МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

«ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ»

Кваліфікаційна робота (проєкт)

на здобуття ступеня вищої освіти “бакалавр”

Виконав: студентка 4 курсу 491

групи

Спеціальності 073 Менеджмент

Освітньо-професійної програми «менеджмент»

Галич Ілона Вадимівна

Керівник к.е.н., Чмут Анна Володимирівна

Рецензент директор ТОВ "КРОКС ІНВЕСТ" Алісевич Сергій Володимирович

Івано-Франківськ, 2023

Зміст

ВСТУП.....3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ.....5
1.1 Поняття та функції корпоративної культури організації.....5
1.2 Типологія корпоративних культур.....9
1.3 Значення корпоративної культури в управлінні та підходи до її формування.....12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «НОВА ПОШТА».....15
2.1 Організаційно-економічна характеристика організації ТОВ «НОВА ПОШТА»…… ……...15
2.2 Характеристика корпоративної культури ТОВ «НОВА ПОШТА»……...…...19
2.3 Аналіз ефективності корпоративної культури організації.....21
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ.....24
3.1 Рекомендації щодо формування корпоративної культури.....24
3.2 Оцінка ефективності розроблених рекомендацій.....27
ВИСНОВКИ 30
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....32
ДОДАТКИ……36

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Кожна організація стикається з необхідністю формування власного іміджу, визначенням своїх цілей і цінностей, стратегії якості продуктів і послуг, що надаються, цивілізованих правил поведінки і моральних принципів співробітників, підтримки високої репутації компанії у світі бізнесу. Такі цінності, як жорстка дисципліна, послух, ієрархія, кар'єра, влада, централізація, результат за будь-яку ціну, йдуть у минуле. Їх замінюють інші цінності, такі як самовизначення, участь, команда, орієнтація на потреби клієнтів, розкриття особистості, творчий підхід, децентралізація, компетентність. Все вищевикладене визначає актуальність теми дослідження.

Проблемами дослідження корпоративної культури займались такі вітчизняні та зарубіжні науковці: Барановська Л., Марущак Т., Співак А., Чернишова Т, Друкер П., Коул Д., Камерон К., Сонненфельд Дж., Сенґе П., Хенді Ч.

Мета дослідження. Дослідження корпоративної культури як чинника ефективності управління сучасним підприємством. Відповідно до мети були поставлені наступні **завдання:**

- охарактеризувати поняття та функції корпоративної культури організації;

- проаналізувати типологію корпоративних культур;

- розглянути корпоративну культуру на прикладі ТОВ «НОВА ПОШТА»;

- надати аналіз ефективності корпоративної культури організації;

- запропонувати рекомендації щодо формування корпоративної культури**;**

- оцінити ефективність розроблених рекомендацій.

Об'єкт вивчення – процес розвитку корпоративної культури як чинника ефективності розвитку сучасного підприємства.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних та практичних засад формування корпоративної культури підприємства.

Методи дослідження – при написанні кваліфікаційної роботи було використано методи аналізу та синтезу, індукції дедукції узагальнення, анкетування, проведення досліджень у галузі аналізу бізнес-процесів, графічний.

Апробація результатів дослідження.

Робота апробована на VII Щорічній студентській науково-практичній конференції «Сучасна економіка та право: проблеми та перспективи розвитку» (31 березня 2023 року м. Івано-Франківськ).

Структура кваліфікаційної роботи. Дослідження складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Поняття та функції корпоративної культури організації

У науковому співтоваристві під поняттям економічної культури можуть порозумітися певні правила гри, які повинні беззаперечно виконуватися всіма суб'єктами економіки. Далі, з точки зору спільності, слідує ділова культура, яку можна визначити як культуру отримання та розподілу прибутку. Ділова культура пропонує норми та цінності обміну праці, обміну діяльністю, а також включає конкретні форми та методи взаємодії людей у вирішенні бізнес-завдань, які включають стратегії та тактики для досягнення виробничих цілей, способи переконання та впливу [17, с. 25].

Ділова культура поділяється на корпоративні культури компаній або культури конкретних спільнот людей, які організовані, тобто консолідовані в якомусь закладі чи соціальному інституті. Виходячи з вищесказаного, ми можемо сказати, що ділова культура складається з норм, цінностей, догм і т.ін.:

- загальнолюдських;
- цивілізаційних (наприклад, цивілізації Сходу та Заходу);
- певних соціокультурних регіонів;
- професійних [7, с. 26].

Іншими словами, розглядаючи ділову культуру, яка характерна на поточному етапі розвитку для нашої країни, варто розуміти, що на неї впливає безліч різних факторів, починаючи від історичних особливостей України, закінчуючи впливом інших країн.

Також варто розуміти, що незважаючи на наявність певних цінностей, далеко не кожна людина завжди буде беззаперечно їм

слідувати. Очевидно, що велике значення має конкретна ситуація, з якою стикається від або інша людина. Якщо проектувати це на рівень компаній, то трапляються випадки, коли приймаються такі рішення, які приносять вигоду, однак у довгостроковій перспективі мають негативний вплив. Також не можна не відзначити, що все більшого значення з кожним роком набувають різних етичних норм. Важливо, що ці норми є загалом ідентичними в усьому світі. Починаючи з середини 1990-х робляться активні кроки, щоб об'єднати існуючі основи підприємницької діяльності та корпоративної культури західних країн і східних. Це особливо актуально, так як сучасний світ переживає сильний вплив глобалізації у всіх сферах, починаючи від економічного, закінчуючи культурним. По суті, тільки такий підхід дозволяє гарантувати перспективи та високу ефективність діяльності в умовах мінливого сучасного світу [9, с. 259].

Розглянемо деякі дефініції термінів пов’язаних з культурою. Мораль (моральність) – це сукупність норм, установок і приписів, які спрямовують людей в їх поведінці [7, с. 119]. Загальні норми моралі виражаються у фіксованих уявленнях про те, як діяти і що не можна робити, що можна віднести до позитивних і правильних вчинків, а що ні. Якщо говорити про етику, то під цим терміном прийнято розуміти комплекс різних правил, яким слідує людина під час свого життя і які стосуються її поведінки.

Як базовий аспект етики можна виділити довіру. Можна відзначити три фактори, які мають прямий вплив на те, як у конкретній компанії розвивається довіра:

- рівень компетентності працівників;

- те, наскільки багато уваги з боку керівників приділяється проблемам своїх працівників;

- те, наскільки взяті він зобов'язання менеджерами і керівниками виконуються практично [7, с. 119].

Очевидно, що культура активно формується та передається завдяки вербальному зв'язку. Якщо говорити про корпоративну культуру, то очевидно, що вона залежить у тому числі від того, як між різними співробітниками в рамках організації налагоджено спілкування та взаємодію. Причому варто розуміти, що в даному аспекті велику роль відіграють різні стереотипи, незалежно від того, які є відмінності. Часто це пов'язано з тим, що універсальні норми та цінності як би перебільшені, а національні, соціальні та індивідуальні недооцінені [13, с. 90] .

Традиційне розуміння компонентів корпоративної культури виокремлює п'ять елементів. На табл. 1.1 представлено основні компоненти корпоративної культури.

Таблиця 1.1

Основні компоненти корпоративної культури

Корпоративна культура	**Компоненти**
Корпоративне, управліньське забезпечення	стратегія організації
	персонал
	структура
	стиль управління
	система координації

Джерело: складено автором на основі [5]

Очевидно, що відносини між різними співробітниками всередині організації можна назвати ключовим аспектом розвитку, як корпоративної культури організації, так і всієї компанії в цілому. У тому випадку, коли діяльність всіх співробітників організації, незалежно від посад і посад співвідноситься з встановленими цінностями в рамках корпоративної культури, то можна говорити про ефективність ведення бізнесу. Як правило, стандарти, згідно з якими відбувається управління компанією, приймають форму різних політики і процедур, прийнятих керівництвом компанії для забезпечення максимально ефективної діяльності. Дані політики

охоплюють всі аспекти функціонування організації, зокрема такі питання, як взаємодія між різними співробітниками організації та взаємодія лише на рівні різних підрозділів.

На рис. 1.1 представлено основні функції корпоративної культури.

Рис. 1.1 Функції корпоративної культури

Джерело: складено автором на основі [14, с. 55].

Ще є важлива функція, як розподіл наявних повноважень і статусів. В даному випадку велике значення грає те, як конкретний керівник встановить взаємодію зі своїми підлеглими. Очевидно, що необхідно знайти баланс між строгістю та м'якістю. Головне досягти всіх поставлених перед компанією цілей. Допомогти цьому може ефективне делегування своїх повноважень підлеглим [14, с. 55].

Ну і, нарешті, не можна не відзначити виявлення стандартів, прийнятих у компанії у сфері взаємодії між різними співробітниками. У рамках цієї функції мається на увазі формування таких завдань, які потрібно досягти в процесі здійснення організацією своєю професійною діяльністю.

1.2 Типологія корпоративних культур

Корпоративна культура є загалом ключовим чинником розвитку організації та багато в чому визначає поведінку співробітників. Інструментальна сутність цього фактора в процесі управління полягає в тому, що корпоративна культура заснована на виявленні типів культур та оцінці їх потенціалу для різних видів підприємницької діяльності. В даний час прийнято виділяти безліч різноманітних способів, що дозволяють класифікувати корпоративну культуру. Найбільш логічним підходом можна назвати поділ існуючі культури, виходячи з їх впливу на позитивні, нейтральні, або негативні [16, с. 133]. Розглянемо у чому полягають їхні особливості.

Говорячи про позитивні корпоративні культури, слід зазначити, що важливу роль відіграє взаємодія між різними співробітниками, підрозділами у межах компанії. Розглядаючи негативні культури, можна назвати те що, що у них співробітники що неспроможні почуватися комфортно. Їм недостатньо тієї підтримки, яка виявляється з боку керівництва. Відбуваються постійні зміни у різних аспектах, конфліктні ситуації не гасяться.

При описі типів корпоративної культури найбільш опрацьованими є класифікації, запропоновані П. Сенґе та Дж. Сонненфельдом. Ці підходи є альтернативними у логіці побудови: перший – «формалізований за допомогою матриці», другий – «описовий», що не заважає використовувати їх разом при описі корпоративної культури конкретної організації. Угруповання П.М. Сенґ визначає три пари матриць, які мають зрозумілу логіку опозиції. Запропонована полярна схема дозволяє відобразити тип корпоративної культури організації:

- демократія – авторитаризм;

- креативність – регулюється;

- відкритість – закриття [16, с. 137].

На відміну від формалізованої типології Сенґе, типологія Дж. Сонненфельда носить описовий характер і є загальноприйнятою в класичному західному менеджменті. Дж. Сонненфельд стверджує, що хоча немає двох абсолютно однакових культур. Існують визначальні характеристики, які, як правило, поміщають організаційні культури в одну з п'яти категорій або типів (див. рис. 1.2).

Рис. 1.2 Типи корпоративних культур

Джерело: складено автором на основі [7]

Хоча жодна культура не є найкращою чи найгіршою з усіх – у кожної є свої плюси та мінуси. Існують компанії, підприємства, організації які потрапляють під одну з цих категорій.

1. Командна корпоративна культура чи «товариш». Компанія з корпоративною культурою, орієнтованою на команду, робить задоволеність співробітників своїм головним пріоритетом. Часті командні зустрічі, можливість забезпечити значний зворотний зв'язок і гнучкість, щоб пристосувати сімейні життя службовців, є загальними ознаками культури команди.

2. Елітна корпоративна культура або «спортивна команда». Корпоративна культура еліти наймає лише найкращих, тому що вона завжди розсуває кордони і вимагає, щоб співробітники не просто не відставали, а й лідирували. Інноваційні та іноді сміливі компанії з елітною культурою наймають впевнених, здатних та

конкурентоспроможних кандидатів. Результат – швидке зростання та великі сплески на ринку.

Компанії з елітними культурами часто намагаються змінити світ неперевіреними засобами. Їх клієнтами часто є інші компанії, яким потрібна їх продукція, щоб вона залишалася актуальною і здатною працювати в нових умовах, що часто є результатом створення елітарної компанії.

3. Горизонтальна корпоративна культура чи «вільний дух». Горизонтальна корпоративна культура поширена серед стартапів, тому що вона забезпечує спільне мислення. Цим зазвичай молодими компаніями пропонується продукт або послуга, які вони прагнуть надати, але вони гнучкіші і можуть змінюватися на основі досліджень ринку або відгуків клієнтів. Хоча менший розмір команди може обмежити їхні можливості обслуговування клієнтів, вони роблять все можливе, щоб клієнт був задоволений – від цього залежить їхній успіх. Посади не мають великого значення в горизонтальних культурах, де спілкування між генеральним директором і помічником по роботі в офісі зазвичай відбувається через розмови один з одним за робочим столом, а не через електронну пошту або нотатки.

4. Традиційна корпоративна культура. Традиційні компанії мають чітко визначену ієрархію, певний дрес-код, підхід, орієнтований на цифри, та прийняття рішень, не схильних до ризику. Недоліком даного типу культури є те, що цей дуже складний підхід залишає мало місця для натхнення або експериментів, що може призвести до відсутності емоційного відкликання співробітників з приводу мікроуправління. Віднести компанію до цього типу культури можна, якщо:

- для більшості відділів та посад існують суворі правила;
- люди у різних відділах зазвичай не спілкуються;

- основні рішення приймаються на розсуд генерального директора.

5. Прогресивна корпоративна культура чи «кочівник». Злиття, поглинання або раптові зміни на ринку можуть сприяти прогресивній культурі. Невизначеність є визначальною рисою прогресивної культури, тому що співробітники часто не знають чого чекати далі. Однак трансформація також може стати чудовим шансом прояснити зміщення цілей або завдань компанії та відповісти на найнагальніші питання співробітників. Управління очікуваннями та усунення чуток, що виникають завдяки постійному спілкуванню, - це найкраще, що може зробити компанія, щоб не дати співробітникам піти з компанії.

Кожен із наведених прикладів корпоративної культури може підвищити ефективність діяльності організації чи уповільнити її розвиток. Все залежить від конкретних цілей і цінностей, формування яких пропагується керівництвом. Завдання керівника – створити умови, у яких формування корпоративної культури проходитиме у потрібному напрямі з урахуванням національних особливостей, обраної стратегії розвитку та політики компанії.

1.3 Значення корпоративної культури в управлінні та підходи до її формування

Очевидним є те, що стратегічні цілі організації системи управління корпоративної культури формуються з цілого ряду певних елементів. До таких відноситься аналіз формування документа, який би об'єднував усі норми етичного штибу, прийняті в організації, розробка та подальше впровадження на практиці механізмів, що дозволяють досягти адаптації, як нових співробітників до організації в цілому, так і старих до змін, що відбуваються.

«Основними умовами управління корпоративною культурою є:

- упевненість персоналу в управлінні;

- особистісна культура лідера, яка формує модель організаційної поведінки;

- мотивація» [12, с. 219].

Головним аспектом корпоративної культури є формування документів, у яких чітко окреслені всі особливості регулювання взаємовідносин. Серед базових документів такого плану можна назвати Кодекс ділової (корпоративної) етики. Він дозволяє максимально докладно і однозначно описати всі ті норми, які є в організації, що не дозволить різним співробітникам по-різному трактувати ті чи інші аспекти; сформувати повністю прозорі та однакові для всіх правила поведінки в рамках виконання своїх професійних обов'язків; не допускати випадків, коли на практиці відбувається відступ від встановлених в організації принципів; процес адаптації нових працівників максимально скорочується.

Також не можна не відзначити той факт, що корпоративна культура прямо впливає на те, як ефективно здійснюють свою діяльність компанія та її співробітники. Очевидно, що чим більш продуманою і грамотною є корпоративна культура, чим більше її приймають співробітники компанії, тим більш ефективна діяльність всієї компанії в цілому, у всіх аспектах своєї діяльності. При цьому не можна не відзначити таку серйозну проблему, як грамотне обґрунтування ефективності того потенціалу корпоративної культури, який використовується для надання позитивного впливу на кінцеві результати компанії.

Багато вчених і фахівців пропонують свої рішення цієї проблеми. Найчастіше зустрічається оцінка, заснована на тому, наскільки якісною є корпоративна культура в компанії і чи здатна вона гнучко і швидко реагувати на різні фактори, як зовнішні, так і внутрішні.

В даний час прийнято виділяти безліч різноманітних способів, що дозволяють класифікувати корпоративну культуру. Найбільш логічним підходом можна назвати поділ існуючі культури, виходячи з їх впливу на позитивні, нейтральні, або негативні.

В табл. 1.2 представлено авторська класифікація типів корпоративної культури

Таблиця 1.2

Типи корпоративної культури

	Тип корпоративної культури	**Основні цінності**
1.	Бюрократичний	Традиції, слідування регламенту, співробітництво і єднання
2.	Підприємницький	Інновації, творчий підхід, відповідальність, зацікавленість
3.	Командний	Всі співробітники розділяють цілі і завдання команди, орієнтація на результат

Джерело: складено автором на основі [11]

Отже, система управління корпоративної культури формується з цілого ряду певних елементів та має суттєве значення в управлінні підприємствами.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика організації ТОВ «НОВА ПОШТА»

Об’єктом дослідженні в кваліфікаційній роботі є Товариство з обмеженою відповідальністю «НОВА ПОШТА», що забезпечує сервіс експрес-доставки в Україні та Польщі. Історія створення компанії почалася в лютому 2001 року. Стартовий капітал компанії налічував 7000 доларів, а співробітників було в кількості 7 осіб. Вже через чотири роки існування у ТОВ «НОВА ПОШТА» з’являються великі клієнти і конкуренти. «У 2009 році «Нова пошта» доставила більше 1,6 млн посилок, в 2010 – понад 4 млн» [15].

«Схожими темпами розвивається й мережа відділень. Якщо в 2009-му вона складається з восьми десятків відділень, в 2010 році їх стає вже 140» [15]. Загальний штат працівників майже 3000 співробітників.

Кількість відділень ТОВ «НОВА ПОШТА» представлено на рис. (ДОДАТОК Б)

Головними завданнями ТОВ «НОВА ПОШТА» є: надання послуг поштового зв'язку та провадження інших видів діяльності з метою отримання прибутку.

Для досягнення покладених завдань ТОВ «НОВА ПОШТА» здійснює у встановленому законом порядку такі види діяльності:

- надання всіх видів послуг поштового зв'язку – дії або діяльність з прийому, обробки, перевезення, доставки (вручення) поштових відправлень, а також щодо здійснення поштових переказів коштів;

- надання універсальних послуг поштового зв'язку із задоволення потреб користувачів послуг поштового зв'язку в обміні письмовою кореспонденцією в межах території України;

- здійснення діяльності з прийому, обробки, перевезення та доставки (вручення) експрес-пошти;

- надання послуг міжнародного поштового зв'язку, обмін міжнародними поштовими відправленнями з іноземними поштовими операторами Польщі;

- надання послуг із зберігання поштових відправлень, вантажів та товарів, надання складських послуг;

- надання послуг гібридної пошти;

- здійснення рекламної діяльності, надання послуг з розміщення, у тому числі на поштових відправленнях та об'єктах поштового зв'язку, розповсюдження та доставки рекламно-інформаційних матеріалів;

- надання транспортних та експедиційних послуг фізичним та юридичним особам;

- надання послуг з передплати, експедиції, доставки та розповсюдження періодичних друкованих видань (у тому числі роздрібна реалізація) [24].

На рис. 2.2 представлено фактичну (раціональну) організаційну структуру підприємства ТОВ «НОВА ПОШТА».

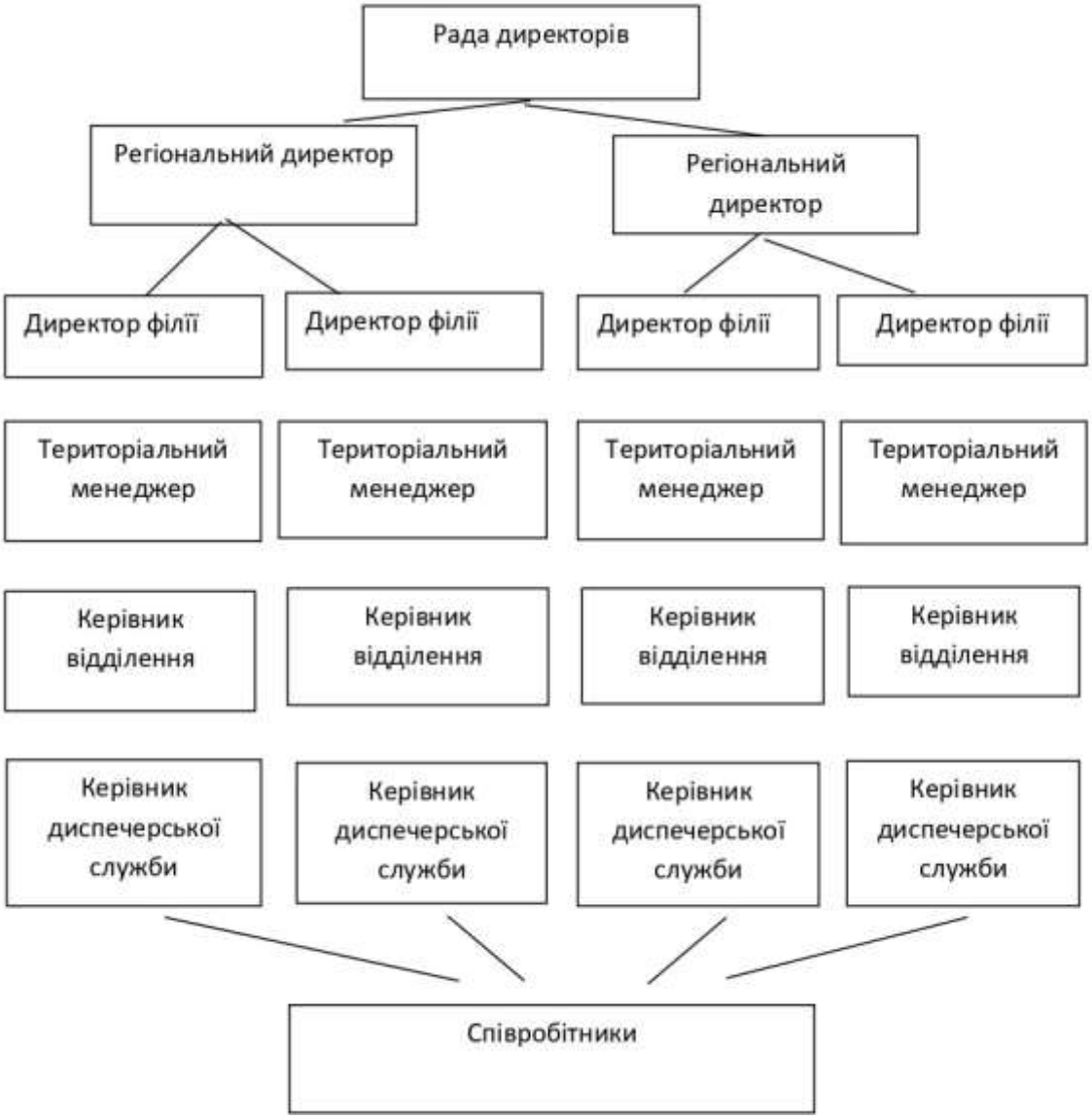


Рис. 2.2 Організаційна структура ТОВ «НОВА ПОШТА»

Джерело: складено автором на основі [15].

Головний управлінський персонал розташований у центрі, який забезпечує прямий контакт між директорами та керівництвом. Це дозволяє швидко приймати як тактичні, так і стратегічні рішення.

Всі бізнес-процеси в організації виконуються відповідно до затверджених проектів, технологічних регламентів, робочих правил, експлуатаційних технологій, інструкцій і т.ін. Процес забезпечує

суворе дотримання вимог правил безпеки, промислової гігієни, експлуатації обладнання та пожежної безпеки.

Основні показники діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА» за останні 5 років представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА» (2017-2021 р.)

№	Показники діяльності	Роки				
		2017	2018	2019	2020	2021
1.	Кількість відділень, од.	2333	2348	2671	6061	7145
2.	Відсоток зміни кількості відділень, %	10,5	0,6	13,8	121,9	17,9
3.	Кількість відправлень, млн.	120,1	145,8	174,9	213,0	313,6
4.	Відсоток зміни кількості доставлених посилок, %	27,8	21,4	20,0	16,1	47,2

Джерело: складено автором на основі [24].

Загалом підприємство працює ефективно. Склад кадрів необхідно стимулювати підвищенням якості роботи. Заплановане підвищення якості послуг поштового зв'язку вимагатиме інвестиційного забезпечення програми реструктуризації шляхом залучення довгострокового фінансування у формі позик під державні гарантії та на комерційній основі. Залучення та підвищення інвестицій пропонується здійснити шляхом планомірного контрольованого збільшення тарифів на універсальні та договірні послуги поштового зв'язку та зниження сукупних витрат за рахунок ліквідації внутрішньої конкуренції та скорочення невиробничих витрат.

2.2 Характеристика корпоративної культури ТОВ «НОВА ПОШТА»

Згідно Кодексу корпоративної етики ТОВ «НОВА ПОШТА», компанія втілює в свою діяльність такі принципи: (див табл. 2.2)

Таблиця 2.2

Кодекс корпоративної етики ТОВ «НОВА ПОШТА»

	Направленість	Цінності
1.	Клієнт	«Ми працюємо, щоб зробити життя мільйонів людей кращим, доставляючи радість, піклування, любов, мрії… Ми завжди ретельно і пунктуально виконуємо дані клієнтам обіцянки. Ми реагуємо на будь-яку їхню потребу – для нас природньо допомагати. Усмішка – ознака нашого ставлення до клієнта» [15].
2.	Технології	«Наші технології дозволяють нам мати ефективні і безпечні виробничі процеси, які ми прагнемо максимально автоматизувати та роботизувати. Саме технології дозволяють нашим клієнтам отримувати найкращу якість, сервіс та оптимальні ціни. Ми вивчаємо та впроваджуємо найсучасніші світові технології. Ми – частина нового цифрового світу» [15].
3.	Персонал	«Люди в «НОВА ПОШТА» надійні, високопрофесійні, небайдужі, спрямовані вперед. Повага, чесність та відкритість – основа спілкування в компанії, а помилка – це пошук шляху до успіху. Керівник будь-якого рівня відкритий до рядового співробітника. Дисципліна і виконання зобов'язань – частина нашої культури: точно в строк, без виключень. «НОВА ПОШТА» – це і місце самореалізації професіоналів, і компанія для старту кар'єри» [15].
4.	Ефективність	«Лише синергія трьох цінностей Клієнт-Персонал-Технології забезпечує прибуток. Саме вона стимулює нас до інвестицій та подальшого росту. Ми завжди шукаємо найефективніший шлях до максимального результату» [15].

Джерело: складено автором на основі [15]

Отже, в організації діє кодекс корпоративної етики та правила поведінки для співробітників. «Основним принципом роботи є принцип: «поважати один одного». Всі співробітники зобов'язані в будь-якій ситуації поводитися коректно, з дотриманням всіх етичних норм і вимог законодавства, незалежно від місця і характеру роботи. Дотримання етичних норм має особливе значення в організацію» [15].

1. «Традиції організації. У ТОВ «НОВА ПОШТА» обов'язково відзначаються такі свята, як Новий рік, 8 березня, День народження компанії. Щорічно проводиться «Фестиваль лідерства», де відзначаються найкращі працівники, відзначаються досягнення, вручаються нагороди, вручаються листи подяки, подарунки. Обов'язково відзначають День молоді. Організація приділяє особливу увагу здоровому способу життя» [15].

2. «Кадрова політика. Стратегічна мета кадрової політики ТОВ «НОВА ПОШТА» полягає в забезпеченні оптимального співвідношення відсотків оновлення та збереження чисельності та якості персоналу відповідно до потреб організації, вимогами законодавства та станом ринку праці. Основною вимогою до працівників є високий рівень професіоналізму, що підтримується наявністю спеціалізованої освіти» [15].

3. «Система мотивації. Для стимулювання праці співробітників керівництво ТОВ «НОВА ПОШТА» використовує економічні, соціальні та адміністративні методи мотивації. Однак найбільш розвиненою і опрацьованою є економічна мотивація через заробітну плату» [15]. У сфері оплати праці передбачено:

- періодичне підвищення рівня зарплати;

- порядок розрахунку заробітної плати працівникам;

- методи оцінки та обліку трудового вкладу працівника у загальні результати роботи [15].

Отже, відповідно до проведеного аналізу корпоративної культури ТОВ «НОВА ПОШТА», можна зробити висновок, що на підприємстві приділяється достатньо уваги корпоративній культурі та персоналу.

2.3 Аналіз ефективності корпоративної культури організації

Для повнішого аналізу корпоративної культури необхідно проаналізувати її ефективність в організації. Для цієї оцінки ми використовуємо дані опитування, проведеного керівництвом серед співробітників ТОВ «НОВА ПОШТА». У Додатку 1 представлено анкету-опитування, що проводилося серед співробітників підприємства. Питання стосувалися корпоративної культури організації. (Див. Додаток 1).

Аналіз корпоративної культури організації показав, що з точки зору особливостей взаємовідносин вона орієнтується на досягнення необхідного результату, при цьому активно використовується командна робота різних співробітників, чий професіоналізм знаходиться на значному рівні. Якщо аналізувати культуру, з ступеня спільності, її однозначно можна зарахувати до домінуючої. З точки зору впливу на ефективність здійснюваної в організації діяльності культура є однозначно позитивною.

Наприклад, для більшості працівників найважливішими формами матеріального стимулювання є премії, всілякі доплати - 54%.

До нематеріального стимулювання співробітники віднесли моральну винагороду - 26%, святкові заходи на підприємстві - 21% і соціальний пакет - 53%.

Зростання по корпоративній драбині цінує – 64 % опитуваних.

Проаналізувавши результати відповідей, можна сказати, що в ТОВ «НОВА ПОШТА» більшість працівників задоволені існуючою корпоративною культурою.

Для цього було поставлено питання з відповідями з бальною шкалою від 0 до 10.

В таблиці 2.3 представлено середні бали відповіді на поставлені питання. Якщо середній бал вище, відповідно і рівень задоволеності корпоративною культурою підприємства – вище.

Середні бали відповіді на питання представлені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Середні бали, отримані в результаті анкетування

Чи задоволені ви:	Бали
Атмосферою (кліматом), що склалася у колективі	4,3
Політикою організації та керівництва	7,6
Стилем керівництва	8
Змістом роботи	7,8
Можливостями професійного зростання	9,1
Атмосфера теплоти та підтримки	4,7

Джерело: складено автором на основі [15]

Аналіз показав, що корпоративна культура достатньо ефективна. Незважаючи на те, що в організації спостерігається високий рівень продуктивності праці та порівняно не високий рівень витрат на робочу силу та спостерігається позитивна динаміка за даними показниками.

Хоча, існую невелика кількість співробітників, що не мають взагалі уявлення про корпоративну культуру підприємства та незадоволені кліматом роботи і мають наміру надовго залишатися на посадах і робочих місцях в організації.

До основних негативних моментів у формуванні корпоративної культури ТОВ «НОВА ПОШТА» можна віднести нерегулярність

управління через неформальну взаємодію деяких співробітників щодо виконання службових обов'язків.

Отже, на основі вищевикладеного, можемо зробити висновок, що заходи для проведення рівня задоволеності корпоративною культурою підприємства є ефективними. Оцінюючи результат, отриманий після проведення заходів щодо формування корпоративної культури, ви зможете вибрати ті з них, які дають найбільший результат і сконцентруватися на них. Ви не тільки заощадите гроші, але й сформуєте результативну корпоративну культуру, орієнтовану саме на вашу компанію.

РОЗДІЛ 3
РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

3.1. Рекомендації щодо формування корпоративної культури

Для підвищення ефективності роботи організації необхідно чітко керувати формуванням та розвитком корпоративної культури на всіх рівнях управління. Для цього періодично, наприклад, раз на 2-5 років, необхідно розробляти етапи для покращення корпоративної культури.

Насамперед здійснюється аналіз, ще до створення проекту. Саме на даному етапі здійснюється постановка конкретних цілей, які потрібно досягти, аналізуються умови, як зовнішнього середовища, так і ті, які виникають всередині організації, також проводиться ретельний аналіз існуючої в організації корпоративної культури. Після цього проводиться розробка проекту, з подальшого розвитку сформованої в організації системи корпоративної культури. Наступним кроком є розбиття проекту на ряд методів, які розробляються для того, щоб досягти ефективного розвитку корпоративної культури.

На завершальному етапі ставляться експерименти, за наслідками яких проект може бути скоригований. Також даний етап характеризується підготовкою працівників до планованих змін, їх навчання. Дуже важливо на даному етапі досягти такої ситуації, щоб з боку співробітників не було бажання чинити опір еволюції корпоративної культури.

Специфіка зазначеного вище алгоритму проявляється в тому, що діяльність, спрямована на розвиток корпоративної культури, по суті є циклом. Не можна не відзначити важливість зворотного зв'язку, який

дозволяє отримати відгук від співробітників і в разі необхідності внести корективи.

Як заходи щодо покращення корпоративної культури ТОВ «НОВА ПОШТА» на сучасному етапі ми можемо рекомендувати наступне. Розробка та використання корпоративних девізів та гасел, включаючи місію та цілі організації, правила та принципи останньої. Для досліджуваної організації можливі такі гасла:

- кожен співробітник є особою організації, зовнішній вигляд є частиною ділової репутації;

- ми цінуємо свободу, але оцінюємо її за результатом;

- зосередитися на кращому;

- нехай усі побачать, що ми на висоті, нехай усі ваші друзі та знайомі знають, що ви працюєте у кращій організації.

Крім того, необхідно розмістити інформаційні стенди з декларацією місії, цілей, принципів в офісі організації (див. додаток А).

Вдосконалення процесу адаптації нових співробітників. Показ вступної презентації про організацію: історія створення, мета, місія, принципи, традиції, норми поведінки, ознайомчий тур по підрозділах.

Співробітники кадрового відділу, у яких обов'язки також входить адаптація, повинні ретельно і всебічно підходити до цього процесу, починаючи від проведення публічних лекцій, закінчуючи індивідуальними заняттями. Якщо говорити про конкретні заходи, які дозволять доопрацювати і розвинути стандарти поведінки в компанії, то до них належать:

- розробка та впровадження на практиці продуманої нормативної основної корпоративної культури компанії. Як правило це здійснюється у вигляді різноманітних кодексів, кожен із яких охоплює певну сферу діяльності;

- формування одноманітного та уніфікованого стилю, що складається з безлічі аспектів, починаючи від дрес-коду, закінчуючи єдиним підходом до управління в рамках усієї компанії;

- розробка та впровадження ефективного стандарту, який дозволить інформувати співробітників організації та надавати їм всю необхідну інформацію.

Все це дозволить суттєво покращити взаємодію співробітників в організації, зробить управління більш грамотним та продуманим. У результаті, ефективність діяльності організації, безумовно, зросте. Крім цього, дуже важливим завданням є формування сучасної системи, що дозволяє керувати знаннями співробітників. З цією метою необхідно здійснювати цілу низку різних заходів:

- насамперед це проведення масштабних семінарів, присвячених тематиці збільшення якісних показників обслуговування в компанії;

- велику роль також відіграють так звані круглі столи. Завдяки їм з'являється можливість обмінюватися досвідом, причому, як всередині організації, так і з різними іншими компаніями, зайнятими в даній сфері;

- необхідно активно стимулювати працівників до самонавчання.

Регулярно проводити переатестацію працівників. Наприклад, один раз на рік протягом тижня організувати можливість пройти переатестацію працівників за рекомендацією керівників підрозділів, а також за особистою ініціативою працівника.

3.2 Оцінка ефективності розроблених рекомендацій

Існуюча корпоративна культура ТОВ «НОВА ПОШТА» достатньо ефективна. У зв'язку з цим пропонуємо рекомендації щодо формування актуалізованої корпоративної культури. Управління формуванням та розвитком корпоративної культури здійснювати за допомогою коштів:

- регулярний розвиток етапів розвитку корпоративної культури» (див. табл. 3.1);
- розробка та впровадження на практиці продуманої нормативної основної корпоративної культури компанії. Як правило це здійснюється у вигляді різноманітних кодексів, кожен із яких охоплює певну сферу діяльності;
- формування одноманітного та уніфікованого стилю, що складається з безлічі аспектів, починаючи від дрес-коду, закінчуючи єдиним підходом до управління в рамках усієї компанії;
- розробка та впровадження ефективного стандарту, який дозволить інформувати співробітників організації та надавати їм всю необхідну інформацію.
- покращення процесу адаптації нових співробітників;
- вдосконалення системи мотивації персоналу на основі: розробки системи преміювання працівників, яка дозволяє підвищити рівень оплати праці; регулярної переатестації працівників; розроблення негрошової системи стимулювання.

В таблиці 3.1 пропонуємо розглянути основні етапи з розвитку корпоративної культури підприємства на основі аналізу даних ТОВ «НОВА ПОШТА»

Таблиця 3.1

Етапи робіт з розвитку корпоративної культури

№	Етапи	Виконавці
1.	Аналіз стану ділової культури	Постійно діюча робоча-група, періодично діюча комісія або рада, експерти
2.	Сприяння змінам культури Розробка Положення про культуру	
3.	Сприяння зміни виду менеджменту. Визначення оптимального балансу ділових культур	
4.	Розробка методів, які забезпечать зміни: 1. Генерування ідей. 2. Детальна розробка методів: - Системи мотивації; - Системи підбору кадрів, планування їх зростання та навчання (управління знаннями).	Робоча група разом із керівниками підрозділів комісія чи рада
5.	Проведення експерименту	
6.	Навчання та психологічна підготовка співробітників	
7.	Подолання опору удосконаленням та реалізація проекту	

Джерело: складено автором на основі [24]

Як заходи щодо покращення корпоративної культури ТОВ «НОВА ПОШТА» на сучасному етапі ми можемо рекомендувати наступне. Розробка та використання корпоративних девізів та гасел, включаючи місію та цілі організації, правила та принципи останньої. Для досліджуваної організації можливі такі гасла:

- кожен співробітник є особою організації, зовнішній вигляд є частиною ділової репутації;
- ми цінуємо свободу, але оцінюємо її за результатом;
- зосередитися на кращому;
- нехай усі побачать, що ми на висоті, нехай усі ваші друзі та знайомі знають, що ви працюєте у кращій організації.

Отже, оцінюючи корпоративну культуру організації, можна зробити висновок, що вона безпосередньо впливає на кінцеві результати діяльності організацій і, тим самим, значною мірою визначає ефективність її функціонування. При цьому, що ефективніше

використовується корпоративна культура, то результативніше здійснюється виробничий процес за відповідного ресурсного забезпечення. Однією з найважливіших економічних проблем в управлінні підприємницькою організацією є правильне обґрунтування показників ефективного використання потенціалу корпоративної культури з метою позитивного результату.

ВИСНОВКИ

Корпоративна культура представляє собою те, як співробітники та керівництво компанії взаємодіють та обробляють зовнішні бізнес-операції. Часто корпоративна культура створюється та розвивається із сукупних рис людей, яких наймає організація. Культура організації відображається в її дрес-коді, робочих годинах, оформленні офісу, винагородах працівникам, плинності кадрів, рішення про найм, поводженні з клієнтами, задоволеності клієнтів і в усіх інших аспектах діяльності.

До функцій корпоративної культури відносяться: створення спільної мови, створення кордонів та критеріїв «свій-чужий», мотивація за цінностями конкретної людини та забезпечення прихильності, розподіл повноважень та статусів, визначення внутрішньокорпоративних стандартів поведінки та побудови відносин, підходів до виконання робіт .

Система управління корпоративної культури формується з цілого ряду певних елементів. До таких відноситься аналіз сформованої в організації адаптації, як нових співробітників до організації в цілому, так і старих до змін, що відбуваються.

Дослідження, проведені у кваліфікаційній роботі, говорять про важливість корпоративної культури на сучасному підприємстві, а поставленні завдання в роботі привели до таких висновків:

1. Розглянуто поняття та функції корпоративної культури організації;
2. Проаналізовано типологію корпоративних культур.
3. Розглянуто корпоративну культуру на прикладі ТОВ «НОВА ПОШТА».
4. Надано аналіз ефективності корпоративної культури організації.

5. Запропоновано рекомендації щодо формування корпоративної культури.

6. Надано оцінку ефективності розроблених рекомендацій.

Аналіз корпоративної культури організації показав, що з точки зору особливостей взаємовідносин вона орієнтується на досягнення необхідного результату, при цьому активно використовується командна робота різних співробітників, чий професіоналізм знаходиться на значному рівні. Якщо аналізувати культуру, з ступеня спільності, її однозначно можна зарахувати до домінуючої. З погляду на ефективність здійснюваної в організації діяльності культура є однозначно позитивною.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бала О.І., Мукан О.В., Бала Р.Д. *Принципи корпоративної культури підприємства: сутність та види:* Вісник Національного університету “ Львівська політехніка”. Львів, 2017. № 682. С. 11-15.

2. Башук Т.О., Жолудєва А.М. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві: Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. С. 179-184.

3. Воронкова А.Е. Корпорації: управління та культура: монографія / за заг. ред. А.Е. Воронкової. Дрогобич: Вимір, 2016. – 367 с

4. Гриньова В.М., Попов О.Є. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні: монографія. Харків: Вид-во ХДЕУ, 2013. 203 с.

5. Євтушевський В.А. Стратегія корпоративного управління: монографія / за заг. ред. В.А. Євтушевського. Київ: Знання, 2017. – 287 с.

6. Іванов Ю.Д. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія. – Х.: ІНЖЕК, 2016. – 284 с.

7. Кислинська В.О. Корпоративна культура підприємства – один із факторів його конкурентоздатності URL: http://www.nauka.com/Economics/10_kislins_ka

8. Кицак Т.Г. Основні напрями формування корпоративної культури на підприємстві. Формування ринкової економіки: [зб. наук. праць]. –К.: КНЕУ, 2017. С. 27-29.

9. Корпоративна культура: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2013. С. 16-24

10. Котлер Ф., Лі Н. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства; [пер. з англ.. С. Яринич]. К.: Стандарт, 2015. 302 с.

11. Кригульська Т. Б. Деякі аспекти структуризації організаційної культури підприємства. URL: http: //www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/dtr/ep/2010_3/files/DU310_16.pdf

12. Кузьмін О.Є., Бала О.І., Бала Р.Д. Фактори впливу на корпоративну культуру: сутність та класифікація. Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. Випуск 222: в 5.т.-т. V . Дніпропетровськ: ДНУ, 2017. С. 178-183.

13. Ложкін Г.В. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика: Навчальний посібник.–К.: ВД “Професіонал”. 2016. 416 с

14. Мул Н.А., Ведєрніков М.Д. *Корпоративна культура в системі управління персоналом на підприємстві*. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 1. С. 68-71.

15. Нова Пошта – Візія, місія. URL: https://novaposhta.ua/

16. Носков В. Психологічні детермінанти корпоративної культури. Політичний менеджмент. 2016. №3 (17). С. 91- 100.

17. Овчаренко М. І. Корпоративна культура як інновації в управлінні підприємством. «Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу» : збірник тез доповідей Четвертої міжнародної науково–практичної 109 конференції (29 вересня – 1 жовтня 2010 р., м. Суми). – Суми : ТОВ Друкарський дім «Папірус», 2020. С. 159-163.

18. Петрова І.Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудових відносин. Вчені записки, Вип. 40. К., 2015. С.139 – 145.

19. Савчук Л. Розвиток корпоративної культури в Україні. URL: http://www.personal.in.ua/article.php?ida=68

20. Семикіна М.В. Діагностика впливу корпоративної культури на стан соціально-трудових відносин. Соціально- трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. пр. 2015. № 2 (10). С.54 – 63

21. Семикіна М.В. Корпоративна культура та якість людського капіталу: особливості взаємовпливу. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: Економічні науки. 2015. Вип. 28. С. 68 – 75.

22. Соловйова Р.П. "Корпоративна культура". Корпоративна культура XXI століття: Р.П. Соловйова, Є.Ю. Бєляєв. [під заг. ред. Г.Л. Хаєта]. Краматорськ. ДДМА, 2015. 100 с.

23. Тимцуник В.І., Бєлова О.І. Корпоративна культура як основа формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством. Науковий вісник академії муніципального управління. 2021. С. 80-92

24. ТОВ «Нова пошта». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31316718/

25. Федулова Л.І. Підходи до оцінки рівня готовності підприємства щодо інноваційного розвитку. Вісник Київського національного унвесритету ім. Т. Шевченка. ЕКономіка. 2011. № 124/125. С. 36-40

26. Хіміч І. Г. Особливості формування корпоративної культури вітчизняних підприємств на сучасному етапі. Економічний простір. 2019. С. 216–222

27. Чечетов М., Мендрул О. Корпоративне управління в умовах економічної трансформації: Економіка України. 2021. № 4. С. 82-96

28. Шипуліна Ю. С. Корпоративна культура організації: сутність, структура, типологія. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. С. 132-138.

29. Fayol Henri. Administration Industrielle et Gnrale. Анрі Файоль. Загальне та індустріальне управління. URL: http://gtmarket.ru/laboratory/basis/5783

30. Nova Poshta. Кодекс корпоративної етики. URL: https://novaposhta.ua/o_kompanii/corporate_ethics

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Анкета опитування співробітників ТОВ «НОВА ПОШТА»

1. Чи знаєте ви історію організації?

___ так

___ ні

___ трохи

2. Як довго ви працюєте в організації?

__ до 1 року

__ 1-2 роки

__ 2-3 роки

__ більше 3 років

3. Чи маєте ви уявлення про місію організації?

___ так

___ ні

___ трохи

4. Чи є у вас уявлення про стратегію організації?

___ так

___ ні

___ трохи

5. Що для вас корпоративна культура?

__ єдиний стиль поведінки

__ соціальна допомога

__ наявність фірмових знаків

__ наявність дрес-коду

__ спільне свято з керівництвом

__ комплекс традицій та ритуалів

__ інше (вказати)

6. Чи є у вашій організації письмові бізнес-правила?

___ так

___ ні

7. Де ви отримали інформацію про цілі організації?

__ бесіда з керівником

__ корпоративна документація

__ від колег

__ не володію інформацією

8. Наскільки важливо для вас працювати з людьми, які добре взаємодіють один з одним?

___ так

___ ні

9. Які з перерахованих цінностей є для вас суттєвими?

__ розмір заробітної плати

__ висока оцінка праці

__ стабільність робочого місця

__ цікава робота

__ можливість участі у прийнятті рішень

10. Найважливіші форми матеріального стимулювання вам?

__ оклад

__ премії, бонуси

__ доплати за стаж роботи

11. Найбільш значущі вам форми нематеріального стимулювання?

__ моральна винагорода

__ корпоративні свята

__ соціальне забезпечення

12. Наскільки важливо мати хороші можливості для просування по службі?

__ важливо

__ не важливо

13. Чи вважаєте ви, що ваша організація процвітає у підвищенні кваліфікації персоналу?

___ так

___ ні

14. Скільки ще ви хочете працювати в цій організації?

__ довго

__ не довго

15. Ви загалом задоволені існуючою корпоративною культурою?

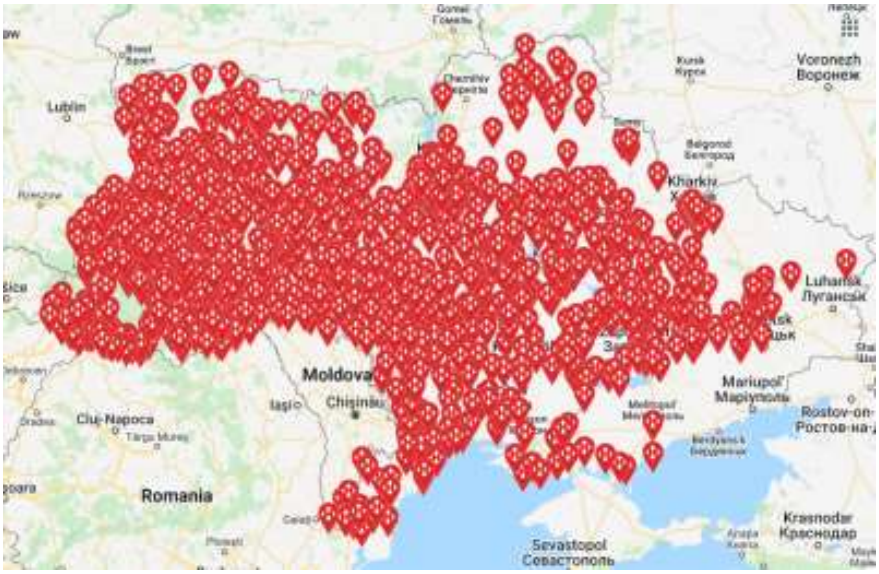
___ так

___ ні

__ частково

Оцініть за шкалою від 0 до 10 рівень задоволеності окремими елементами корпоративної культури.

Чи задоволені ви:	Бал
Атмосферою (кліматом), що склалася у колективі	
Політикою організації та керівництва	
Стилем керівництва	
Змістом роботи	
Можливостями професійного зростання	
Атмосферою теплоти та підтримки	

ДОДАТОК Б

Географія відділень ТОВ «НОВА ПОШТА»