

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту і маркетингу

Курсова робота

з «Менеджменту і адміністрування»

на тему: «РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ФОРМУВАННІ
КОЛЕКТИВУ ОРГАНІЗАЦІЇ (на прикладі ТОВ «Нова Пошта»)»

Студента III курсу групи М 02-22
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
освітньої програми
Менеджмент комерційної діяльності
за спеціальністю 073 Менеджмент

Ковальчук Антон Юрійович

Члени комісії:

(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник - к.е.н., доц. Глівінська Юлія Василівна

Національна шкала _____

Кількість балів: ____ Оцінка: ЄКТС ____

Київ - 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ФОРМУВАННЯ КОЛЕКТИВУ.....	5
1.1. Сутність та основні елементи корпоративної культури.....	5
1.2. Типологія корпоративних культур та їх характеристики.....	8
1.3. Вплив корпоративної культури на формування та розвиток колективу.....	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЛІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ФОРМУВАННІ КОЛЕКТИВУ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «НОВА ПОШТА»....	14
2.1. Аналіз організаційно-економічних характеристик діяльності «Нова Пошта»..	14
2.2. Аналіз корпоративної культури ТОВ «Нова Пошта» і оцінка її ефективності...18	
2.3. Рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури для підвищення ефективності формування колективу підприємства ТОВ «Нова Пошта".....	21
ВИСНОВКИ.....	24
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	27

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах динамічного розвитку бізнес-середовища корпоративна культура стає ключовим фактором успіху організації. Вона відіграє визначальну роль у формуванні колективу, впливаючи на мотивацію співробітників, їхню продуктивність та лояльність до компанії. Особливо важливим є дослідження цього питання на прикладі ТОВ «Нова Пошта» – одного з лідерів логістичного ринку України, чий успіх значною мірою зумовлений ефективною корпоративною культурою.

Мета роботи полягає у всебічному дослідженні ролі корпоративної культури у формуванні колективу організації та розробці рекомендацій щодо її вдосконалення на прикладі ТОВ «Нова Пошта».

Завдання роботи:

1. Розкрити сутність поняття корпоративної культури та її складових.
2. Проаналізувати вплив корпоративної культури на формування колективу організації.
3. Дослідити особливості корпоративної культури ТОВ «Нова Пошта».
4. Оцінити ефективність впливу корпоративної культури на формування колективу ТОВ «Нова Пошта».
5. Розробити рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури для покращення процесу формування колективу в ТОВ «Нова Пошта».

Об'єкт дослідження: процес формування колективу організації.

Предмет дослідження: роль корпоративної культури у формуванні колективу ТОВ «Нова Пошта».

Методологічною основою роботи є застосування комплексу загальнонаукових методів дослідження. Методи аналізу та синтезу використовувалися для вивчення теоретичних засад корпоративної культури та її впливу на формування колективу. Метод спостереження було задіяно при аналізі практики реалізації корпоративної культури в ТОВ «Нова Пошта». Статистичний і економічний аналіз дозволили оцінити вплив корпоративної культури на

ефективність діяльності досліджуваного підприємства. Структурно-логічний підхід застосовувався для систематизації отриманих результатів, а графічне представлення забезпечило наочність аналітичної інформації. Розрахунково-аналітичний метод слугував для оцінки показників, пов'язаних з ефективністю корпоративної культури. Також було використано методи порівняння та узагальнення при формулюванні висновків на основі отриманих даних та розробці рекомендацій щодо вдосконалення корпоративної культури ТОВ «Нова Пошта».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ФОРМУВАННЯ КОЛЕКТИВУ

1.1. Сутність та основні елементи корпоративної культури

Корпоративна культура є невід'ємною частиною сучасного бізнес-середовища, відіграючи ключову роль у формуванні ідентичності організації та визначенні її успіху на ринку.

Концепція культури має свої витоки в античному світі. Марк Тулій Цицерон, видатний римський оратор, вперше застосував це поняття, описуючи філософію як засіб вдосконалення розуму. Етимологічно термін «культура» походить від латинського слова «cultura», яке охоплює широкий спектр значень: від догляду та освіти до виховання і розвитку (Apostolyuk, 2016).

З плином часу поняття культури еволюціонувало, поширюючись на різні сфери людської діяльності, включаючи бізнес та організаційне управління. У другій половині XX століття, з розвитком теорії менеджменту, з'явилося поняття «корпоративна культура», яке об'єднало в собі елементи антропології, соціології та психології, застосовані до організаційного контексту.

Одне з перших ґрунтовних досліджень корпоративної культури було проведено Кремером (Crémer, 1993). У своїй праці він запропонував визначення корпоративної культури як «частини запасу знань, що поділяється значною частиною працівників фірми, але не загальним населенням, з якого вони походять» (Crémer, 1993). Унікальність корпоративних знань – те, що відрізняє працівників організації від загального населення. Це трактування дозволяє розглядати корпоративну культуру як специфічний інтелектуальний капітал організації.

Ерік Ван ден Стін є ще одним впливовим економістом, який досліджував корпоративну культуру. Він запропонував розглядати корпоративну культуру не як спільні знання, а як спільні переконання. У своїй праці Ван ден Стін (Van den Steen, 2010) пропонує наступне визначення корпоративної культури: «Корпоративна культура» визначається як ступінь, до якого члени організації мають подібні

переконання щодо найкращого способу виконання завдань» (с. 1718). Підхід Ван ден Стіна представляє важливий еволюційний крок у розумінні корпоративної культури. Переміщення фокусу зі спільних знань на спільні переконання є принциповим, оскільки саме переконання визначають, як люди застосовують свої знання на практиці.

Проте однорідність має як переваги, так і недоліки. Переваги полягають у тому, що працівники спільно зосереджуються на цілях організації, що призводить до меншої потреби в контролі, швидшої координації, вищої мотивації та кращої комунікації. Недоліками є зменшення експериментування та збору інформації.

Підходи Кремера (Crémer, 1993) та Ван ден Стіна (Van den Steen, 2010) розглядають корпоративну культуру досить вузько: перший зводить її до спільних знань, другий – до спільних переконань. Натомість Гортон і Зентефіс (Gorton & Zentefis, 2019, 2020) пропонують ширший погляд на культуру організації. Замість того, щоб точно визначати складові культури, вони працюють з різними її елементами – цінностями, нормами, традиціями, ритуалами тощо. Головна їхня інновація полягає у вимірюванні важливості кожного з цих елементів для групи. Вони використовують шкалу від нуля до одиниці, де нуль означає «зовсім не важливо», а одиниця – «надзвичайно важливо».

На мою думку, то такий підхід має суттєву перевагу: замість безкінечних суперечок про те, що саме входить до поняття культури, дослідники можуть зосередитися на тому, які елементи культури важливіші для різних груп. Це особливо корисно при вивченні конкретних аспектів, наприклад, як компанія ставиться до соціального розвитку – інклюзивності, рівних можливостей чи поваги до особистості.

Розвиток теорії корпоративної культури включає значний внесок Шейна (2004), який запропонував трирівневу модель, що складається з артефактів, проголошених цінностей та базових уявлень. Практичне застосування цієї теорії демонструє компанія Google, формуючи свою культуру через відкриті офісні простори, неформальний дрес-код та цінності, такі як «Do the right thing».

Денісон (1990) встановив прямий зв'язок між характеристиками

організаційної культури та фінансовими показниками організації, виділивши чотири ключові характеристики: залученість співробітників, здатність до адаптації, послідовність та місія. Кемерон і Куїнн (2011) запропонували розглядати корпоративну культуру через призму конкуруючих цінностей, описуючи чотири типи культури: кланову, адхократичну, ринкову та ієрархічну.

Прикладом успішного управління корпоративною культурою є досвід Netflix, яка створила «культуру свободи та відповідальності» (Hastings, 2020). Котлер і Хескетт (1992) довели, що компанії з сильною корпоративною культурою, орієнтованою на адаптивність, показують кращі фінансові результати в довгостроковій перспективі.

Сучасні виклики, такі як віддалена робота та цифрова трансформація, створюють нові напрямки для досліджень. Дослідження McKinsey (2021) показують, що компанії з сильною корпоративною культурою краще адаптувалися до умов пандемії COVID-19 та ефективніше перейшли до гібридного формату роботи.

Таблиця 1.1. узагальнює основні визначення, які лежать в основі теорії корпоративної культури та організаційної поведінки.

Таблиця 1.1.

Тлумачення поняття «Інвестиційна діяльність»

Автор(и)	Визначення корпоративної культури
Елдрідж і Кромбі	Набір унікальних характеристик, що відрізняють організацію від інших у галузі (Елдрідж і Кромбі, 1974)
Морган	Засіб здійснення корпоративної діяльності через мову, фольклор, традиції та інші способи передачі цінностей та ідеологій (Морган, 1986)
Мескон	Організаційний клімат, що відображає звичаї, притаманні організації (Мескон, 2007)
Ліпатов	Організаційна підсистема, що забезпечує адаптацію до середовища та ідентифікацію співробітників через поведінку, символи, ритуали і міфи (Ліпатов, 1997)
Шейн	Система базових уявлень, що існують у свідомості співробітників і визначають їхню діяльність в організації (Шейн, 1985)
Бабич	Фон діяльності організації, що впливає на результативність залежно від усвідомлених цінностей, особливо при змінах структури чи діяльності (Бабич, 2005)

Загальне визначення корпоративної культури можна сформулювати так: корпоративна культура – це сукупність цінностей, норм, переконань, поведінкових стандартів і традицій, які поділяються членами організації і визначають її внутрішнє та зовнішнє функціонування.

Отже, корпоративна культура є важливим фактором, що впливає на ефективність і конкурентоспроможність організацій. Вона не тільки формує унікальну ідентичність компанії, але й забезпечує згуртованість співробітників, сприяє підвищенню мотивації та якості комунікацій. Дослідження показують, що організації з сильною культурою досягають кращих фінансових результатів і легше адаптуються до змін, таких як цифровізація та нові формати роботи. Врахування та розвиток корпоративної культури є необхідними умовами для довгострокового успіху компанії в умовах постійних змін сучасного бізнес-середовища.

1.2. Типологія корпоративних культур та їх характеристики

У сучасному науковому світі існує значна кількість підходів до класифікації корпоративних культур. Систематизація та аналіз різних типів корпоративної культури має не лише теоретичне, але й вагомим практичне значення, оскільки дозволяє керівникам краще розуміти особливості культури власної організації та визначати напрямки її розвитку.

Кожне підприємство, незалежно від його розміру, типу власності чи сфери діяльності, має власну філософію, встановлені правила та стандарти, а також характеризується унікальною корпоративною культурою. Проте, попри таку різноманітність та неповторність, існує можливість класифікувати корпоративну культуру організацій за наступними критеріями:

- відповідно до внутрішньоорганізаційних процесів – типологія за Р. Харрісоном (1972);
- з точки зору управлінського підходу – типологія за Т. Ділом та А. Кеннеді;

- на основі зовнішніх факторів, ціннісних орієнтирів та базових припущень – типологія за Е. Шейном (1985).

Харрісон (1972) представив модель організаційної культури, яка поділяє її на чотири категорії: культура ролі, завдання, влади та особистості (Рис. 1.1)

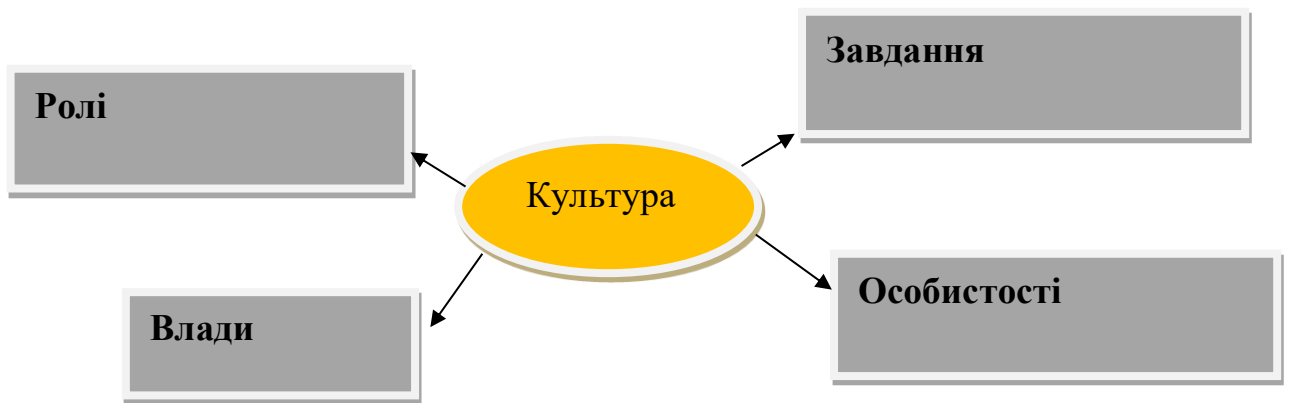


Рис 1.1 Категорії моделі корпоративної культури за Р. Харрісоном

1. Організації з рольовою культурою базуються на формальних правилах, де посадові інструкції важливіші за особисті якості працівників.

2. В категорії завдання ключовим фактором впливу є рівень навичок та компетенцій для виконання завдань. Такі організації зазвичай працюють на проєктній основі з чіткими дедлайнами.

3. Організації з владною культурою характеризуються високим рівнем автократії, де керівник має значний вплив на всі процеси. Це забезпечує швидке прийняття рішень, але може призвести до відсутності конструктивних дискусій та зниження мотивації працівників.

4. В організаціях з особистісною культурою основна увага приділяється індивідуальним потребам та розвитку працівників. Такі організації характеризуються високим рівнем автономії співробітників, демократичним стилем управління та фокусом на особистісному зростанні.

Діл і Кеннеді визначили організаційну культуру як спосіб виконання роботи в організації. Вони оцінювали організації за двома параметрами:

- Зворотний зв'язок: швидкість отримання реакції на дії.
- Ризик: ступінь невизначеності в діяльності організації.

На основі цих параметрів було визначено чотири типи організаційної культури (Табл. 1.2):

Таблиця 1.2

Типи організаційної культури за моделлю Діла та Кеннеді

Тип організаційної культури	Зворотний зв'язок	Ризик	Приклади організацій	Характеристика
Мачо-культура	Швидкий	Високий	Фінансові брокери, поліція, спортивні команди	Стресове робоче середовище, орієнтоване на ризик і швидкі рішення
Культура «важкої роботи/активного відпочинку»	Швидкий	Низький	Великі організації з клієнтським обслуговуванням	Орієнтація на якість послуг
Культура «ставка на компанію»	Повільний (довге очікування)	Високий	Проекти з розвідки нафти, авіабудування	Довготривалий ефект, висока відповідальність
Процесна культура	Повільний	Низький	Бюрократичні, державні організації	Зосередженість на процедурах, стабільність результатів

У своїй концептуальній моделі організаційної культури Шейн (1985) розробив трирівневу структуру, яка дозволяє системно аналізувати культурні елементи організації.

На поверхневому рівні, як стверджує автор, знаходяться видимі артефакти – від фізичного простору офісу до корпоративного стилю одягу та поведінкових ритуалів. Цей рівень легко спостерігати, але складно інтерпретувати без розуміння глибших рівнів.

Другий рівень включає декларовані цінності та переконання організації. «Це проголошені принципи та стандарти, які визначають публічний образ організації та її стратегічні орієнтири» (Шейн, 1985, с. 28).

Найглибший третій рівень містить базові припущення – неусвідомлені, але фундаментальні переконання про природу реальності, часу, людських відносин та взаємодії з середовищем. Саме ці припущення, за Шейном, є джерелом формування

організаційних цінностей та артефактів.

З часом і в процесі дослідження корпоративної культури було запропоновано різні її класифікації. Незалежно від розміру, віку чи форми власності, кожна організація має свій домінуючий тип корпоративної культури відповідно до цих класифікацій. Кожна з них використовує певний набір параметрів для опису типу культури. Різноманіття цих підходів свідчить про багатогранність поняття корпоративної культури та різні методи її вивчення.

1.3. Вплив корпоративної культури на формування та розвиток колективу

У сучасному світі організації все частіше звертають увагу на внутрішні чинники, які визначають їхню ефективність та стійкість. Корпоративна культура постає одним із ключових елементів, що впливає на формування професійних відносин, згуртованість колективу та його продуктивність. Саме через призму корпоративної культури можна зрозуміти, як відбувається становлення команди, розвиток потенціалу працівників та досягнення спільних цілей організації.

Аналізуючи вплив корпоративної культури на ефективність підприємства, важливо оцінювати її узгодженість із загальною стратегією компанії. Існує чотири основні підходи до такого аналізу (Шевченко В. С., 2014):

1. Нехтування культурою, яка заважає реалізації стратегії.
2. Адаптація системи управління персоналом під наявну культуру.
3. Трансформація корпоративної культури для підтримки обраної стратегії.
4. Коригування стратегії підприємства для гармонізації з існуючою культурою.

Хоча третій підхід потребує найбільше ресурсів і часу, він часто є критичним для довготермінового успіху.

Для оцінки впливу корпоративної культури використовується комплексна модель, що охоплює три взаємопов'язані аспекти:

- Функціональний

- Елементний
- Організаційний

При формуванні нової корпоративної культури першочергово оцінюється функціональний аспект, оскільки його результати вказують на достатність ресурсів та правильність організаційної структури. Низький рівень функціональної побудови може свідчити про недоліки в організації або нестачу ресурсів.

Основні перешкоди у формуванні потужної корпоративної культури на українських підприємствах включають (Лопухова К. О., 2010):

- Пасивність та надмірна стриманість працівників, що гальмує розвиток компанії та впровадження інновацій.
- Відсутність у керівництва чітко визначених корпоративних стандартів та цінностей, що призводить до хаотичності в управлінні персоналом.
- Надмірна ієрархічність в структурі управління, яка перешкоджає ефективній комунікації та об'єктивній оцінці результатів роботи співробітників.
- Брак моральних заохочень та визнання досягнень працівників (відзнаки, почесні звання тощо).
- Неналежний соціальний захист персоналу – відсутність компенсаційного пакету, який би включав медичне страхування, навчання, оплату засобів зв'язку та інші пільги

Дослідження показують, що корпоративна культура має значний вплив на організаційну поведінку, особливо в сферах ефективності та результативності (Clugston, 2000; Deal and Kennedy, 1982; Denison, 1984, 1990; Kotter and Heskett, 1992). Це підтверджується низкою емпіричних досліджень, які демонструють прямий зв'язок між корпоративною культурою та різними аспектами організаційної ефективності. Як зазначають Peters and Watermann (1982), сильна корпоративна культура створює середовище, де працівники природно прагнуть діяти в інтересах організації.

Дослідження Ikuanyon and Gundu (2009) демонструє, що корпоративна культура безпосередньо впливає на реалізацію ключових управлінських функцій:

- Планування: визначає підходи до встановлення цілей та розробки стратегій.
- Організація: впливає на структурування робочих процесів.
- Управління персоналом: формує принципи підбору та розвитку кадрів.
- Лідерство: визначає стилі керівництва та комунікації.
- Контроль: встановлює механізми моніторингу та оцінки результатів.

Корпоративна культура є критично важливим фактором організаційного успіху, що впливає на всі аспекти діяльності підприємства. Розуміння цього впливу та цілеспрямоване формування відповідної культури дозволяє організаціям досягати кращих результатів та забезпечувати сталий розвиток.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЛІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ФОРМУВАННІ КОЛЕКТИВУ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Аналіз організаційно-економічних характеристик діяльності «Нова Пошта»

«Нова пошта» – лідер українського ринку логістичних послуг, що розпочала свою діяльність у 2001 році. За роки роботи компанія створила розгалужену мережу представництв, охопивши понад 20 тисяч населених пунктів України (Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта»)



Рис 2.1. Логотип ТОВ «Нова Пошта»

Еволюція діяльності ТОВ "Нова Пошта" характеризується такими основними етапами розвитку:

2001 р. – Започаткування господарської діяльності підприємства у секторі кур'єрських послуг.

2005 р. – Введення в експлуатацію первинного логістично-сортувального комплексу в м. Київ, що сформувало базис для подальшої територіальної експансії.

2006 р. – Імплементація адресної системи доставки «Двері-двері», що оптимізувало процес транспортування вантажів.

2009 р. – Досягнення кількісного показника у 1000 функціонуючих відділень на території України.

2012 р. – Впровадження послуги самостійного отримання відправлень

клієнтами.

2015 р. – Створення авіаційного логістичного центру на базі аеропорту "Бориспіль".

2020 р. – Діджиталізація клієнтського сервісу через запуск електронного кабінету та мобільної платформи, що забезпечило автоматизацію основних операційних процесів.

Сучасний спектр послуг включає не лише базову доставку, а й складське зберігання, підтримку експортно-імпортних операцій та спеціалізовані бізнес-рішення, зокрема організацію вантажних перевезень.

«Нова пошта» асоціюється з високими стандартами обслуговування та інноваційним підходом до логістичних завдань, що дозволило компанії зайняти лідируючі позиції на українському ринку доставки та закріпити за собою статус надійного партнера для приватних та корпоративних клієнтів.

У таблиці 2.1 представлено узагальнену інформацію про компанію «Нова Пошта».

Таблиця 2.1

Основні відомості про компанію «Нова Пошта»

Назва	Характеристика
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта»
Організаційно – правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Адреса компанії	03026, місто Київ, шосе Столичне, будинок 103, корпус 1
Код за ЄДРПОУ	31316718
Керівники	Бульба Олександр Миколайович, Бульба Олександр Миколайович, Тафійчук Євген Олександрович
Статутний капітал	4 654 075 грн.

На рисунку 2.2 відображено схему організаційної будови «Нової Пошти».

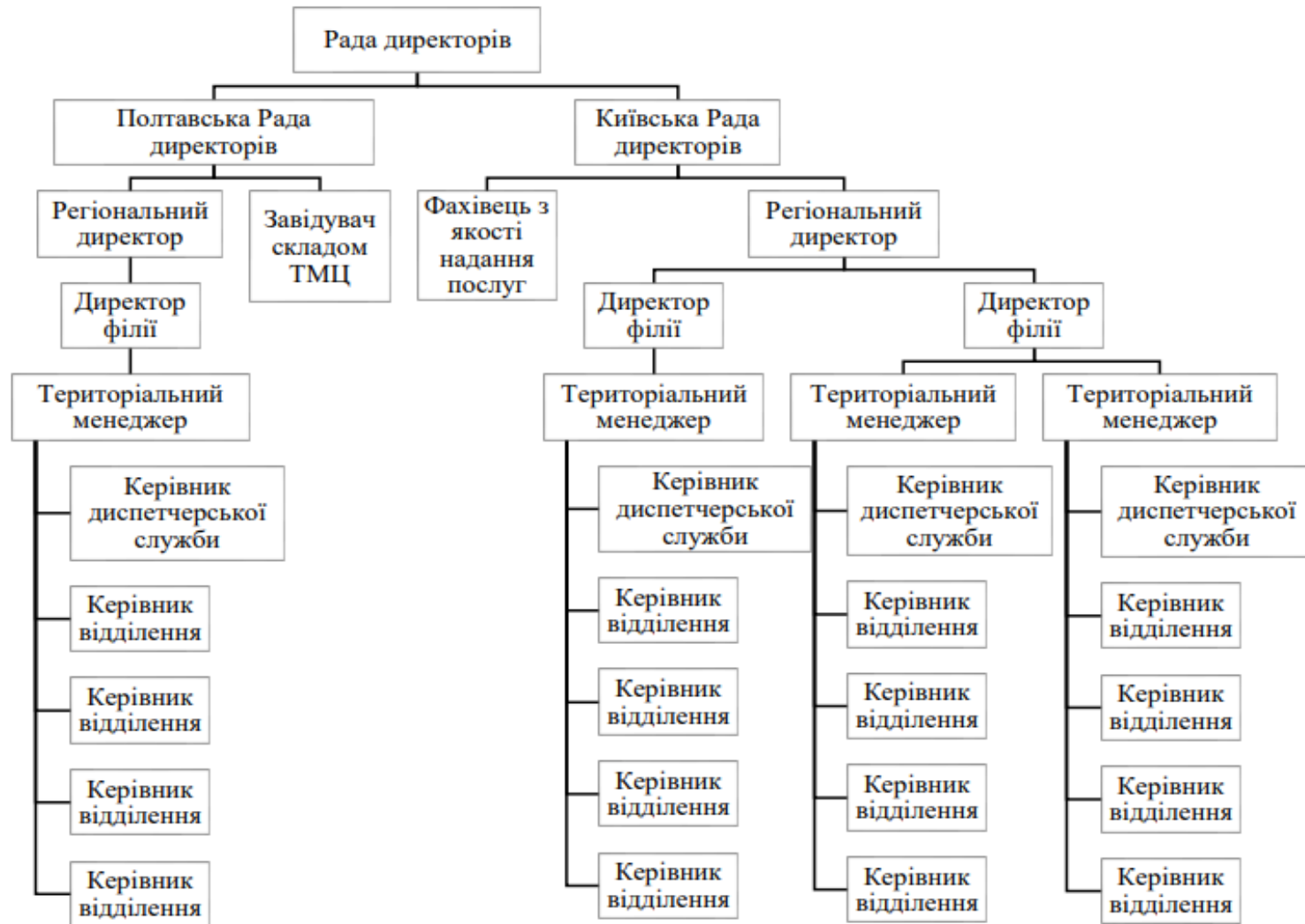


Рис 2.2. Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта»

На чолі організаційно-управлінської структури ТОВ «Нова пошта» функціонує Рада директорів, що виступає керівним органом у періоди між зборами акціонерів. Структурна ієрархія підприємства характеризується чіткою субординацією.

У підпорядкуванні Ради директорів перебувають регіональні директори, які здійснюють координацію діяльності директорів філіальної мережі. Станом на кінець 2020 року організаційна структура компанії охоплювала 29 філій, територіально розподілених по Україні.

Нижчий рівень управління представлений територіальними менеджерами, які підпорядковуються директорам філій. До сфери їх відповідальності належить контроль за діяльністю керівників відділень. Останні, у свою чергу, забезпечують безпосереднє управління операційною діяльністю відділень.

Така ієрархічна модель управління забезпечує ефективну координацію всіх структурних підрозділів компанії, створюючи чітку систему підпорядкування та розподілу відповідальності. Кожен рівень управління має визначені функціональні обов'язки та повноваження, що сприяє оптимізації бізнес-процесів та досягненню стратегічних цілей підприємства. У табл.2.2 наведено фінансові показники за 2022-2023 рр..

Таблиця 2.2

Фінансові показники ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2023 рр.

Показники	2022	2023	Відхилення	%
Чистий дохід, тис. грн.	23687034	36468879	12781845	53.94%
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	19276532	28625037	9348505	48.48%
Інші операційні доходи, тис. грн	696168	301477	-394691	-56.68%
Нерозподілений прибуток, тис. грн	6484117	9476353	2 992 236	46.12%
Рентабельність продукції, %	122%	127%	5%	-

Джерело: Інформація в таблиці узятая з фінансових звітів «Нової Пошти»

Фінансові результати демонструють суттєву позитивну динаміку доходності – чистий дохід зріс більш ніж на половину (53,94%), досягнувши показника 36,47 млрд грн у 2023 році. Такий приріст свідчить про істотне розширення масштабів господарської діяльності компанії.

Структура витрат характеризується збільшенням собівартості реалізованих послуг на 48,48%, сягнувши рівня 28,63 млрд грн.

Водночас зафіксовано значне зменшення інших операційних доходів – на 56,68% порівняно з попереднім періодом, що може свідчити про концентрацію підприємства на основному виді діяльності.

Показник нерозподіленого прибутку продемонстрував зростання на 46,12%, досягнувши 9,48 млрд грн, що відображає підвищення ефективності господарської діяльності підприємства.

Якісним індикатором успішності діяльності виступає збільшення рентабельності продукції на 5 відсоткових пунктів – до рівня 127%, що свідчить про зростання прибутковості основної діяльності.

Сукупність проаналізованих показників засвідчує стійкий економічний розвиток ТОВ «Нова Пошта», що характеризується нарощуванням обсягів діяльності та покращенням фінансових результатів, незважаючи на наявність несприятливих зовнішніх факторів.

2.2. Аналіз корпоративної культури ТОВ «Нова Пошта» і оцінка її ефективності

Для проведення аналізу корпоративної культури ТОВ «Нова Пошта» буде застосовано метод якісної оцінки, який базується на вивченні загальнодоступних джерел інформації: офіційного сайту компанії, публічних звітів, корпоративних документів, медіа-публікацій та соціальних мереж.

Корпоративна культура ТОВ «Нова Пошта» є відображенням індивідуальності компанії та її прагнення до інновацій у сфері логістики.

- Місія компанії – забезпечити легкість доставки для життя і бізнесу.

- Візія компанії відображена у слогані «Завтра буде», що символізує впевненість у майбутньому та постійний розвиток. (Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта»).

Ключові цінності компанії можна охарактеризувати аббревіатурою FAST-EASY-SAFE-HUMAN-TECH-GROWTH: (Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта»).

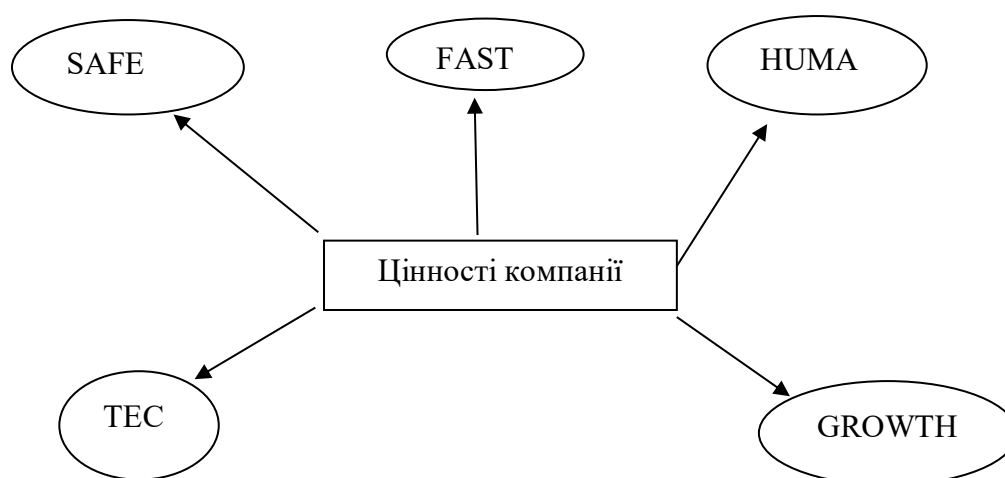


Рис. 2.1. Цінності компанії ТОВ «Нова Пошта»

- Fast (Швидкість): компанія прагне забезпечувати максимально швидку обробку та доставку вантажів, постійно оптимізуючи свої процеси.
- Easy (Простота): створення зручної та розвиненої мережі відділень у доступних для клієнтів локаціях, забезпечення простоти користування послугами.
- Safe (Безпека): гарантування надійності та безпеки доставки відправлень.
- Human (Людяність): орієнтація на потреби клієнтів та створення комфортних умов для співробітників.
- Tech (Технологічність): впровадження передових технологій та інноваційних рішень у логістичній галузі.
- Growth (Розвиток): постійне вдосконалення сервісу та розширення можливостей для клієнтів.

Нова Пошта має кодекс корпоративної етики, який включає ключові принципи та стандарти поведінки, що формують міцний фундамент корпоративної культури компанії. Згідно з кодексом, портрет ідеального співробітника Нової Пошти характеризується такими якостями як працьовитість, відповідальність, чесність, відкритість та націленість на результат. (Кодекс корпоративної етики Нової Пошти).

Особлива увага в компанії приділяється захисту прав людини та недопущенню будь-яких форм дискримінації. Це стосується всіх аспектів трудових відносин – від працевлаштування до кар'єрного зростання. Працівники мають право на створення профспілок та можливість відкрито заявляти про неправомірні дії.

Важливим аспектом корпоративної етики є чітке регулювання питань, пов'язаних із конфліктом інтересів. Компанія встановлює суворі правила щодо отримання подарунків та привілеїв від партнерів і клієнтів, дозволяючи лише сувенірну продукцію з корпоративною символікою.

В основі відносин з клієнтами лежить принцип максимальної орієнтації на їхні потреби. Компанія послідовно працює над підвищенням якості обслуговування, що сприяє формуванню довіри та лояльності клієнтської бази.

Як соціально відповідальна організація, Нова Пошта активно бере участь в економічних реформах країни, пропагує здоровий спосіб життя серед співробітників та реалізує екологічні ініціативи, спрямовані на раціональне використання ресурсів та збільшення обсягів переробки відходів.

На основі проведеного аналізу корпоративної культури ТОВ «Нова Пошта» можна зробити висновок, що компанія створила потужну та ефективну систему корпоративних цінностей та етичних норм. Основними складовими успіху є чітко сформульована місія та візія, які відображають прагнення компанії до постійного розвитку та вдосконалення своїх послуг.

Отже, соціальна відповідальність та екологічні ініціативи компанії демонструють її прагнення не лише до комерційного успіху, але й до позитивного впливу на суспільство в цілому. Така збалансована корпоративна культура є

важливим фактором сталого розвитку та лідерських позицій Нової Пошти на ринку логістичних послуг України.

2.3. Рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури для підвищення ефективності формування колективу підприємства ТОВ «Нова Пошта»

На основі проведеного аналізу корпоративної культури ТОВ «Нова Пошта» було виявлено потенційні напрямки для вдосконалення. Незважаючи на загальну ефективність існуючої корпоративної культури, впровадження додаткових заходів може сприяти подальшому розвитку компанії та посиленню її конкурентних переваг.

Для забезпечення високого рівня професіоналізму співробітників рекомендується впровадити комплексну систему навчання та розвитку персоналу, яка включатиме:

- ✓ Створити структурований план адаптації нових співробітників тривалістю 2-3 місяці, що включатиме не лише професійне навчання, але й глибоке знайомство з корпоративною культурою та цінностями компанії.
- ✓ Впровадити програму щоквартальних навчальних сесій для різних категорій персоналу з фокусом на розвиток як професійних, так і soft skills.
- ✓ Залучити досвідчених співробітників до передачі знань та досвіду новачкам, що сприятиме збереженню корпоративних знань та прискоренню адаптації нових працівників.

Ефективна внутрішня комунікація є критично важливою для великої компанії. Доцільним буде створення єдиної цифрової платформи для обміну інформацією, що включатиме новини компанії, бази знань та інструменти для співпраці. Важливим елементом є також організація регулярних зустрічей керівництва з працівниками для підтримки відкритого діалогу та обговорення актуальних питань розвитку компанії.

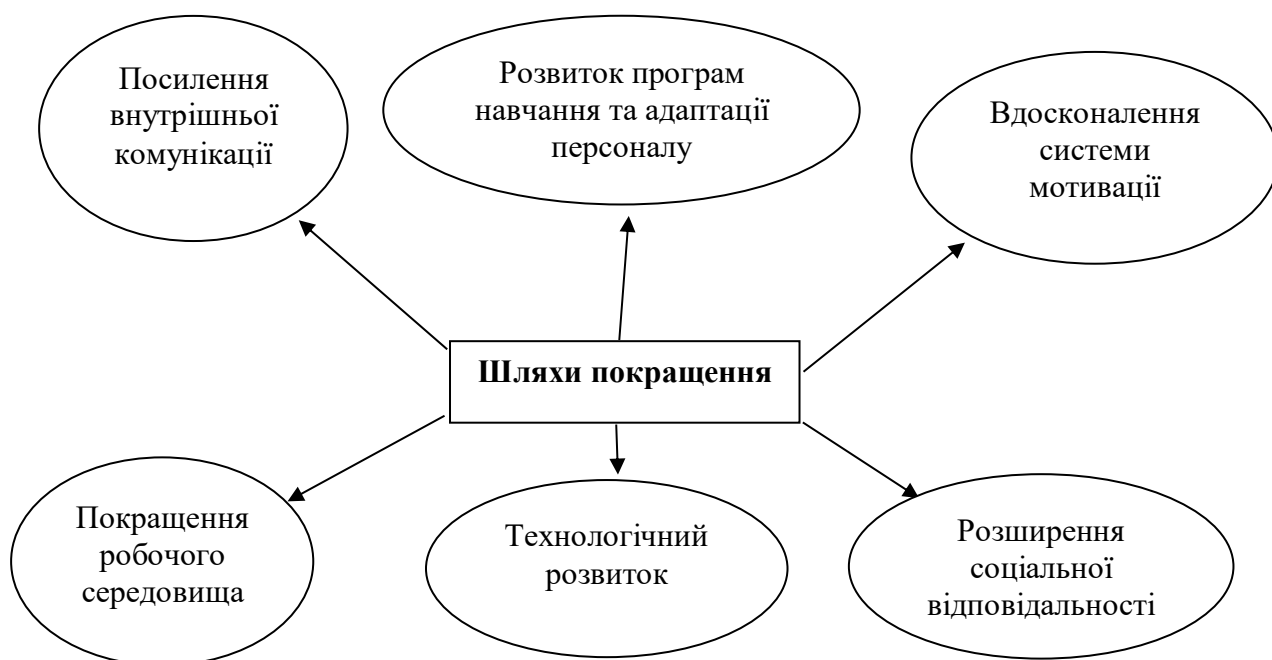
Для підвищення залученості персоналу рекомендується розробити

комплексну систему нематеріальної мотивації, яка включатиме програми визнання досягнень та конкурси професійної майстерності. Також важливим є створення прозорої системи кар'єрного зростання з чіткими критеріями для просування та індивідуальними планами розвитку співробітників.

Посилення соціальної складової корпоративної культури передбачає розширення екологічних ініціатив, таких як впровадження програм сортування відходів та перехід на енергоефективне обладнання. Також рекомендується розвивати напрямок корпоративного волонтерства через організацію соціальних проєктів та заохочення участі співробітників у благодійних акціях.

Рекомендується продовжувати впровадження інноваційних технологій для оптимізації робочих процесів та покращення якості обслуговування клієнтів. Це включає автоматизацію рутинних операцій, розвиток мобільних додатків для співробітників та використання сучасних технологічних рішень у щоденній роботі.

Важливим аспектом розвитку корпоративної культури є створення комфортних умов праці через модернізацію робочих місць, впровадження гнучкого графіку роботи там, де це можливо, та облаштування зон відпочинку для персоналу.



Очікувані результати від впровадження рекомендацій:

1. Підвищення рівня задоволеності та залученості персоналу
2. Зростання ефективності роботи співробітників
3. Посилення конкурентних переваг компанії
4. Покращення якості обслуговування клієнтів
5. Зміцнення позитивного іміджу компанії на ринку

Реалізація запропонованих рекомендацій потребує системного підходу та може бути здійснена поетапно протягом 1-2 років. Це дозволить забезпечити стійкий розвиток корпоративної культури та підвищити загальну ефективність діяльності компанії.

ВИСНОВКИ

1. Корпоративна культура визначається як сукупність цінностей, норм та переконань, що поділяються співробітниками. Провідні фахівці у галузі менеджменту трактують корпоративну культуру як систему внутрішніх переконань та традицій, що сприяє створенню ефективного робочого середовища та впливає на процеси комунікації і прийняття рішень.

2. Корпоративна культура є стратегічно важливим фактором для успішного функціонування та розвитку організації. Вона не лише формує унікальну ідентичність компанії, але й забезпечує високу згуртованість та мотивацію співробітників, що є важливим для досягнення загальних цілей компанії.

3. «Нова Пошта» має різноманітну структуру, що включає підприємства в різних сферах логістичної діяльності: експрес-доставка по Україні, міжнародні перевезення, авіадоставка, фінансові послуги та ІТ-розробки. Ця диверсифікація дозволяє компанії пропонувати широкий асортимент послуг і забезпечувати комплексні рішення в сфері логістики.

4. Фінансові результати діяльності компанії відображають ефективність її корпоративної культури та організаційних підходів. У 2023 році ТОВ «Нова Пошта» продемонструвала значний ріст чистого доходу (на 53,94%), нерозподіленого прибутку (на 46,12%) та рентабельності продукції (на 5%) порівняно з 2022 роком. Це свідчить про високий рівень операційної діяльності та постійне вдосконалення бізнес-процесів, що стало можливим завдяки впровадженню сильних корпоративних цінностей та підтримці згуртованого колективу.

5. ТОВ «Нова Пошта» має чітко визначені корпоративні цінності, серед яких швидкість, простота, безпека, технологічність, людяність і постійний розвиток. Ці цінності відображаються в організаційній культурі компанії та формують високу лояльність клієнтів, покращуючи якість обслуговування та продуктивність працівників.

6. ТОВ «Нова Пошта» активно підтримує командну роботу та орієнтацію на досягнення спільних цілей. Спільні цінності і стандарти допомагають колективу залишатися згуртованим та орієнтованим на результат, що сприяє розвитку лідерських якостей і підвищенню професіоналізму співробітників.

7. Компанії доцільно розширити програми адаптації та навчання нових співробітників, удосконалити систему внутрішньої комунікації, впровадити нові підходи до нематеріальної мотивації та посилити соціальну відповідальність. Це сприятиме більшій залученості працівників та розвитку компанії загалом.

8. Постійне вдосконалення корпоративної культури дозволить компанії адаптуватися до нових ринкових умов, підтримувати високу ефективність роботи колективу та зберігати конкурентні переваги в умовах швидких змін бізнес-середовища.

RESUME

The purpose of the work is to comprehensively investigate the role of corporate culture in shaping the team of the organization and to develop recommendations for its improvement using the example of LLC "Nova Poshta."

Various methods were employed to study the corporate culture of LLC "Nova Poshta," including analysis and synthesis to study the theoretical foundations, observation to assess the practice of culture implementation, and statistical and economic analysis to evaluate its impact on the company's effectiveness.

The study included an analysis of indicators reflecting the company's activities, its overall financial and economic condition, as well as an analysis of the corporate culture of the enterprise under investigation. The results of the analysis indicate that the company is engaged in effective investment activities. However, for further development, a number of measures need to be taken: implementation of training and adaptation programs for personnel, strengthening internal communication, improving motivation systems, and others.

The object of the study is the process of team formation within the organization. The subject of the study is the role of corporate culture in the formation of the team at LLC "Nova Poshta."

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Apostolyuk, O. (2016). Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, 2(6), 68-73.
2. Crémer, J. (1993). Corporate culture and shared knowledge.
3. Van den Steen, E. (2010). Culture clash: The costs and benefits of homogeneity. *Management Science*, 56(10), 1718-1738.
4. Yaroshenko, N. (2018). Classification of Corporate Cultures on Corporate Enterprises. *Social economics*, 56, 240-248.
5. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
6. Harrison, J. R., & Carroll, G. R. (1991). Keeping the faith: A model of cultural transmission in formal organizations. *Administrative Science Quarterly*, 552-582.
7. Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
8. Шевченко, В. С. (2014). Визначення впливу корпоративної культури на діяльність підприємства. *Комунальне господарство міст. Серія: Технічні науки та архітектура*, (114), 157-161.
9. Лопухова, К. О. (2010). Вплив корпоративної культури на соціальні процеси підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 216-219.
10. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта». (н.д.). Взято з <https://novaposhta.ua/>
11. «Нова Пошта» сьогодні. (н.д.). Взято з https://novaposhta.ua/o_kompanii/nova_poshta_sogodni
12. Історія компанії «Нова Пошта». (н.д.). Взято з https://novaposhta.ua/istoriya_kompanii