комплаєнс	Дотримання принципів чесності, законності, відкритості, доброчесності та антикорупційної поведінки	Знижує правові й репутаційні ризики, формує довіру до компанії
Соціальна відповідальність	Реалізація соціальних, гуманітарних, благодійних та екологічних ініціатив	Посилює суспільну довіру, репутацію та соціальну значущість підприємства
Підтримка розвитку персоналу	Формування професійного середовища, орієнтація на відповідальність, дисципліну, відкритість і професійність працівників	Сприяє підвищенню якості виконання завдань і стабільності управлінських процесів
Репутаційна відповідальність	Усвідомлення працівниками впливу власної поведінки на імідж і довіру до компанії	Підтримує корпоративну ідентичність і позитивне сприйняття бренду

Джерело: побудовано автором на основі [31- 36; 37; 38; 44; 58; 59].

Оцінювання рівня розвитку корпоративної культури ТОВ «Нова пошта» здійснено автором на основі експертно-аналітичного підходу. Джерельною базою оцінювання стали відкриті корпоративні документи та офіційні матеріали компанії, зокрема Кодекс корпоративної етики, інформація про корпоративні цінності, звіти зі сталого розвитку, звіти про управління та матеріали офіційного сайту [31- 36; 37; 38; 40; 41; 44; 58; 59]. Оцінка має

характер кабінетного дослідження, тобто ґрунтується не на внутрішньому аудиті компанії або опитуванні працівників, а на аналізі публічно доступної інформації (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Оцінка рівня розвитку корпоративної культури ТОВ «Нова пошта» за основними критеріями

Критерій оцінювання	Характеристика прояву в діяльності ТОВ «Нова пошта»	Оцінка, балів	Рівень розвитку
Наявність задекларованих корпоративних цінностей	У компанії формалізовано цінності, принципи поведінки та етичні норми через Кодекс корпоративної етики й офіційні корпоративні матеріали [35; 36]	5	Високий
Клієнтоорієнтованість	Клієнт визначений як одна з ключових цінностей; компанія розвиває зручні канали обслуговування, відділення, поштомати, адресну доставку та цифрові сервіси [35; 36; 44]	5	Високий
Технологічність і цифровізація	Технології визначені як базова цінність; підприємство активно використовує мобільний застосунок, онлайн-сервіси, автоматизовані поштомати та цифровий супровід відправлень [33; 35; 36; 44]	5	Високий
Ділова етика та комплаєнс	Кодекс корпоративної етики закріплює принципи чесності, законності, доброчесності, відкритості та нульової толерантності до корупції [35; 36]	5	Високий
Стандартизація сервісу	Діяльність компанії побудована на єдиних правилах приймання, оброблення, доставки та видачі відправлень; стандартизація є необхідною умовою роботи великої логістичної мережі [35; 36; 44; 58; 59]	4	Достатній
Соціальна відповідальність	У звітах зі сталого розвитку відображено соціальні, гуманітарні, екологічні та благодійні ініціативи компанії [31; 32; 33; 38]	5	Високий
Репутаційна відповідальність	У корпоративних документах репутація компанії розглядається як спільне надбання, що залежить від поведінки працівників і якості сервісу [35; 36]	4	Достатній
Адаптивність до змін	Компанія розвиває нові сервіси, міжнародний напрям, цифрові канали, поштомати та логістичну інфраструктуру [33; 40; 41; 44; 58; 59]	5	Високий
Підтримка професійності та відповідальності персоналу	У корпоративних цінностях підкреслено професійність, дисципліну, відповідальність, відкритість і повагу до працівників [35; 36]	4	Достатній
Вплив корпоративної культури на управлінські процеси	Корпоративні цінності пов'язані з ефективністю, якістю сервісу, технологічністю, дисципліною та відповідальністю, що впливає на організацію управління [35; 36; 58; 59]	4	Достатній

Джерело: побудовано автором на основі [31- 36; 37; 38; 44; 58; 59].

Для узагальнення результатів використано 5-бальну шкалу: 1 бал - низький рівень розвитку критерію; 2 бали - недостатній рівень; 3 бали - середній рівень; 4 бали - достатній рівень; 5 балів - високий рівень. Найвищу оцінку - 5 балів - отримували ті критерії, які чітко задекларовані в офіційних документах компанії та мають підтвердження у практичній діяльності підприємства. Оцінку 4 бали отримували ті критерії, які загалом мають високий рівень розвитку, однак потребують подальшого посилення або не можуть бути повністю підтверджені лише відкритими джерелами без додаткового внутрішнього опитування персоналу чи управлінського аудиту.

Середня оцінка рівня розвитку корпоративної культури:

$$(5+5+5+5+4+5+4+5+4+4)/10=4,6(5+5+5+5+4+5+4+5+4+4)/10 = 4,6$$

Загальний рівень розвитку корпоративної культури ТОВ «Нова пошта» - високий.

За даними табл. 2.11, корпоративна культура ТОВ «Нова пошта» має високий рівень розвитку. Найвищі оцінки отримали такі критерії, як наявність задекларованих корпоративних цінностей, клієнтоорієнтованість, технологічність, ділова етика, соціальна відповідальність та адаптивність до змін. Це свідчить про те, що корпоративна культура компанії має не лише формальний, а й практичний характер, оскільки її цінності пов'язані з основними напрямками діяльності підприємства.

Отже, результати оцінювання свідчать, що корпоративна культура ТОВ «Нова пошта» є достатньо зрілою, формалізованою та практично орієнтованою. Її основними сильними сторонами є клієнтоорієнтованість, технологічність, етичність, соціальна відповідальність і здатність до адаптації. Водночас подальшого розвитку потребують напрями, пов'язані з підтриманням єдиних стандартів корпоративної поведінки у масштабній мережі, посиленням репутаційної відповідальності працівників і поглибленням зв'язку між корпоративними цінностями та щоденними управлінськими практиками.

Після оцінювання рівня розвитку корпоративної культури ТОВ «Нова пошта» доцільно узагальнити її сильні сторони та проблемні аспекти. Узагальнення сильних і слабких сторін корпоративної культури ТОВ «Нова пошта» подано в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Сильні та слабкі сторони корпоративної культури ТОВ «Нова пошта»

Сильні сторони корпоративної культури	Слабкі сторони / ризики	Управлінські наслідки
Чітко задекларовані корпоративні цінності: клієнт, персонал, технології, ефективність [35; 36]	Потреба в постійному контролі за реальним дотриманням цінностей у всіх підрозділах	Необхідність регулярного моніторингу відповідності поведінки персоналу корпоративним принципам
Високий рівень клієнтоорієнтованості [35; 36; 44]	Ризик неоднакового рівня сервісу в різних відділеннях і регіонах	Потреба в стандартизації обслуговування та контролі якості сервісу
Розвинена технологічність і цифровізація сервісів [33; 37; 44]	Залежність якості обслуговування від стабільності цифрових систем і технологічної інфраструктури	Необхідність постійного оновлення ІТ-рішень і технічної підтримки процесів
Наявність Кодексу корпоративної етики та принципів доброчесності [35; 36]	Потреба в постійному донесенні етичних норм до персоналу великої мережі	Важливість навчання, внутрішніх комунікацій і контролю дотримання етичних стандартів
Соціальна відповідальність і участь у гуманітарних, благодійних та екологічних ініціативах [31; 32; 33; 38]	Ризик сприйняття соціальних ініціатив як іміджевих без належної внутрішньої залученості персоналу	Потреба в поєднанні зовнішньої соціальної активності з внутрішньою корпоративною участю
Сильна репутація і впізнаваність бренду [30; 31; 32; 33]	Висока чутливість репутації до якості сервісу, скарг клієнтів і публічних кризових ситуацій	Необхідність оперативного реагування на проблеми та підтримання довіри клієнтів
Адаптивність до змін і розвиток нових сервісів [40; 41; 44; 58; 59]	Швидке масштабування може ускладнювати координацію управлінських процесів	Потреба в узгодженні інноваційного розвитку з якістю управління та сервісу
Орієнтація на професійність, відповідальність і дисципліну персоналу [35; 36]	Високе операційне навантаження може створювати кадрові ризики і ризики плинності персоналу [75]	Необхідність розвитку мотивації, навчання, адаптації та підтримки працівників

Джерело: складено автором на основі [30-36; 37; 38; 40; 41; 44; 58; 59; 75].

Дані табл. 2.12 свідчать, що корпоративна культура ТОВ «Нова пошта» має значний потенціал і високий рівень практичної сформованості. Її сильними сторонами є формалізовані корпоративні цінності, клієнтоорієнтованість, технологічність, етичність, соціальна відповідальність, репутаційна стійкість і адаптивність. Водночас основні ризики пов'язані з масштабом діяльності підприємства, необхідністю підтримання єдиних стандартів у великій мережі, високим операційним навантаженням на персонал і потребою в постійному контролі якості сервісу.

Отже, корпоративна культура ТОВ «Нова пошта» є важливим чинником конкурентоспроможності та управлінської ефективності, однак її подальший розвиток має бути спрямований на посилення внутрішнього моніторингу, підтримання єдиних сервісних стандартів, розвиток персоналу, запобігання кадровим ризикам і забезпечення стабільної реалізації корпоративних цінностей у щоденній діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УПРАВЛІННІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку підприємства

Удосконалення корпоративної культури ТОВ «Нова пошта» має ґрунтуватися не лише на виявлених у попередньому розділі сильних і слабких сторонах підприємства, а й на стратегічному баченні подальшого розвитку компанії. Корпоративна культура для такого масштабного сервісно-логістичного підприємства є не допоміжним елементом управління, а важливим інструментом забезпечення якості сервісу, узгодженості дій персоналу, підтримання єдиних стандартів обслуговування, розвитку клієнтоорієнтованості та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Результати аналізу, проведеного у другому розділі, засвідчили, що ТОВ «Нова пошта» має розвинену логістичну інфраструктуру, значний економічний потенціал, високий рівень цифровізації, сформовану систему корпоративних цінностей і сильну ринкову позицію. Водночас інтенсивне розширення мережі, зростання кількості відправлень, розвиток міжнародного напрямку, високі очікування клієнтів і значне операційне навантаження на персонал зумовлюють потребу в подальшому посиленні корпоративної культури як управлінського ресурсу.

Оскільки стратегічний розвиток ТОВ «Нова пошта» відбувається під впливом нестабільного зовнішнього середовища, першочергового значення набуває оцінка факторів, які визначають умови функціонування підприємства. Для логістичної компанії такими факторами є державне регулювання, безпекова ситуація, економічна динаміка, рівень витрат, поведінка клієнтів, розвиток електронної комерції, цифровізація сервісів і технологічні зміни.

PEST-аналіз дає змогу систематизувати ці фактори за чотирма основними групами: політико-правові, економічні, соціальні та технологічні.

Такий підхід є доцільним, оскільки дозволяє оцінити не лише загальні умови діяльності ТОВ «Нова пошта», а й те, як зовнішні чинники впливають на потребу в удосконаленні корпоративної культури, розвитку персоналу, підтриманні сервісних стандартів, цифрової компетентності, етичності та адаптивності управління.

Отже, для визначення стратегічних орієнтирів розвитку ТОВ «Нова пошта» спочатку доцільно проаналізувати зовнішнє середовище підприємства за допомогою PEST-аналізу, результати якого наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.2 – PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Нова пошта»

Група факторів	Основні фактори впливу	Характер впливу на діяльність і корпоративну культуру підприємства
Політико-правові фактори	Воєнний стан; безпекові ризики; державне регулювання діяльності товариств з обмеженою відповідальністю; вимоги до поштово-логістичних послуг; податкове та трудове законодавство	Посилюють потребу в дисципліні, відповідальності, законності, комплаєнсі, безпеці працівників і клієнтів; вимагають чітких регламентів, адаптивності управління та дотримання етичних норм [11; 35; 36; 58; 59]
Економічні фактори	Інфляційні процеси; зміна купівельної спроможності населення; зростання витрат на паливо, енергію, оплату праці та логістичну інфраструктуру; конкуренція на ринку доставки	Впливають на собівартість послуг, прибутковість, інвестиційні можливості та необхідність підвищення ефективності процесів; посилюють значення корпоративної цінності «ефективність» [58; 59; 60; 61]
Соціальні фактори	Зростання очікувань клієнтів щодо швидкості, якості та зручності доставки; потреба у безпечному сервісі; посилення ролі соціальної відповідальності бізнесу; кадрові ризики; зміна трудових очікувань працівників	Посилюють значення клієнтоорієнтованості, репутаційної відповідальності, етичної поведінки, внутрішньої підтримки персоналу, соціальних і гуманітарних ініціатив [31; 32; 33; 35; 36; 38; 75]
Технологічні фактори	Розвиток цифрових сервісів; автоматизація логістики; поштомати; мобільні застосунки; онлайн-відстеження; кібербезпека; впровадження інновацій у сфері доставки	Створюють потребу в технологічній культурі, цифровій компетентності персоналу, готовності до змін, автоматизації процесів і постійному оновленні сервісної моделі [33; 37; 44; 58; 59]

Джерело: складено автором

Результати PEST-аналізу свідчать, що зовнішнє середовище діяльності ТОВ «Нова пошта» є складним і динамічним. Політико-правові фактори

формують потребу в законності, безпеці, комплаєнсі та чіткій регламентації процесів. Економічні фактори впливають на витрати, прибутковість та інвестиційні можливості підприємства, що потребує посилення ефективності, контролю витрат і раціонального використання ресурсів. Соціальні фактори зумовлюють необхідність підтримання високої якості сервісу, довіри клієнтів, соціальної відповідальності та уваги до персоналу. Технологічні фактори створюють можливості для розвитку цифрових сервісів, автоматизації логістики та підвищення швидкості обслуговування, однак водночас потребують постійного навчання працівників і захисту цифрової інфраструктури.

Отже, PEST-аналіз показує, що удосконалення корпоративної культури ТОВ «Нова пошта» має бути пов'язане з підвищенням адаптивності підприємства до зовнішніх викликів. Найбільш актуальними є розвиток культури безпеки, клієнтоорієнтованості, цифрової компетентності, етичної відповідальності, внутрішньої комунікації та залученості персоналу.

Після оцінювання зовнішнього середовища доцільно перейти до SWOT-аналізу (табл. 3.2), який дозволяє поєднати результати PEST-аналізу з внутрішніми характеристиками підприємства. SWOT-аналіз дає змогу визначити сильні та слабкі сторони ТОВ «Нова пошта», а також можливості й загрози, які необхідно враховувати при формуванні стратегічних напрямів удосконалення корпоративної культури.

За результатами SWOT-аналізу встановлено, що ТОВ «Нова пошта» має значну внутрішню базу для подальшого розвитку корпоративної культури. Основними сильними сторонами є чітко задекларовані цінності, клієнтоорієнтованість, технологічність, розвинена логістична мережа, сильний бренд, соціальна відповідальність і наявність Кодексу корпоративної етики. Водночас слабкі сторони пов'язані переважно з масштабом діяльності підприємства: складністю підтримання єдиних стандартів, високим операційним навантаженням, кадровими ризиками та потребою в постійному навчанні персоналу.

Таблиця 3.2 – SWOT-аналіз ТОВ «Нова пошта» в контексті розвитку корпоративної культури

Можливості	Загрози
Подальший розвиток корпоративного навчання, наставництва та внутрішніх комунікацій	Воєнні ризики, пошкодження інфраструктури, ускладнення логістики та безпеки працівників
Посилення клієнтоорієнтованої культури через цифрові сервіси та персоналізоване обслуговування	Посилення конкуренції на ринку логістичних і поштових послуг
Розвиток міжнародного напрямку та інтеграція корпоративних стандартів у закордонних підрозділах [40; 41]	Зростання очікувань клієнтів щодо швидкості, якості та зручності сервісу
Використання цифрових інструментів для моніторингу якості сервісу та залученості персоналу	Репутаційні ризики у разі погіршення якості обслуговування або порушення строків доставки
Розширення соціальних, екологічних і благодійних ініціатив як елементів корпоративної ідентичності [31; 32; 33; 38]	Кадрові ризики, дефіцит кваліфікованих працівників і зростання вартості персоналу
Удосконалення системи комплаєнсу, антикорупційної культури та етичного контролю [35; 36]	Зміни у державному регулюванні, податковому навантаженні та вимогах до операторів поштово-логістичних послуг
Формування єдиної культури сервісу в межах групи NOVA	Технологічні ризики, збої цифрових систем, кіберзагрози
Можливості	Загрози
Подальший розвиток корпоративного навчання, наставництва та внутрішніх комунікацій	Воєнні ризики, пошкодження інфраструктури, ускладнення логістики та безпеки працівників
Посилення клієнтоорієнтованої культури через цифрові сервіси та персоналізоване обслуговування	Посилення конкуренції на ринку логістичних і поштових послуг
Розвиток міжнародного напрямку та інтеграція корпоративних стандартів у закордонних підрозділах [40; 41]	Зростання очікувань клієнтів щодо швидкості, якості та зручності сервісу
Використання цифрових інструментів для моніторингу якості сервісу та залученості персоналу	Репутаційні ризики у разі погіршення якості обслуговування або порушення строків доставки
Розширення соціальних, екологічних і благодійних ініціатив як елементів корпоративної ідентичності [31; 32; 33; 38]	Кадрові ризики, дефіцит кваліфікованих працівників і зростання вартості персоналу
Удосконалення системи комплаєнсу, антикорупційної культури та етичного контролю [35; 36]	Зміни у державному регулюванні, податковому навантаженні та вимогах до операторів поштово-логістичних послуг
Формування єдиної культури сервісу в межах групи NOVA	Технологічні ризики, збої цифрових систем, кіберзагрози

Джерело: складено автором

Можливості розвитку компанії полягають у подальшій цифровізації, розвитку міжнародного напрямку, удосконаленні корпоративного навчання,

посиленні внутрішніх комунікацій, розвитку соціальної відповідальності та комплаєнс-культури. Основні загрози пов'язані з воєнними ризиками, конкуренцією, зростанням очікувань клієнтів, кадровими проблемами, регуляторними змінами та технологічними ризиками.

Отже, результати PEST- і SWOT-аналізу підтверджують, що стратегічні напрями удосконалення корпоративної культури ТОВ «Нова пошта» мають бути спрямовані на підтримання єдиних стандартів сервісу, розвиток персоналу, посилення клієнтоорієнтованості, технологічної культури, етичної відповідальності та адаптивності підприємства до зовнішніх викликів.

Після проведення PEST- і SWOT-аналізу доцільно перейти до формування матриці стратегічних рішень. Її призначення полягає в тому, щоб поєднати результати аналізу зовнішнього середовища з внутрішніми характеристиками підприємства та визначити практичні напрями удосконалення корпоративної культури. У контексті ТОВ «Нова пошта» такі рішення мають бути спрямовані на підтримання єдиних стандартів сервісу, розвиток персоналу, посилення клієнтоорієнтованості, технологічної культури, етичності, комплаєнсу та адаптивності управління.

PEST-аналіз показав, що на розвиток підприємства суттєво впливають політико-правові, економічні, соціальні та технологічні чинники. SWOT-аналіз, у свою чергу, дозволив визначити сильні сторони компанії, зокрема сформовану систему цінностей, клієнтоорієнтованість, технологічність, розвинену мережу та соціальну відповідальність, а також слабкі сторони, пов'язані з високим операційним навантаженням, складністю підтримання єдиних стандартів у масштабній мережі та кадровими ризиками [31; 32; 33; 35; 36; 37; 38; 44; 58; 59; 75]. На основі цього сформовано матрицю стратегічних рішень, наведену в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Матриця стратегічних рішень щодо розвитку корпоративної культури ТОВ «Нова пошта» на основі PEST- і SWOT-аналізу

Стратегічна зона	Вихідні умови за PEST- і SWOT-аналізом	Стратегічне рішення	Очікуваний управлінський результат
1	2	3	4
SO-стратегія: використання сильних сторін для реалізації можливостей	Сильні сторони: сформовані цінності, клієнтоорієнтованість, цифровізація, сильний бренд, соціальна відповідальність. Можливості: розвиток цифрових сервісів, міжнародного напрямку, корпоративного навчання та внутрішніх комунікацій	Розвивати єдину цифрову платформу корпоративної культури для працівників, яка міститиме корпоративні стандарти, навчальні матеріали, етичні правила, сервісні сценарії та канали зворотного зв'язку	Підвищення єдності корпоративних стандартів, прискорення навчання персоналу, посилення залученості працівників і якості сервісу
SO-стратегія	Сильні сторони: технологічність, розвинена мережа, клієнтоорієнтованість. Можливості: зростання попиту на зручні цифрові сервіси та персоналізоване обслуговування	Посилити клієнтоорієнтовану культуру через впровадження сервісних стандартів «швидко - зручно - відповідально» для всіх точок обслуговування	Підвищення стабільності клієнтського досвіду, зростання довіри до бренду, зменшення кількості конфліктних ситуацій
SO-стратегія	Сильні сторони: соціальна відповідальність, сильний бренд, цінності компанії. Можливості: розширення соціальних, гуманітарних та екологічних ініціатив	Інтегрувати соціальну відповідальність у внутрішню корпоративну культуру через участь працівників у волонтерських, екологічних і гуманітарних проєктах	Посилення корпоративної ідентичності, лояльності персоналу та позитивного іміджу компанії
WO-стратегія: подолання слабких сторін через використання можливостей	Слабкі сторони: складність підтримання єдиних стандартів у масштабній мережі. Можливості: цифрові інструменти моніторингу якості сервісу та навчання	Запровадити регулярний моніторинг дотримання корпоративних стандартів у відділеннях, логістичних терміналах і сервісних точках на основі чек-листів, клієнтського зворотного зв'язку та внутрішнього аудиту	Виявлення проблемних зон у сервісі, підвищення керованості мережі, уніфікація стандартів поведінки працівників
WO-стратегія	Слабкі сторони: високе операційне навантаження, кадрові ризики, потреба в постійному навчанні. Можливості: розвиток корпоративного навчання, наставництва та внутрішніх комунікацій	Розробити програму «Культура підтримки персоналу», що включатиме адаптацію новачків, наставництво, мікронавчання, профілактику професійного вигорання та нематеріальне визнання працівників	Зниження кадрових ризиків, підвищення залученості, збереження професійного ядра персоналу
WO-стратегія	Слабкі сторони: складність оцінювання реального впливу корпоративної культури без внутрішніх даних. Можливості: цифрові HR-інструменти та аналітика	Впровадити періодичне опитування працівників щодо сприйняття корпоративних цінностей, якості комунікацій, підтримки керівництва та рівня залученості	Отримання об'єктивнішої інформації про стан корпоративної культури, підвищення якості управлінських рішень

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4
ST-стратегія: використання сильних сторін для нейтралізації загроз	Сильні сторони: Кодекс корпоративної етики, комплаєнс, репутація, дисципліна. Загрози: воєнні ризики, регуляторні зміни, репутаційні ризики	Посилити культуру доброчесності, безпеки та комплаєнсу через регулярне інформування працівників про етичні правила, антикорупційні стандарти, безпекові інструкції та канали повідомлення про порушення	Зниження правових і репутаційних ризиків, підвищення відповідальності працівників, зміцнення довіри до компанії
ST-стратегія	Сильні сторони: клієнтоорієнтованість, технологічність, сильний бренд. Загрози: зростання очікувань клієнтів, конкуренція, репутаційні ризики	Розвивати систему швидкого реагування на скарги та сервісні відхилення з обов'язковим аналізом причин і коригувальними діями	Підвищення якості сервісу, зменшення негативного клієнтського досвіду, підтримання репутаційної стійкості
ST-стратегія	Сильні сторони: цифровізація, технологічність, інноваційність. Загрози: технологічні ризики, збої цифрових систем, кіберзагрози	Формувати цифрову культуру безпеки через навчання працівників правилам роботи з цифровими сервісами, персональними даними та інформаційною безпекою	Зниження ризиків помилок, витоку інформації та технологічних збоїв, підвищення цифрової відповідальності персоналу
WT-стратегія: мінімізація слабких сторін і загроз	Слабкі сторони: високе навантаження на персонал, кадрові ризики. Загрози: дефіцит кваліфікованих працівників, зростання вартості персоналу, воєнні ризики	Запровадити систему раннього виявлення кадрових ризиків: моніторинг плинності, навантаження, скарг, пропозицій працівників і причин звільнення	Зниження плинності кадрів, своєчасне реагування на проблеми персоналу, підтримання стабільності роботи підрозділів
WT-стратегія	Слабкі сторони: неоднорідність сервісу в масштабній мережі. Загрози: конкуренція, зростання вимог клієнтів, репутаційні втрати	Розробити єдину карту стандартів корпоративної поведінки для працівників фронт-офісу, кур'єрів, операторів і керівників підрозділів	Уніфікація поведінкових стандартів, зниження сервісних помилок, підвищення передбачуваності якості обслуговування
WT-стратегія	Слабкі сторони: зростання управлінської складності через диверсифікацію напрямів діяльності. Загрози: регуляторні зміни, конкуренція, технологічні ризики	Створити систему регулярного перегляду корпоративних стандартів відповідно до змін зовнішнього середовища, законодавства, технологій і клієнтських очікувань	Підвищення адаптивності корпоративної культури, актуалізація управлінських правил, збереження конкурентоспроможності

Джерело: складено автором на основі результатів аналізу корпоративної культури ТОВ «Нова пошта»

Отже, пріоритетними стратегічними рішеннями для ТОВ «Нова пошта» є створення цифрової платформи корпоративної культури, розвиток програми підтримки персоналу, впровадження системи моніторингу корпоративних стандартів, посилення етичної та комплаєнс-культури, формування цифрової культури безпеки та регулярне оновлення стандартів корпоративної поведінки. Реалізація цих рішень дозволить посилити вплив корпоративної культури на управлінські процеси, якість сервісу, залученість персоналу та репутаційну стійкість підприємства.

3.2. Розробка єдиної цифрової платформи корпоративної культури для працівників

Результати аналізу, засвідчили, що корпоративна культура ТОВ «Нова пошта» має високий рівень розвитку, оскільки ґрунтується на чітко задекларованих цінностях, клієнтоорієнтованості, технологічності, етичності, соціальній відповідальності та прагненні до ефективності [35; 36]. Водночас масштаб діяльності компанії, розгалужена мережа відділень, логістичних терміналів, поштоматів, розвиток міжнародного напрямку та висока інтенсивність операційних процесів створюють потребу в постійному підтриманні єдиних стандартів корпоративної поведінки, сервісу й управлінської взаємодії [44; 58; 59].

У сучасних умовах корпоративна культура великого сервісно-логістичного підприємства не може ефективно підтримуватися лише через формальні документи, періодичні інструктажі або окремі комунікаційні заходи. Вона потребує постійного цифрового супроводу, швидкого оновлення інформації, доступності корпоративних стандартів для всіх працівників, регулярного навчання, зворотного зв'язку та моніторингу рівня залученості персоналу. Особливо це актуально для ТОВ «Нова пошта», діяльність якого безпосередньо залежить від якості роботи працівників на різних рівнях

управління, у відділеннях, терміналах, кур'єрській доставці, клієнтському сервісі та цифрових каналах взаємодії.

З огляду на це, одним із практичних напрямів удосконалення корпоративної культури ТОВ «Нова пошта» є розробка єдиної цифрової платформи корпоративної культури для працівників. Така платформа має стати внутрішнім цифровим середовищем, у якому будуть об'єднані корпоративні цінності, Кодекс корпоративної етики, стандарти сервісу, навчальні матеріали, інструменти адаптації персоналу, канали зворотного зв'язку, механізми нематеріального визнання та показники моніторингу стану корпоративної культури. Її впровадження дозволить перетворити корпоративну культуру з переважно декларативної системи цінностей на дієвий управлінський інструмент, який щоденно підтримує поведінку працівників, якість сервісу та єдність управлінських практик.

Метою розробки єдиної цифрової платформи корпоративної культури для працівників ТОВ «Нова пошта» є формування внутрішнього цифрового середовища, яке забезпечить постійний доступ персоналу до корпоративних цінностей, етичних норм, стандартів сервісу, навчальних матеріалів, інструментів зворотного зв'язку та механізмів залучення працівників до розвитку компанії. Така платформа має стати не лише інформаційним ресурсом, а й практичним управлінським інструментом, що сприятиме уніфікації корпоративної поведінки, підвищенню якості внутрішніх комунікацій, посиленню клієнтоорієнтованості та підтриманню єдиних стандартів роботи в розгалуженій мережі підприємства.

Розробка цифрової платформи відповідає задекларованим цінностям ТОВ «Нова пошта», серед яких важливе місце займають клієнт, персонал, технології та ефективність [35; 36]. Саме тому платформа має поєднати кадровий, сервісний, комунікаційний, етичний і технологічний напрями управління корпоративною культурою. Її впровадження дозволить зробити корпоративні цінності більш доступними для працівників, забезпечити їх

практичне засвоєння та створити умови для регулярного моніторингу рівня розвитку корпоративної культури.

Основними завданнями цифрової платформи є систематизація корпоративних стандартів, підтримка адаптації нових працівників, організація мікронавчання, поширення норм Кодексу корпоративної етики, розвиток каналів зворотного зв'язку, підвищення прозорості внутрішніх комунікацій, формування механізмів нематеріального визнання працівників і створення аналітичної бази для оцінювання стану корпоративної культури. Очікувані результати впровадження цифрової платформи корпоративної культури наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Мета, завдання та очікувані результати впровадження цифрової платформи корпоративної культури

Показники	Зміст	Очікуваний результат	Управлінське значення
1	2	3	4
Мета впровадження платформи	Створення єдиного цифрового середовища для підтримки корпоративних цінностей, етичних норм, стандартів сервісу, навчання, комунікацій і зворотного зв'язку	Забезпечення єдиного розуміння корпоративної культури працівниками різних підрозділів	Підвищення керованості корпоративної культури в масштабній мережі підприємства
Систематизація корпоративних цінностей	Розміщення на платформі місії, цінностей, принципів поведінки, Кодексу корпоративної етики та стандартів доброчесності [35; 36]	Працівники отримують постійний доступ до корпоративних норм і правил	Посилення єдності ціннісних орієнтирів і корпоративної ідентичності
Уніфікація стандартів сервісу	Формування єдиної бази сервісних стандартів, сценаріїв взаємодії з клієнтами, алгоритмів дій у конфліктних і нестандартних ситуаціях	Зменшення відмінностей у якості обслуговування між підрозділами	Підвищення стабільності сервісу та клієнтоорієнтованості
Підтримка адаптації нових працівників	Розміщення адаптаційних курсів, інструкцій, відеоматеріалів, тестів і коротких ознайомчих модулів	Прискорення входження нових працівників у роботу та корпоративне середовище	Зниження адаптаційних ризиків і підвищення продуктивності новачків

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4
Організація корпоративного навчання	Створення мікрокурсів з корпоративної культури, етики, стандартів сервісу, цифрових інструментів, безпеки та комунікацій	Регулярне оновлення знань працівників і підвищення рівня їхньої компетентності	Підвищення якості виконання завдань і готовності персоналу до змін
Розвиток внутрішніх комунікацій	Розміщення новин компанії, звернень керівництва, оголошень, інформації про зміни, корпоративні події та ініціативи	Працівники швидше отримують актуальну інформацію	Підвищення прозорості управління та узгодженості дій персоналу
Формування каналів зворотного зв'язку	Запровадження опитувань, анкет, форми подання пропозицій, повідомлень про проблеми або порушення	Отримання інформації про реальний стан корпоративної культури та проблеми в підрозділах	Поліпшення якості управлінських рішень і своєчасне реагування на ризики
Підтримка етичної та комплаєнс-культури	Інформування працівників про принципи доброчесності, антикорупційні норми, правила поведінки та відповідальність за порушення [35; 36]	Підвищення обізнаності працівників щодо етичних стандартів	Зниження правових, репутаційних і поведінкових ризиків
Нематеріальне визнання працівників	Створення розділу для подяк, історій успіху, відзначення команд і працівників, які демонструють корпоративні цінності	Посилення мотивації, залученості та позитивної поведінки персоналу	Підтримка лояльності працівників і розвиток культури визнання
Аналітика корпоративної культури	Збір даних про проходження навчання, результати тестування, активність працівників, участь в опитуваннях, звернення і пропозиції	Формування інформаційної бази для оцінювання стану корпоративної культури	Забезпечення регулярного моніторингу та коригування управлінських рішень

Джерело: складено автором на основі результатів аналізу корпоративної культури ТОВ «Нова пошта».

Дані табл. 3.4 свідчать, що цифрова платформа корпоративної культури має виконувати комплексну функцію. Вона повинна одночасно бути інформаційним ресурсом, навчальним середовищем, каналом внутрішніх комунікацій, інструментом зворотного зв'язку та засобом моніторингу стану

корпоративної культури. Найважливішим управлінським результатом її впровадження є забезпечення єдиного розуміння корпоративних цінностей і стандартів поведінки працівниками всіх підрозділів підприємства.

Отже, мета і завдання цифрової платформи безпосередньо пов'язані з потребами ТОВ «Нова пошта» у підтриманні єдиних стандартів сервісу, розвитку персоналу, посиленні клієнтоорієнтованості, етичності та ефективності управління. Запропонована платформа дозволить не лише поширювати корпоративні норми, а й відстежувати їх засвоєння, виявляти проблемні зони та своєчасно коригувати управлінські дії.

Єдина цифрова платформа корпоративної культури для працівників ТОВ «Нова пошта» має бути побудована за модульним принципом. Це дозволить поєднати в одному цифровому середовищі корпоративні цінності, стандарти сервісу, навчання, внутрішні комунікації, зворотний зв'язок, етичні норми, соціальні ініціативи та аналітику стану корпоративної культури. Такий підхід є доцільним для великої логістичної компанії, оскільки забезпечує доступність інформації для працівників різних підрозділів, уніфікує стандарти поведінки та сприяє швидкому поширенню управлінських рішень.

Функціональні модулі платформи повинні відповідати задекларованим корпоративним цінностям ТОВ «Нова пошта»: клієнт, персонал, технології та ефективність [35; 36]. З огляду на це, платформа має не лише інформувати працівників про корпоративні правила, а й сприяти їх практичному засвоєнню через навчання, тестування, зворотний зв'язок, сервісні сценарії та участь у корпоративних ініціативах. Основні функціональні модулі цифрової платформи корпоративної культури наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Функціональні модулі цифрової платформи корпоративної культури ТОВ «Нова пошта»

Функціональний модуль	Зміст модуля	Основні користувачі	Управлінський ефект
Корпоративні цінності та етика	Розміщення місії, цінностей, принципів поведінки, Кодексу корпоративної етики, стандартів доброчесності, антикорупційних правил і комплаєнс-норм [35; 36]	Усі працівники, керівники підрозділів, HR-служба, комплаєнс-напрямок	Забезпечення єдиного розуміння корпоративних норм, підвищення етичної відповідальності та зниження репутаційних ризиків
Стандарти сервісу	Алгоритми взаємодії з клієнтами, сервісні сценарії, правила роботи зі скаргами, моделі поведінки у конфліктних і нестандартних ситуаціях	Працівники відділень, кур'єри, оператори, керівники сервісних підрозділів	Уніфікація якості обслуговування, підвищення клієнтоорієнтованості та зменшення кількості сервісних помилок
Навчання і розвиток	Мікрокурси, відеоінструкції, адаптаційні програми, тести, матеріали з корпоративної культури, сервісу, безпеки, цифрових інструментів і комунікацій	Нові працівники, чинний персонал, наставники, HR-служба	Прискорення адаптації персоналу, підвищення професійної компетентності та готовності до змін
Внутрішні комунікації	Новини компанії, оголошення, звернення керівництва, інформація про зміни, корпоративні події, оновлення стандартів і процедур	Усі працівники, керівники підрозділів, служба внутрішніх комунікацій	Підвищення прозорості управління, швидкості інформування та узгодженості дій персоналу
Зворотний зв'язок	Опитування працівників, форми подання пропозицій, повідомлення про проблеми, оцінювання якості комунікацій, анонімні звернення щодо порушень	Працівники, HR-служба, керівники, комплаєнс-напрямок	Виявлення проблемних зон, підвищення залученості персоналу та покращення якості управлінських рішень
Визнання і мотивація	Подяки працівникам, історії успіху, відзначення команд, нематеріальні заохочення, демонстрація прикладів поведінки відповідно до корпоративних цінностей	Усі працівники, керівники підрозділів, HR-служба	Посилення мотивації, лояльності, позитивної поведінки та корпоративної ідентичності
Соціальна відповідальність	Інформація про благодійні, гуманітарні, екологічні та волонтерські ініціативи компанії, можливості участі працівників у таких проєктах [31; 32; 33; 38]	Працівники, координатори проєктів, HR-служба, соціальних проєктів	Підвищення залученості персоналу до соціальних ініціатив, зміцнення репутації та внутрішньої єдності
Цифрова культура та безпека	Інструкції щодо роботи з цифровими сервісами, правила інформаційної безпеки, захист персональних даних, безпечне використання внутрішніх систем	Усі працівники, IT-служба, служба безпеки, керівники підрозділів	Зменшення технологічних ризиків, підвищення цифрової грамотності та відповідальності персоналу
Аналітика корпоративної культури	Дані про проходження навчання, результати тестування, участь в опитуваннях, кількість звернень, пропозицій, активність працівників, індекс залученості	Керівництво, HR-служба, аналітичні підрозділи, керівники регіонів	Формування інформаційної бази для моніторингу корпоративної культури та прийняття обґрунтованих управлінських рішень

Джерело: складено автором на основі результатів аналізу корпоративної культури ТОВ «Нова пошта»

Запропоновані функціональні модулі мають бути взаємопов'язаними. Наприклад, модуль «Корпоративні цінності та етика» формує нормативну основу платформи, модуль «Навчання і розвиток» забезпечує практичне засвоєння цих норм, а модуль «Аналітика корпоративної культури» дає змогу відстежувати, наскільки працівники залучені до навчання, комунікацій і корпоративних ініціатив. Модулі «Стандарти сервісу» та «Зворотний зв'язок» мають безпосереднє значення для підтримання клієнтоорієнтованості, оскільки дозволяють не лише транслювати правила обслуговування, а й отримувати інформацію про проблеми у сервісній взаємодії.

Особливе значення для ТОВ «Нова пошта» має модуль цифрової культури та безпеки, оскільки компанія активно використовує технологічні рішення, поштомати, мобільні застосунки, онлайн-сервіси та цифрові канали взаємодії з клієнтами [33; 37; 44]. Відповідно, працівники повинні не лише володіти цифровими інструментами, а й розуміти правила безпечної роботи з інформацією, персональними даними та внутрішніми системами.

Отже, функціональні модулі цифрової платформи корпоративної культури мають забезпечити комплексну підтримку корпоративних цінностей, сервісних стандартів, навчання, внутрішніх комунікацій і зворотного зв'язку. Їх впровадження дозволить посилити керованість корпоративної культури, підвищити якість сервісу, зменшити ризики неоднакового трактування корпоративних норм і створити цифрову основу для постійного розвитку персоналу.

Для кращого розуміння логіки функціонування запропонованої цифрової платформи корпоративної культури доцільно подати її у вигляді схеми (рис. 3.1). Вона відображає взаємозв'язок між ключовими модулями платформи: корпоративними цінностями та етикою, стандартами сервісу, навчанням і розвитком, внутрішніми комунікаціями, зворотним зв'язком, визнанням і мотивацією, соціальною відповідальністю, цифровою культурою та аналітикою корпоративної культури. Центральним елементом схеми є

єдина цифрова платформа, яка об'єднує всі зазначені модулі в спільне внутрішнє середовище для працівників.



Рисунок 3.1 – Схема цифрової платформи корпоративної культури ТОВ «Нова пошта»

Джерело: розроблено автором

Як видно з рис. 3.1, цифрова платформа корпоративної культури має інтегративний характер, оскільки поєднує нормативні, навчальні, комунікаційні, мотиваційні та аналітичні елементи. Модуль корпоративних цінностей і етики формує змістову основу платформи, стандарти сервісу забезпечують практичне втілення клієнтоорієнтованості, навчання і розвиток сприяють засвоєнню корпоративних норм, а внутрішні комунікації та зворотний зв'язок підтримують постійну взаємодію між працівниками й управлінськими рівнями. Водночас модулі аналітики, цифрової безпеки, соціальної відповідальності та визнання працівників забезпечують моніторинг, підтримку залученості та зміцнення корпоративної ідентичності.

Отже, запропонована цифрова платформа корпоративної культури є не окремим інформаційним ресурсом, а комплексним інструментом управління корпоративними цінностями, стандартами поведінки, навчанням, комунікаціями та залученістю персоналу. Її впровадження дозволить ТОВ «Нова пошта» забезпечити єдність корпоративних стандартів у розгалуженій мережі, підвищити якість внутрішньої взаємодії, посилити клієнтоорієнтованість і створити основу для регулярного моніторингу стану корпоративної культури.

Впровадження цифрової платформи корпоративної культури потребує чіткого організаційного механізму, оскільки проєкт охоплює не лише технічну розробку, а й змістове наповнення, навчання персоналу, внутрішні комунікації, підтримку етичних стандартів, зворотний зв'язок і подальший моніторинг результативності. Для ТОВ «Нова пошта» це особливо важливо через масштабність мережі, наявність великої кількості функціональних і територіальних підрозділів, а також потребу в уніфікації корпоративних стандартів у різних точках обслуговування.

Організаційний механізм впровадження платформи має ґрунтуватися на міжфункціональній взаємодії кількох управлінських суб'єктів. Ключова роль належить HR-департаменту, який має відповідати за зміст платформи, адаптаційні програми, навчальні матеріали, оцінювання залученості персоналу та розвиток корпоративної культури. IT-напряму або Nova Digital доцільно залучити до технічної розробки, інтеграції платформи з наявними цифровими сервісами, забезпечення кібербезпеки та підтримки користувачів. Департамент маркетингу та комунікацій може відповідати за інформаційне наповнення, корпоративні повідомлення, візуальний стиль і комунікаційну кампанію щодо запуску платформи.

Важливою є участь юридичного та комплаєнс-напряму, оскільки платформа має містити матеріали щодо Кодексу корпоративної етики, антикорупційних правил, доброчесності, законності, захисту персональних даних і каналів повідомлення про порушення [35; 36]. Керівники регіональних

підрозділів, логістичних терміналів і відділень повинні забезпечувати практичне впровадження платформи на місцях, мотивувати працівників до її використання, контролювати проходження навчання та надавати зворотний зв'язок щодо проблем у роботі. Працівники підприємства є кінцевими користувачами платформи, тому їхня активність визначатиме фактичну результативність проєкту.

Узагальнений розподіл відповідальності за впровадження цифрової платформи корпоративної культури подано в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Розподіл відповідальності за впровадження цифрової платформи корпоративної культури

Учасник впровадження	Зона відповідальності	Очікуваний внесок у реалізацію проєкту
1	2	3
Вище керівництво ТОВ «Нова пошта»	Затвердження концепції платформи, визначення стратегічних цілей, ресурсне забезпечення проєкту	Надання управлінської підтримки, закріплення пріоритетності проєкту, контроль відповідності платформи стратегічним цілям компанії
HR-департамент	Розробка змісту платформи, адаптаційних програм, навчальних модулів, інструментів оцінювання залученості персоналу	Формування кадрової та навчальної основи платформи, підтримка розвитку корпоративної культури і персоналу
IT-напрямок / Nova Digital	Технічна розробка платформи, інтеграція з наявними цифровими сервісами, підтримка користувачів, захист даних	Забезпечення технічної працездатності, зручності, безпеки та масштабованості платформи
Департамент маркетингу та комунікацій	Розробка внутрішньої комунікаційної кампанії, інформаційне наповнення, візуальне оформлення, корпоративні новини	Підвищення поінформованості працівників, формування позитивного сприйняття платформи
Юридичний/комплаєнс-напрямок	Підготовка матеріалів щодо етики, законності, антикорупційної поведінки, захисту персональних даних	Зниження правових і репутаційних ризиків, забезпечення відповідності платформи корпоративним і законодавчим вимогам
Керівники регіональних підрозділів	Організація впровадження платформи на регіональному рівні, контроль активності працівників, передача зворотного зв'язку	Забезпечення практичного використання платформи в регіональній мережі

Продовження таблиці 3.6

1	2	3
Керівники відділень, терміналів і сервісних підрозділів	Мотивація працівників до користування платформою, контроль проходження навчання, фіксація проблемних питань	Підтримка єдиних стандартів поведінки і сервісу на операційному рівні
Працівники підприємства	Використання платформи, проходження навчання, участь в опитуваннях, подання пропозицій і повідомлень про проблеми	Практичне засвоєння корпоративних цінностей, участь у розвитку корпоративної культури
Аналітичний / HR-аналітичний напрям	Збір і аналіз даних щодо активності користувачів, проходження навчання, результатів опитувань, звернень і пропозицій	Формування інформаційної бази для оцінювання результативності платформи та прийняття управлінських рішень

Джерело: складено автором.

Дані табл. 3.6 свідчать, що впровадження цифрової платформи корпоративної культури має здійснюватися не одним підрозділом, а через узгоджену взаємодію управлінських, кадрових, технічних, комунікаційних, юридичних і операційних структур. Такий підхід дозволить забезпечити не лише технічний запуск платформи, а й її реальне використання працівниками, змістову наповненість, відповідність корпоративним цінностям і практичну користь для управління підприємством.

Послідовність впровадження цифрової платформи корпоративної культури доцільно подати так (рис. 3.2).

Запропонована послідовність дозволяє впроваджувати платформу поступово та контрольовано. Найважливішими етапами є діагностика потреб, пілотне впровадження і моніторинг результатів, оскільки саме вони дають змогу адаптувати платформу до реальних умов роботи працівників. У підсумку цифрова платформа має стати не одноразовим інформаційним проєктом, а постійно діючим інструментом підтримки корпоративної культури, навчання, комунікації та управлінської аналітики.



Рисунок 3.2 – Етапи впровадження єдиної цифрової платформи корпоративної культури ТОВ «Нова пошта»

Джерело: складено автором

Перед практичним впровадженням цифрової платформи корпоративної культури доцільно сформулювати поетапний план реалізації проєкту. Це дозволить визначити зміст робіт, відповідальних виконавців, орієнтовні строки та очікувані результати на кожному етапі. План впровадження цифрової платформи корпоративної культури ТОВ «Нова пошта» подано в табл. 3.7.

Дані табл. 3.7 свідчать, що впровадження цифрової платформи корпоративної культури має здійснюватися поступово: від діагностики потреб працівників до повного масштабування на всю мережу підприємства. Такий підхід дозволяє зменшити ризики технічних помилок, формального

Таблиця 3.7 – План впровадження цифрової платформи корпоративної культури

Етап впровадження	Зміст робіт	Відповідальні виконавці	Орієнтовний термін реалізації	Очікуваний результат
1. Діагностика потреб працівників і підрозділів	Проведення коротких опитувань працівників; аналіз проблем у внутрішніх комунікаціях; визначення типових сервісних помилок; виявлення потреб у навчанні та адаптації персоналу	HR-департамент, керівники регіональних підрозділів, керівники відділень, аналітичний напрям	1 місяць	Визначено основні проблеми, потреби працівників і пріоритетні напрями наповнення платформи
2. Розробка концепції цифрової платформи	Визначення мети, завдань, функціональних модулів, цільових груп користувачів, рівнів доступу, вимог до безпеки та показників ефективності	Вище керівництво, HR-департамент, IT-напрямок / Nova Digital, департамент маркетингу та комунікацій, юридичний / комплаєнс-напрямок	1 місяць	Сформовано концепцію платформи, її структуру, функціонал і вимоги до впровадження
3. Формування змістового наповнення	Підготовка матеріалів щодо корпоративних цінностей, Кодексу корпоративної етики, стандартів сервісу, правил комунікації, адаптаційних курсів, мікронавчання, тестів і матеріалів із комплаєнсу	HR-департамент, департамент маркетингу та комунікацій, юридичний / комплаєнс-напрямок, керівники сервісних підрозділів	2 місяці	Підготовлено базовий контент для запуску платформи
4. Технічна розробка та тестування платформи	Створення або адаптація цифрового рішення; розроблення інтерфейсу; налаштування модулів; інтеграція з наявними внутрішніми сервісами; тестування безпеки й працездатності	IT-напрямок / Nova Digital, HR-департамент, служба інформаційної безпеки	2–3 місяці	Створено технічну версію платформи, готову до пілотного запуску
5. Пілотне впровадження	Запуск платформи в окремих регіональних підрозділах, відділеннях або логістичних терміналах; навчання користувачів; тестування функціоналу; збір перших відгуків	HR-департамент, IT-напрямок / Nova Digital, керівники пілотних підрозділів	1–2 місяці	Перевірено зручність платформи, активність користувачів і якість змістового наповнення
6. Збір зворотного зв'язку та доопрацювання	Аналіз відгуків працівників; усунення технічних недоліків; коригування навчальних матеріалів; уточнення сервісних сценаріїв; удосконалення інтерфейсу	HR-департамент, IT-напрямок / Nova Digital, департамент маркетингу та комунікацій, аналітичний напрям	1 місяць	Платформу адаптовано до реальних потреб користувачів
7. Масштабування платформи на всю мережу	Поступове підключення всіх підрозділів; проведення інформаційної кампанії; інструктаж керівників; забезпечення доступу працівників до платформи	Вище керівництво, HR-департамент, IT-напрямок / Nova Digital, керівники регіонів і відділень	2–3 місяці	Платформа впроваджена в усій мережі ТОВ «Нова пошта»
8. Моніторинг ефективності та оновлення контенту	Відстеження активності користувачів; аналіз проходження навчання; оцінювання результатів тестування; обробка звернень і пропозицій; регулярне оновлення матеріалів	HR-департамент, аналітичний напрям, керівники підрозділів, IT-напрямок / Nova Digital	Постійно, після запуску	Забезпечено регулярне оновлення платформи та контроль її результативності

Джерело: складено автором

використання платформи та низької залученості персоналу. Особливе значення мають етапи пілотного впровадження і збору зворотного зв'язку, оскільки саме вони дають змогу адаптувати платформу до реальних умов роботи підрозділів ТОВ «Нова пошта».

Отже, запропонований план впровадження забезпечує послідовну реалізацію проєкту та розподіл відповідальності між ключовими учасниками. Його виконання дозволить створити цифровий інструмент підтримки корпоративних цінностей, навчання, внутрішніх комунікацій, зворотного зв'язку та моніторингу стану корпоративної культури.

3.3. Оцінка ефективності впровадження цифрової платформи корпоративної культури в управлінні підприємством

Впровадження цифрової платформи корпоративної культури в ТОВ «Нова пошта» має забезпечити не лише технічне об'єднання корпоративних матеріалів, а й практичне посилення управлінського впливу корпоративної культури на діяльність підприємства. Очікувані результати пов'язані з підвищенням єдності корпоративних стандартів, покращенням внутрішніх комунікацій, розвитком персоналу, посиленням клієнтоорієнтованості та створенням системи регулярного моніторингу стану корпоративної культури.

Насамперед платформа дозволить забезпечити єдиний доступ працівників до корпоративних цінностей, Кодексу корпоративної етики, стандартів сервісу та правил поведінки. Це сприятиме однаковому розумінню корпоративних норм у різних підрозділах компанії та зменшенню ризику їх неоднакового трактування [35; 36].

Другим очікуваним результатом є підвищення якості адаптації та навчання персоналу. Завдяки мікрокурсам, тестам, відеоінструкціям і навчальним матеріалам нові працівники зможуть швидше засвоювати

корпоративні стандарти, а чинний персонал - регулярно оновлювати знання щодо сервісу, етики, цифрових інструментів і безпеки.

Третім результатом стане посилення внутрішніх комунікацій і зворотного зв'язку. Платформа створить канал для оперативного інформування працівників, збору пропозицій, проведення опитувань і виявлення проблем у підрозділах. Це дозволить керівництву швидше реагувати на управлінські, кадрові та сервісні ризики.

Четвертим очікуваним результатом є підвищення залученості персоналу. Розділи визнання, історії успіху, участь у соціальних ініціативах і можливість подавати пропозиції сприятимуть формуванню відчуття причетності працівників до розвитку компанії.

П'ятим результатом буде покращення якості сервісу та клієнтоорієнтованості. Уніфіковані сервісні сценарії, алгоритми роботи зі скаргами та стандарти взаємодії з клієнтами допоможуть зменшити кількість сервісних помилок і підвищити стабільність якості обслуговування в мережі підприємства.

Крім того, цифрова платформа створить аналітичну базу для управління корпоративною культурою: дані про проходження навчання, активність працівників, результати тестування, кількість звернень, пропозицій і рівень залученості. Це дозволить перейти від разових оцінок корпоративної культури до постійного моніторингу її стану.

Отже, очікуваний ефект від впровадження цифрової платформи полягає у підвищенні керованості корпоративної культури, зміцненні єдиних стандартів поведінки, розвитку персоналу, покращенні комунікацій і підтриманні стабільної якості сервісу. Для ТОВ «Нова пошта» це має важливе значення, оскільки масштабна мережа підприємства потребує постійного узгодження цінностей, управлінських дій і поведінки працівників.

Перед оцінюванням результативності впровадження цифрової платформи корпоративної культури доцільно визначити систему KPI (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – КРІ оцінювання ефективності цифрової платформи корпоративної культури

КРІ	Метод розрахунку	Орієнтовне цільове значення	Управлінське значення
Рівень підключення працівників до платформи	Кількість зареєстрованих користувачів / загальна кількість працівників $\times 100 \%$	не менше 90 %	Показує охоплення персоналу цифровою платформою
Частка активних користувачів	Кількість працівників, які користувалися платформою протягом місяця / загальна кількість зареєстрованих користувачів $\times 100 \%$	не менше 70 %	Відображає реальне використання платформи, а не лише формальну реєстрацію
Частка працівників, які пройшли базовий курс корпоративної культури	Кількість працівників, які завершили курс / загальна кількість працівників $\times 100 \%$	не менше 85 %	Характеризує рівень засвоєння корпоративних цінностей, етики та стандартів поведінки
Середній результат тестування після навчання	Сума балів за тестування / кількість працівників, які пройшли тест	не менше 80 балів зі 100	Дозволяє оцінити якість засвоєння навчальних матеріалів
Частка нових працівників, які пройшли адаптаційний модуль	Кількість нових працівників, які завершили модуль / загальна кількість нових працівників $\times 100 \%$	не менше 95 %	Показує ефективність адаптації персоналу до корпоративного середовища
Рівень участі працівників в опитуваннях	Кількість працівників, які взяли участь в опитуванні / кількість запрошених працівників $\times 100 \%$	не менше 60 %	Відображає залученість персоналу та готовність надавати зворотний зв'язок
Кількість пропозицій від працівників	Загальна кількість пропозицій, поданих через платформу за місяць / квартал	зростання в динаміці	Характеризує активність персоналу у вдосконаленні сервісу та внутрішніх процесів
Частка опрацьованих звернень і пропозицій	Кількість опрацьованих звернень / загальна кількість звернень $\times 100 \%$	не менше 90 %	Показує якість управлінського реагування на зворотний зв'язок
Рівень задоволеності внутрішніми комунікаціями	Середня оцінка за результатами опитування працівників	не менше 4 із 5 балів	Дає змогу оцінити якість інформаційної взаємодії між працівниками й управлінням
Індекс дотримання корпоративних стандартів	Середня оцінка за результатами внутрішнього аудиту, чек-листів або оцінювання керівників	не менше 85 %	Визначає рівень практичного виконання корпоративних норм і сервісних стандартів
Динаміка повторюваних сервісних помилок	Кількість повторюваних помилок після впровадження / кількість помилок до впровадження $\times 100 \%$	зменшення на 10–15 %	Дозволяє оцінити вплив платформи на якість сервісу
Рівень залученості персоналу	Середній бал за результатами внутрішнього опитування залученості	зростання в динаміці	Характеризує вплив платформи на мотивацію, лояльність і причетність працівників

Джерело: складено автором

Дані табл. 3.8 свідчать, що ефективність цифрової платформи корпоративної культури доцільно оцінювати за кількома групами показників: охоплення персоналу, активність користувачів, результативність навчання, якість зворотного зв'язку, рівень дотримання корпоративних стандартів і вплив на сервіс. Такий підхід дозволяє оцінити не лише факт запуску платформи, а й її реальний управлінський ефект для підприємства.

Перед оцінюванням ефективності цифрової платформи корпоративної культури доцільно визначити витрати на її впровадження (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Витрати на впровадження цифрової платформи корпоративної культури ТОВ «Нова пошта»

Стаття витрат	Зміст витрат	Сума, тис. грн.
Розробка концепції платформи	Аналіз потреб, формування технічного завдання, визначення функціональних модулів, розробка логіки користування	250
Технічна розробка платформи	Створення або адаптація цифрового рішення, розробка інтерфейсу, налаштування модулів, тестування функціоналу	1 800
Інтеграція з внутрішніми цифровими сервісами	Підключення до наявних HR-, навчальних, комунікаційних або аналітичних систем компанії	650
Розробка навчального контенту	Підготовка мікрокурсів, відеоінструкцій, тестів, матеріалів з корпоративної культури, етики, сервісу й безпеки	520
Оцифрування Кодексу корпоративної етики та сервісних стандартів	Адаптація корпоративних документів до інтерактивного формату, створення коротких інструкцій і кейсів	180
Комунікаційна кампанія запуску	Інформування працівників, внутрішні повідомлення, презентаційні матеріали, інструкції користувача	220
Навчання адміністраторів і керівників підрозділів	Проведення коротких тренінгів для HR-фахівців, керівників регіонів, відділень і відповідальних осіб	300
Пілотне впровадження	Запуск у вибраних підрозділах, збір зворотного зв'язку, технічне й змістове доопрацювання	280
Кібербезпека та захист персональних даних	Налаштування доступів, перевірка безпеки, захист інформації, технічний аудит	400
Технічна підтримка в перший рік	Супровід користувачів, усунення помилок, оновлення функціоналу, підтримка працездатності	600
Аналітика та моніторинг ефективності	Налаштування дашбордів, звітів щодо активності, навчання, зворотного зв'язку та KPI	300
Резерв на непередбачені витрати	Додаткові роботи, технічні доопрацювання, оновлення контенту	350
Усього витрат		5 850

Джерело: розраховано автором на основі запропонованого проекту та [35; 36; 37; 44; 58; 59]

Оскільки ТОВ «Нова пошта» має власний цифровий напрям і значний досвід використання ІТ-рішень, проєкт доцільно реалізовувати не як повністю нову зовнішню систему, а як внутрішню платформу або модуль у межах наявної цифрової інфраструктури компанії. Це дасть змогу зменшити витрати, прискорити впровадження та забезпечити інтеграцію з чинними корпоративними сервісами.

За даними табл. 3.9, орієнтовна вартість впровадження цифрової платформи корпоративної культури становить 5 850 тис. грн. Найбільшу частку витрат формує технічна розробка платформи - 1 800 тис. грн, що пояснюється необхідністю створення функціонального, зручного та масштабованого цифрового рішення для великої кількості працівників. Витрати на кібербезпеку та захист персональних даних становлять 400 тис. грн, що є необхідним з огляду на використання персональної інформації працівників, навчальних результатів, звернень і внутрішньої аналітики.

Отже, запропонований обсяг витрат є обґрунтованим для великого сервісно-логістичного підприємства, оскільки платформа має охоплювати корпоративні стандарти, навчання, комунікації, зворотний зв'язок, аналітику та елементи управління корпоративною культурою. Впровадження такого інструменту потребує початкових інвестицій, однак у подальшому може забезпечити управлінський ефект через скорочення сервісних помилок, прискорення адаптації персоналу, підвищення залученості працівників і посилення єдності корпоративних стандартів.

Для оцінювання доцільності впровадження цифрової платформи корпоративної культури необхідно визначити очікуваний економічний ефект від реалізації проєкту. Оскільки платформа спрямована не на пряме виробництво послуг, а на підвищення якості управління, навчання, комунікацій, сервісу та залученості персоналу, її ефективність доцільно оцінювати через прогнозоване скорочення витрат і додатковий операційний ефект. Основними джерелами очікуваної економії буде зменшення витрат на адаптацію та повторне навчання працівників, скорочення сервісних помилок,

економія робочого часу HR-служби й керівників підрозділів, зниження витрат на очні навчальні заходи та підвищення якості обслуговування клієнтів. Розрахунок очікуваного економічного ефекту від впровадження цифрової платформи корпоративної культури наведено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – Розрахунок очікуваного економічного ефекту від впровадження цифрової платформи корпоративної культури ТОВ «Нова пошта»

Напрямок очікуваного ефекту	Обґрунтування	Очікуваний ефект за рік, тис. грн
Скорочення витрат на адаптацію та повторне навчання персоналу	За рахунок використання єдиних адаптаційних модулів, відеоінструкцій, тестів і мікронавчання	1 200
Зменшення витрат, пов'язаних із сервісними помилками	Очікуване зниження кількості повторюваних помилок, скарг, уточнень і витрат на їх усунення	1 800
Економія часу HR-служби та керівників підрозділів	Автоматизація інструктажів, навчання, опитувань, збору зворотного зв'язку та моніторингу активності працівників	1 500
Скорочення витрат на очні навчальні заходи та друк матеріалів	Перехід частини навчання, інструкцій і корпоративних повідомлень у цифровий формат	800
Додатковий операційний ефект від покращення якості сервісу	Очікуване зростання доходу на 0,03 % від чистого доходу 2025 р.: $54\,153\,003 \times 0,03\% = 16\,246$ тис. грн; операційний ефект за маржинальністю 9,65 %: $16\,246 \times 9,65\%$	1 567
Загальний очікуваний річний економічний ефект	Сума очікуваних ефектів	6867

Джерело: розраховано автором за [58; 59; 60; 61]

Отже, очікуваний річний економічний ефект від впровадження цифрової платформи корпоративної культури становить 6867 тис. грн. Найбільший ефект може бути отриманий за рахунок зменшення сервісних помилок, економії управлінського часу, скорочення витрат на адаптацію персоналу та часткового зростання операційного результату через покращення якості сервісу.

Після визначення очікуваного річного економічного ефекту необхідно зіставити його з орієнтовними витратами на впровадження проєкту. Це дає змогу оцінити фінансову доцільність запропонованого заходу, визначити

чистий економічний ефект, коефіцієнт ефективності витрат, рентабельність проєкту та строк його окупності. Такий розрахунок дозволяє обґрунтувати, чи є впровадження цифрової платформи корпоративної культури не лише організаційно необхідним, а й економічно виправданим для ТОВ «Нова пошта». Оцінку ефективності впровадження проєкту подано в табл. 3.11.

Таблиця 3.11 – Оцінка ефективності впровадження цифрової платформи корпоративної культури ТОВ «Нова пошта»

Показник	Розрахунок	Значення
Загальні витрати на впровадження проєкту, тис. грн	За табл. 3.11	5850
Очікуваний річний економічний ефект, тис. грн	За табл. 3.12	6867
Чистий економічний ефект у перший рік, тис. грн	$6867 - 5850$	1017
Коефіцієнт ефективності витрат	$6867 / 5850$	1,17
Рентабельність проєкту, %	$1017 / 5850 \times 100 \%$	17,38
Строк окупності, років	$5850 / 6867$	0,85
Строк окупності, місяців	$0,85 \times 12$	10,2

Джерело: розраховано автором за даними табл. 3.11 і табл. 3.12

За даними табл. 3.11, проєкт впровадження цифрової платформи корпоративної культури є економічно доцільним. Очікуваний річний ефект становить 6867 тис. грн, що перевищує орієнтовні витрати на впровадження у розмірі 5850 тис. грн. Чистий економічний ефект у перший рік може становити 1017 тис. грн, а коефіцієнт ефективності витрат - 1,17. Це означає, що кожна гривня, вкладена у проєкт, потенційно може забезпечити 1,17 грн економічного ефекту.

Строк окупності проєкту становить близько 10 місяців. Отже, впровадження цифрової платформи корпоративної культури може забезпечити не лише управлінський, а й економічний результат за рахунок скорочення витрат, підвищення якості сервісу, оптимізації навчання персоналу та посилення внутрішньої комунікації.

Водночас впровадження цифрової платформи може супроводжуватися певними ризиками. Їх необхідно врахувати ще на етапі планування, оскільки

низька активність працівників, технічні проблеми або формальне ставлення до навчання можуть знизити очікувану результативність проєкту (табл. 3.12).

Таблиця 3.12 – Ризики впровадження цифрової платформи та заходи їх мінімізації

Ризик	Можливі наслідки	Заходи мінімізації
Низька активність працівників на платформі	Формальне впровадження платформи без реального впливу на корпоративну культуру	Проведення інформаційної кампанії, залучення керівників підрозділів, використання елементів гейміфікації та нематеріального визнання
Формальне проходження навчання	Працівники проходять курси без реального засвоєння корпоративних стандартів	Використання коротких тестів, практичних кейсів, ситуаційних завдань і періодичного повторного навчання
Перевантаження працівників інформацією	Зниження інтересу до платформи, ігнорування важливих матеріалів	Подання інформації у форматі мікромодулів, коротких інструкцій, відео та тематичних блоків
Технічні збої або незручний інтерфейс	Зниження довіри до платформи та відмова працівників від її використання	Попереднє тестування, пілотний запуск, технічна підтримка, регулярне оновлення функціоналу
Недостатня підтримка з боку керівників підрозділів	Працівники не сприйматимуть платформу як важливий управлінський інструмент	Закріплення відповідальності керівників за використання платформи, включення показників активності до управлінського контролю
Опір змінам з боку персоналу	Повільне впровадження, низька залученість, негативне сприйняття нових правил	Пояснення переваг платформи, поступове впровадження, збирання зворотного зв'язку, врахування пропозицій працівників
Недостатня актуальність контенту	Працівники не використовуватимуть платформу як джерело важливої інформації	Призначення відповідальних за оновлення матеріалів, щоквартальний перегляд контенту, оперативне розміщення змін
Ризики захисту персональних даних	Правові та репутаційні втрати, зниження довіри працівників	Обмеження доступу за ролями, дотримання вимог законодавства щодо персональних даних, технічний захист інформації
Низька якість зворотного зв'язку	Платформа не дасть об'єктивної інформації про проблеми корпоративної культури	Використання анонімних опитувань, простих форм звернення, регулярне інформування про опрацьовані пропозиції
Відсутність зв'язку між платформою та управлінськими рішеннями	Працівники не бачитимуть практичного значення участі у платформі	Публікація результатів опитувань, повідомлення про реалізовані пропозиції, демонстрація змін, здійснених на основі зворотного зв'язку
Надмірні витрати на впровадження	Зниження економічної доцільності проєкту	Поетапне впровадження, пілотний запуск, використання наявних цифрових ресурсів компанії, контроль бюджету
Нерівномірне використання платформи в різних підрозділах	Збереження відмінностей у корпоративній поведінці та якості сервісу	Моніторинг активності за підрозділами, додаткове навчання керівників, адресна підтримка проблемних підрозділів

Джерело: складено автором

Отже, впровадження цифрової платформи корпоративної культури має значний управлінський потенціал, однак потребує системного супроводу. Найбільшу увагу слід приділити залученню працівників, підтримці керівників, якості контенту, технічній надійності та захисту даних. Мінімізація зазначених ризиків дозволить забезпечити не формальний запуск платформи, а її реальне використання як інструменту розвитку корпоративної культури ТОВ «Нова пошта».

Отже, оцінка ефективності впровадження цифрової платформи корпоративної культури в ТОВ «Нова пошта» показала, що запропонований проєкт є організаційно доцільним і економічно обґрунтованим. Орієнтовні витрати на впровадження платформи становлять 5 850 тис. грн, а очікуваний річний економічний ефект - 6 867 тис. грн. Чистий економічний ефект у перший рік може скласти 1 017 тис. грн, коефіцієнт ефективності витрат - 1,17, а строк окупності - близько 10 місяців. Крім економічного результату, платформа забезпечить посилення єдності корпоративних стандартів, покращення внутрішніх комунікацій, підвищення якості навчання персоналу, розвиток зворотного зв'язку та системний моніторинг стану корпоративної культури. Це дає підстави вважати запропонований проєкт практично значущим інструментом удосконалення корпоративної культури та підвищення ефективності управління ТОВ «Нова пошта».

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі узагальнено теоретичні засади формування корпоративної культури, проаналізовано її стан у системі управління ТОВ «Нова пошта» та розроблено практичні напрями її удосконалення.

Досліджено сутність, зміст і значення корпоративної культури в управлінні підприємством. Встановлено, що корпоративна культура є складним багатоаспектним явищем, яке охоплює систему цінностей, норм поведінки, управлінських принципів, комунікаційних правил, етичних стандартів і моделей взаємодії персоналу. Вона виконує важливу роль у забезпеченні внутрішньої єдності працівників, формуванні лояльності, підтриманні дисципліни, мотивації персоналу, підвищенні якості управлінських рішень і зміцненні конкурентоспроможності підприємства.

Узагальнено наукові підходи до визначення корпоративної культури та її основних складових. Виявлено, що у науковій літературі корпоративна культура розглядається як система цінностей і норм поведінки, елемент управління персоналом, чинник мотивації, інструмент конкурентоспроможності, основа організаційного розвитку та стратегічний нематеріальний ресурс підприємства. Основними складовими корпоративної культури визначено місію, бачення, корпоративні цінності, норми поведінки, стиль керівництва, внутрішні комунікації, корпоративну етику, символіку, традиції, мотиваційні механізми, адаптацію персоналу, стандарти взаємодії з клієнтами та соціальну відповідальність.

Розглянуто основні елементи, функції та типи корпоративної культури підприємства. Встановлено, що корпоративна культура виконує інтегрувальну, регулювальну, мотиваційну, адаптаційну, комунікаційну, іміджеву, освітню та стратегічну функції. Типи корпоративної культури можуть відрізнятися залежно від джерела влади, рівня формалізації, орієнтації на результат, персонал, інновації або стабільність. Для великих сервісно-логістичних підприємств характерним є поєднання ринкової, ієрархічної,

кланової та адаптивної культур, що дає змогу одночасно підтримувати результативність, стандартизацію, командність і здатність до змін.

Систематизовано методичні підходи до оцінювання корпоративної культури та її впливу на ефективність управління. Визначено, що оцінювання корпоративної культури доцільно здійснювати на основі поєднання діагностичного, соціологічного, експертного, індикаторного, інтегрального, порівняльного та результативного підходів. Обґрунтовано послідовність оцінювання корпоративної культури, яка включає визначення мети, вибір критеріїв і показників, добір методів, збір і аналіз інформації, оцінювання впливу культури на управління, інтерпретацію результатів і розроблення рекомендацій.

Охарактеризовано організаційно-економічні умови діяльності ТОВ «Нова пошта». Встановлено, що підприємство є одним із провідних операторів логістичних і сервісних послуг в Україні, має розгалужену мережу відділень, поштоматів, логістичних потужностей, цифрових сервісів і міжнародних напрямів діяльності. Компанія функціонує у складі групи NOVA, що посилює її логістичні, фінансові, технологічні та міжнародні можливості. Організаційна модель підприємства характеризується високим рівнем стандартизації процесів, цифровізації сервісів і значною операційною інтенсивністю.

Проаналізовано економічні показники діяльності ТОВ «Нова пошта» за 2023–2025 рр. Встановлено, що чистий дохід підприємства зріс на 48,49 %. Активи підприємства збільшилися на 46,41 %, власний капітал - на 40,53 %, основні засоби та нематеріальні активи - на 44,12 %. Водночас чистий фінансовий результат зменшився у 2025 р., що свідчить про посилення витратного та фінансового навантаження. Показники ліквідності мали позитивну динаміку, однак залишаються такими, що потребують подальшого контролю. Загалом економічний стан підприємства можна оцінити як стабільний, із достатнім ресурсним потенціалом для розвитку.

Досліджено систему управління персоналом та внутрішніх комунікацій підприємства. Встановлено, що для ТОВ «Нова пошта» управління персоналом має стратегічне значення, оскільки якість логістичного сервісу залежить від професійності, відповідальності, дисципліни, клієнтоорієнтованості та залученості працівників. У зв'язку з масштабністю мережі особливого значення набувають внутрішні комунікації, швидке інформування персоналу, адаптація нових працівників, підтримання стандартів сервісу й управління кадровими ризиками. Водночас високий рівень операційного навантаження потребує постійної уваги до мотивації, навчання, зворотного зв'язку та профілактики плинності кадрів.

Оцінено рівень розвитку корпоративної культури ТОВ «Нова пошта» та її вплив на управлінські процеси. Встановлено, що корпоративна культура компанії має високий рівень розвитку, оскільки ґрунтується на чітко задекларованих цінностях: клієнт, персонал, технології та ефективність. У компанії функціонує Кодекс корпоративної етики, визначено принципи ділової поведінки, доброчесності, відповідальності, клієнтоорієнтованості та соціальної відповідальності. За результатами авторської експертно-аналітичної оцінки середній рівень розвитку корпоративної культури становить 4,6 бала із 5, що відповідає високому рівню. Найсильнішими складовими є клієнтоорієнтованість, технологічність, етичність, соціальна відповідальність та адаптивність до змін.

Визначено сильні та слабкі сторони корпоративної культури ТОВ «Нова пошта». До сильних сторін віднесено формалізовану систему корпоративних цінностей, розвинену клієнтоорієнтованість, технологічність, наявність Кодексу корпоративної етики, сильну репутацію, соціальну відповідальність і здатність до адаптації. До слабких сторін і ризиків віднесено складність підтримання єдиних стандартів поведінки у масштабній мережі, високе операційне навантаження на персонал, ризики плинності кадрів, потребу в постійному навчанні працівників і складність контролю дотримання корпоративних стандартів у всіх підрозділах.

Обґрунтовано стратегічні напрями розвитку підприємства в контексті удосконалення корпоративної культури. За результатами PEST-аналізу встановлено, що на діяльність ТОВ «Нова пошта» впливають воєнні та безпекові ризики, державне регулювання, економічні коливання, зростання витрат, високі очікування клієнтів, кадрові виклики, цифровізація та технологічні ризики. SWOT-аналіз показав, що стратегічними пріоритетами мають бути посилення єдності корпоративних стандартів, розвиток внутрішніх комунікацій, підтримка персоналу, поглиблення клієнтоорієнтованої культури, підвищення цифрової компетентності, зміцнення етичної та комплаєнс-культури, а також інтеграція соціальної відповідальності у внутрішнє корпоративне середовище.

Розроблено проєкт єдиної цифрової платформи корпоративної культури для працівників ТОВ «Нова пошта». Запропонована платформа передбачає створення внутрішнього цифрового середовища, яке об'єднує корпоративні цінності, Кодекс корпоративної етики, стандарти сервісу, навчальні матеріали, адаптаційні програми, внутрішні комунікації, зворотний зв'язок, визнання працівників, соціальні ініціативи та аналітику корпоративної культури. Основними функціональними модулями платформи визначено: корпоративні цінності та етику, стандарти сервісу, навчання і розвиток, внутрішні комунікації, зворотний зв'язок, визнання і мотивацію, соціальну відповідальність, цифрову культуру та аналітику корпоративної культури.

Визначено організаційний механізм і план впровадження цифрової платформи корпоративної культури. Впровадження платформи запропоновано здійснювати поетапно: діагностика потреб працівників і підрозділів; розробка концепції; формування змістового наповнення; технічна розробка та тестування; пілотне впровадження; збір зворотного зв'язку і доопрацювання; масштабування на всю мережу; постійний моніторинг ефективності. Визначено відповідальних учасників: вище керівництво, HR-департамент, IT-напрямок або Nova Digital, департамент маркетингу та

комунікацій, юридичний і комплаєнс-напрямок, керівників регіональних підрозділів, керівників відділень і працівників підприємства.

Оцінено очікувану ефективність впровадження цифрової платформи корпоративної культури. Орієнтовні витрати на реалізацію проєкту становлять 5 850 тис. грн. Очікуваний річний економічний ефект оцінено у 6 867 тис. грн, зокрема за рахунок скорочення витрат на адаптацію та навчання персоналу, зменшення сервісних помилок, економії часу HR-служби і керівників підрозділів, скорочення витрат на очне навчання та отримання додаткового операційного ефекту від підвищення якості сервісу.

Узагальнено практичне значення запропонованих заходів. Впровадження цифрової платформи корпоративної культури дозволить ТОВ «Нова пошта» посилити єдність корпоративних стандартів у розгалуженій мережі, підвищити якість внутрішніх комунікацій, прискорити адаптацію персоналу, забезпечити регулярне навчання працівників, удосконалити зворотний зв'язок, підвищити рівень залученості персоналу та створити аналітичну основу для моніторингу стану корпоративної культури. Запропонований проєкт є практично значущим інструментом підвищення ефективності управління підприємством і зміцнення його конкурентних позицій на ринку логістичних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В., Сумець О. Інтегрована модель комунікативного управління персоналом ІТ-компаній в умовах кадрових ризиків. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 76. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/6145/6087> (дата звернення: 11.05.2026).
2. Андросова О. Ф. Визначення і сутність корпоративної культури в сучасному управлінні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. № 11. С. 224-233.
3. Апостолюк О. З. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 2. С. 68–73.
4. Бессуднова І., Огерчук Ю. (2024). Проблеми розвитку корпоративної культури в крос-культурному середовищі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-109>
5. Висока місія: переможці рейтингу «Найкращі роботодавці України 2024 року». *Delo.ua*. 2024. URL: <https://delo.ua/business/golovnij-aktiv-reiting-naikrashhix-robotodavciv-ukrayini-2024-roku-432058/> (дата звернення: 03.05.2026).
6. Гавриш О. М., Драмарецька К. П., Грозовський М. С. Роль корпоративної культури у мотивації персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/81.pdf (дата звернення: 03.05.2026).
7. Глива С. Р., Передало Х. С. Корпоративна культура: значимість, функції та цінності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-137>

8. Гриценко Н. В. Корпоративна культура як елемент системи управління персоналом. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2018. № 15 (1291). С. 17–20. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/f7034a81-84ad-4e93-934f-cb180b571ac3/content> (дата звернення: 03.05.2026).
9. Дияк Р. Корпоративна культура: теоретичні засади та практичні аспекти формування. *Науково-теоретичний альманах Грані*. 2024. Т. 27, № 6. С. 52–59. DOI: <https://doi.org/10.15421/1724112>.
10. Жоган І. М., Савчук Л. М. Корпоративна культура в системі управління підприємством. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2009. № 6. С. 216–218. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/fe91c0ee-d33e-4f9f-9e83-813f8f7a5836/content> (дата звернення: 13.04.2026).
11. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю: Закон України від 06.02.2018 № 2275-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text> (дата звернення: 06.04.2026).
12. Захарчин Г. М. Інтегровальна функція корпоративної культури: основні аспекти та форми прояву. *Причорноморські економічні студії*. 2025. Вип. 94. С. 137–141. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.94-21>.
13. Каличева Н. Є., Виноградова К. С., Помазановська А. В. Корпоративна культура як складова управління кадровим потенціалом підприємства в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 83. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.83.300284>.
14. Касич А. О., Хижняк С. С. Сучасне трактування концепції організаційної культури підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-71>.
15. Качмала В. І., Фонотова О. В. Ефективність управління підприємством в контексті формування корпоративної культури. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 1. С. 56–61. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2021.015661>

16. Кицак Т. Г. Вітчизняні реалії становлення корпоративної культури на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2014. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_1_60 (дата звернення: 03.03.2026).
17. Костишина Т. Маніпуляційна стійкість у ділових комунікаціях як інструмент управління HR-ризиками компанії. *Економіка та суспільство*. 2025. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/7246/7205> (дата звернення: 10.05.2026).
18. Кравчук О. І., Варіс І. О., Яковленко М. В. Теоретико-методичні засади та сучасні практики онбордингу персоналу в системі кадрового забезпечення підприємства: виклики та адаптація в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-9>.
19. Крикавський Є., Калинець К. Вплив корпоративної культури на мотивацію та залученість колективу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-9>.
20. Кузнецова С. А., Кузнецов А. А. Формування корпоративної культури в залежності від специфіки підприємства. *Проблеми економіки*. 2011. № 4. С. 91–94. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2011-4_0-pages-91_94.pdf (дата звернення: 05.04.2026).
21. Лепейко Т. І., Баркова К. О. Визначення рівня організаційної культури підприємства за допомогою методу опитування. *Бізнес Інформ*. 2020. № 2. С. 473–479. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-2-473-479>
22. Лесь А. В., Ращенко А. В., Якименко М. М. Формування корпоративної культури підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.50>.
23. Ліфінцев Д. С. Методичні основи оцінки впливу корпоративної культури на діяльність організації. *Ефективна економіка*. 2011. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=635> (дата звернення: 11.04.2026).

24. Маказан Є. В. Зарубіжний досвід та особливості корпоративної культури на підприємствах України. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2017. Вип. 16. DOI: <https://doi.org/10.31498/2225-6407.16.2017.136654>
25. Маковоз О. С. Корпоративна культура як складова управління підприємством. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. *Економічні науки*. 2015. Вип. 10. С. 187–192. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnuen_2015_10_34 (дата звернення: 03.05.2026).
26. Мельник А. О. Методичний підхід до оцінки організаційної культури. *Бізнес Інформ*. 2021. № 6. С. 245–250. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-6-245-250>
27. Міхов Л. І. Методичні підходи до оцінювання корпоративної культури. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2016. № 3 (35). С. 60–66.
28. Мутерко Г. М., Михальов Д. А. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141>.
29. Мутерко Г., Михальов Д. Адаптивні моделі управління мотивацією персоналу в контексті національної стратегії післявоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-12>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6654>
30. Нова пошта у топі найбільших роботодавців України. URL: <https://novaposhta.ua/news/nova-poshta-top-robotodavtsiv-ukrainy/> (дата звернення: 06.05.2026).
31. Нова пошта. Звіт про управління 2025. URL: <https://novaposhta.ua/news/nova-pidsumky-2025-ukrayina/> (дата звернення: 12.04.2026).

32. Нова пошта. Звіт зі сталого розвитку 2023. URL: https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2023/ (дата звернення: 12.04.2026).
33. Нова пошта. Звіт зі сталого розвитку 2024. URL: https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2024/ (дата звернення: 12.04.2026).
34. Нова пошта. Інвесторам. Річна та квартальна звітність. URL: <https://novaposhta.ua/more/for-investors/> (дата звернення: 11.04.2026).
35. Нова пошта. Кодекс корпоративної етики. URL: https://novaposhta.ua/uploads/misc/doc/corporate_ethics_codex.pdf (дата звернення: 12.04.2026).
36. Нова пошта. Кодекс корпоративної етики: цінності та принципи. URL: <https://novaposhta.ua/corporate-code-of-ethics/> (дата звернення: 11.04.2026).
37. Нова пошта. Корпоративна культура в компанії. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/yak-vprovaditi-korporativnu-kulturu-v-kompaniyu-ta-yakoyu-vona-mae-buti> (дата звернення: 11.04.2026).
38. Нова пошта. Про сталий розвиток Нової пошти. URL: <https://novaposhta.ua/csr/> (дата звернення: 12.04.2026).
39. Овчаренко М. І., Червякова С. В. Методичне забезпечення оцінки стану корпоративної культури підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 2. С. 130–141.
40. Офіційний сайт Nova Group. URL: <https://novagroup.ua>
41. Офіційний сайт Nova Poshta Global. URL: <https://novaposhta.global>
42. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта». URL: <https://novaposhta.ua/>
43. Офіційний сайт Державної служби статистики в Україні. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
44. Передало Х. С., Глива С. Р. Корпоративна культура в кроскультурному середовищі: значення та функції. *Менеджмент та*

підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2024. № 2 (12). С. 102–108. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.102>. URL:

45. Полянська А. С., Дюк О. М. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 27. Ч. 2. С. 9–16.

46. Приймак Н. С. Корпоративна культура в системі управління змінами підприємства. *Вісник ЖДТУ. Серія: Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 2 (88). С. 91–97.

47. Продіус О., Афанасенко М., Лемешко М. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100>.

48. Ринкевич Н. С. Інтегральна методика оцінки розвитку організаційної культури підприємств (за результатами експертного опитування). *Вісник економічної науки України*. 2019. № 2 (37). С. 115–120. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2\(37\).115-120](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2(37).115-120)

49. Семененко В. М., Пишненко О. А. Корпоративна культура як елемент управління підприємством і її формування. *Економіка: реалії часу*. 2012. № 3–4 (4–5). С. 73–77.

50. Семикіна М. В., Дмитришин Б. В., Савеленко Г. В., Коваль Л. Оцінка мотиваційної ролі корпоративної культури підприємства в контексті соціальної відповідальності. *Академічні візії*. 2024. Вип. 28. С. 1–14. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/958> (дата звернення: 04.05.2025).

51. Сеник Ю. Аналіз стану корпоративної культури молокопереробного підприємства України. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 232–239. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.232.239>

52. Скриньковський Р. М. Система діагностики корпоративної культури підприємства. *Економіка та держава*. 2015. № 4. С. 58–61.

53. Смесова В. Л., Ковтун Н. В. Оцінювання рівня розвитку корпоративної культури промислового підприємства в контексті управління та інноваційного розвитку. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. № 1. С. 172–180. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/81.172>
54. Спіцина А. Є. Корпоративна культура як інструмент управління персоналом підприємств транспортної галузі в підвищенні їх конкурентоспроможності. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2025. № 1 (89). С. 209–219. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/89.209>
55. Стамбульська Х. Б., Передало Х. С. Про вплив корпоративної культури на управлінські процеси. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-82>.
56. Степанова Е. Р. Мотивація та залученість персоналу як фактор стійкості бізнесу під час війни. *Бізнес Інформ*. 2025. № 4. С. 580–585. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-4-580-585>.
57. ТОВ «Нова пошта». Звіт про управління за 2023 рік. URL: <https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/Консолідований%20звіт%20про%20управління%202023.pdf> (дата звернення: 03.05.2026).
58. ТОВ «Нова пошта». Звіт про управління за 2024 рік. URL: <https://site-assets.novapost.com/7c3a6fb4-89be-417b-918e-c55da1a31d23.pdf> (дата звернення: 03.05.2026).
59. ТОВ «Нова пошта». Фінансова звітність за 2023 рік та звіт незалежного аудитора. URL: <https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/Фінансова%20звітність%202023.pdf> (дата звернення: 23.04.2026).
60. ТОВ «Нова пошта». Фінансова звітність за 2024 рік та звіт незалежного аудитора. URL: <https://site-assets.novapost.com/be75b863-59da-44d8-ae25-d0e8370bd325.pdf> (дата звернення: 23.04.2026).
61. Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С. Методичний підхід до оцінювання рівня розвитку організаційної культури підприємств. *Причорноморські*

економічні студії. 2019. Вип. 48-2. С. 112–118. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.48-51>

62. Українська Л. О., Знак К. О. Методи оцінки рівня розвитку корпоративної культури на підприємствах машинобудівного комплексу. *Ефективна економіка*. 2012. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1483> (дата звернення: 23.04.2026).

63. Фокіна-Мезенцева К. В. Організаційна та корпоративна культура промислового підприємства: проблеми діагностики в процесі управління. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 26-1. С. 180–184.

64. Фокіна-Мезенцева К. В. Розроблення методики оцінки стратегічного використання корпоративної культури підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 1-1. С. 193–196.

65. Харун О. А., Стецюк О. В. Сутнісні характеристики корпоративної культури підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 139–144.

66. Харчишина О. В. Порівняння методологічних підходів до оцінки організаційної культури та перспективи їх використання на підприємствах харчової промисловості. *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки*. 2011. № 1 (5).

67. Череп А. В., Веремєєнко О. О., Макажан Є. В. Корпоративна культура та її вплив на розвиток підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. № 3. С. 22–25. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-3>

68. Чернишова Т. О., Немченко Т. А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2010. Вип. 17. С. 328–330.

69. Чернобай Л. І., Широн Ю. О. Організаційна культура підприємства: сутнісна характеристика та структурні елементи. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.37>.

70. Чернух Д. В. Існуючі методики діагностики та підходи до оцінювання рівня розвитку корпоративної культури підприємств. *Економічний*

вісник Донбасу. 2023. № 2 (72). С. 79–91. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2\(72\)-79-91](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-79-91)

71. Чобіток В., Кострова Т. Корпоративна культура як стратегічний ресурс розвитку підприємства. *Development Service Industry Management*. 2025. № 3. С. 134–140. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11\(20\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(20)).

72. Чорна О. Корпоративна культура як інструмент підвищення економічних показників транспортно-логістичних компаній. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-70>.

73. Шаульська Л. В., Щерб І. Н., Тарасенко Л. О. Мотивація та механізми проактивного управління ризиками в екосистемі людиноорієнтованої економічної безпеки. *Бізнес Інформ*. 2025. № 12. С. 447–456.

74. Шевчук В. Р. Плинність кадрів на підприємстві ТОВ «Нова Пошта»: аналіз причин і заходи щодо зниження. *Журнал «Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса»*. 2025. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/17317/17210> (дата звернення: 01.05.2026).

75. Шпильова В., Білик В., Романенко М. Корпоративна культура як чинник стратегічного розвитку підприємства: сучасні підходи та інструменти формування. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2025. № 2. С. 349–356. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-44>.

76. Шульженко І.В., Борисенко Ю.В., Алейнікова В.В. Роль корпоративної культури у мотивації персоналу організації. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 37. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e3c09c5d-743b-45ed-a5ab-88fa9ec81376/content> (дата звернення: 13.03.2026).

77. Aggarwal S. Impact of Dimensions of Organisational Culture on Employee Satisfaction and Performance Level in Select Organisations. *IIMB Management Review*. 2024. Vol. 36, № 3. P. 230–238. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2024.07.001>.

78. Bogale A. T., Debela K. L. Organizational Culture: A Systematic Review. *Cogent Business & Management*. 2024. Vol. 11, № 1. Article 2340129. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>.
79. Chatman J. A., O'Reilly C. A. III. Paradigm Lost: Reinvigorating the Study of Organizational Culture. *Research in Organizational Behavior*. 2016. Vol. 36. P. 199–224. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.11.004>
80. Cicea C., Țurlea C., Marinescu C., Pintilie N. Organizational Culture: A Concept Captive between Determinants and Its Own Power of Influence. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, № 4. Article 2021. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14042021>.
81. Denison D. R., Mishra A. K. Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*. 1995. Vol. 6, № 2. P. 204–223. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
82. Hofstede G., Neuijen B., Daval Ohayv D., Sanders G. Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*. 1990. Vol. 35, № 2. P. 286–316. DOI: <https://doi.org/10.2307/2393392>
83. Kocak S., Pawlowski J. Digital Organizational Culture: A Qualitative Study on the Identification and Impact of the Characteristics of a Digital Culture in the Craft Sector. *SN Computer Science*. 2023. Vol. 4. Article 819. DOI: <https://doi.org/10.1007/s42979-023-02302-1>.
84. O'Reilly C. A. III, Chatman J. A., Caldwell D. F. People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person–Organization Fit. *Academy of Management Journal*. 1991. Vol. 34, № 3. P. 487–516. DOI: <https://doi.org/10.5465/256404>
85. Olynick J., Li H. Z. Organizational Culture and Its Relationship with Employee Stress, Enjoyment of Work and Productivity. *International Journal of Psychological Studies*. 2020. Vol. 12, № 2. P. 14–30. DOI: <https://doi.org/10.5539/ijps.v12n2p14>.

86. Pham V. K., Vu T. N. Q., Phan T. T., Nguyen N. A. The Impact of Organizational Culture on Employee Performance: A Case Study at Foreign-Invested Logistics Service Enterprises Approaching Sustainability Development. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, № 15. Article 6366. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16156366>.
87. Raziq M. M., Jabeen Q., Saleem S., Shamout M. D., Bashir S. Organizational Culture, Knowledge Sharing and Organizational Performance: A Multi-Country Study. *Business Process Management Journal*. 2024. Vol. 30, № 2. P. 586–611. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2023-0549>
88. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. 5th ed. Hoboken : Wiley, 2017. 416 p. URL: <https://lib-pasca.unpak.ac.id/index.php?bid=14980&fid=2910&p=fstream-pdf> (дата звернення: 13.03.2026).
89. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. 3rd ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2011. 288 p.
90. Deal T. E., Kennedy A. A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Reading, Massachusetts : Addison-Wesley Publishing Company, 1982. 232 p.
91. Kotter J. P., Heskett J. L. Corporate Culture and Performance. New York : Free Press, 1992. 214 p.
92. Handy C. B. Understanding Organizations. 4th ed. London : Penguin Books, 1993. 445 p.

ДОДАТКИ