

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота магістра

**на тему: «УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ
ОРГАНІЗАЦІЇ»
(на прикладі АТ «УКРПОШТА»)**

*Допущено до захисту
«___» _____ року*

Студентки групи М 01-23
факультету туризму, бізнесу і психології
освітньої програми
Управління та адміністрування
бізнес-процесами
за спеціальністю 073 Менеджмент
Корольової Яни Сергіївни

*Завідувач кафедри
менеджменту і маркетингу
_____ Тарасюк М. В.
(підпис)*

Науковий керівник:
доктор економічних наук, професор
Тарасюк М.В.

Національна шкала _____
Кількість балів _____
Оцінка ЄКТС _____

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ	7
1.1. Сутність корпоративної культури.....	7
1.2. Основні елементи та функції корпоративної культури.....	12
1.3. Методи оцінки рівня корпоративної культури	16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В АТ «УКРПОШТА».....	22
2.1. Загальна Організаційно-економічна характеристика АТ «УКРПОШТА»	22
2.2. Організація бізнес-процесів в АТ «УКРПОШТА» та їх вплив на корпоративну культуру.....	33
2.3. Діагностика ефективності корпоративної культури АТ «УКРПОШТА»	39
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В АТ «УКРПОШТА»	46
3.1. Розробка рекомендацій щодо управління розвитком корпоративної культури на АТ «УКРПОШТА»	46
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	53
ВИСНОВКИ.....	66
РЕЗЮМЕ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	723
ДОДАТКИ.....	767

ВСТУП

Актуальність обраної мною теми полягає в тому, що розвинена корпоративна культура у ринкових умовах сучасності є серйозним стратегічним інструментом у процесі створення сильної компанії, що процвітає. Ступінь успішності компанії безпосередньо залежить від розробки та впровадження ефективної корпоративної культури і також від того, наскільки працівники дотримуються її основних принципів та цінностей (Авдєєва, А. В., & Цільмак, О. М., 2019). Це впливає на якість комунікації в колективі, мотивацію персоналу та загальний успіх у досягненні цілей організації. У 1970-х роках науковці та практики менеджменту зосередили увагу на понятті «корпоративна культура», щоб дослідити вплив цінностей, норм і стандартів, які визначають організаційну спільноту, на функціонування та результати діяльності організації. Цей термін відображає важливість культурних аспектів в управлінні і те, як вони впливають на мотивацію персоналу, продуктивність і здатність організації адаптуватися та досягати успіху в мінливому середовищі.

Сутність корпоративної культури вивчалася в роботах видатних вітчизняних і зарубіжних дослідників, таких як: Х. Хофстеде, А. Кромбі, У. Оучі, Т. Немченко, Т. Беляк, Ю. Бугаєвська, М. Семікіна та багато інших; Е. Джек. Корпоративна культура це норма серед працівників у компанії Е. Шейн розглядає корпоративну культуру як набір усталених ідей, підходів і звичок, які повинні прийняти новачки, щоб інтегруватися в колектив і створити почуття приналежності; Е. Шейн (Schein, E. H. 2010) розглядає корпоративну культуру як набір базових правил і Він визначає її як набір норм, які вважаються цінними та ефективними для досягнення цілей організації.

Метою дипломної роботи є повне і всебічне розкриття поняття корпоративної культури, аргументування її впливу на економічну успішність підприємства і також запропонування конкретних варіантів дій задля

покращення рівня управління корпоративної культури в вітчизняних компаніях на прикладі АТ «УКРПОШТА».

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступний перелік завдань:

- Розглянути теоретичні основи управління розвитком корпоративної культури
- Визначити сутність корпоративної культури;
- Розглянути основні елементи та функції корпоративної культури;
- Визначити методи оцінки рівня корпоративної культури;
- Дати загальну організаційно-економічну характеристику АТ «Укрпошта»;
- Виконати аналіз системи Організація бізнес-процесів в АТ «Укрпошта» та її вплив на корпоративну культуру;
- Провести діагностику ефективності корпоративної культури АТ «Укрпошта»;
- Розробити рекомендації щодо управління розвитком корпоративної культури на АТ «УКРПОШТА»;
- Провести оцінку ефективності запропонованих заходів

Об'єктом дослідження вважається – процес розвитку та управління корпоративною культурою на підприємстві.

Предметом дослідження вважається – соціально-економічні закономірності функціонування і розвитку корпоративної культури на сучасному підприємстві.

Емпірична (експериментальна) база дослідження є – АТ «УКРПОШТА».

Під час виконання поставлених завдань були використані наступні методи: аналіз теоретичних розробок за темою кваліфікаційної роботи; дослідження й узагальнення досягнень вітчизняної та зарубіжної практики; класифікації; узагальнення; теоретичний аналіз і синтез; описовий; табличний; графічний.

Джерелами інформації для дослідження є наукові статті за темою дослідження; теоретичні матеріали, такі як посібники, підручники та наукові праці за обраною темою; плани, звіти, фінансові та інші документи, що описують становище досліджуваних компаній; офіційні веб-сайти цих компаній; статистична інформація; статті в інформаційних виданнях тощо.

Практична цінність дослідження полягає в тому, що воно містить конкретні практичні рекомендації, які можуть бути застосовані до компаній, обраних в якості об'єкта дослідження. Вона також полягає в тому, що підхід, використаний для вивчення стану корпоративної культури в організації та формулювання стратегій розвитку та управління нею, може бути застосований і використаний в інших вітчизняних компаніях.

Кваліфікаційна робота складається з наступних складових частин: вступу, трьох розділів з підпунктами, висновків, резюме, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

1.1. Сутність корпоративної культури

Ефективність ведення діяльності підприємства залежить від того, наскільки розвинена корпоративна культура і наскільки співробітники дотримуються її основних постулатів. Безумовно, під час формування корпоративної культури необхідне чітке розуміння її природи, призначення, типу та притаманних їй характеристик. Традиційно культуру розглядають як сукупність духовних і матеріальних продуктів, створених людиною, вираження норм соціальної організації та соціального регулювання. (Авдєєва, А. В., & Цільмак, О. М., 2019).

Термін «корпоративна культура» був згаданий вперше у працях німецького військового теоретика Мольтке, який використовував це поняття для опису відносин між офіцерами. Потім, на початку ХХ століття, французький вчений Анрі Файоль, який опирався на праці Фредеріка Тейлора, приділив особливу увагу поняттю «корпоративного духу» у визначенні своїх принципів управління, і у своєму визначенні цього поняття Файоль заявляв «Союз – це сила. А вона являється результатом гармонії персоналу» (Апостолюк, О., 2016).

Сутність корпоративної культури досліджувалась у працях видатних дослідників, таких як: Н.Богданова, О.Бала, А.Співак, Г.Чайка, Т.Чернишова та Є.Шейн, Т.Немченко, Є.Жак, Д.Елрідж і А.Кромбі, У. Оучі, Ф.Хедоурі, З.Рум'янцева, Н.Барановська, К.Голанд, Г.Хофстеде, Е.Браун, М.Мексон, Р.Кілман, М.Сакстон, М. Альберт та ін.

У табл. 1 наведено основні визначення поняття «корпоративна культура».

Таблиця 1.1

Трактування сутності поняття «корпоративна культура»

№п/п	Автори	Зміст поняття
1	Е. Браун	Набір переконань та цінностей і засвоєних способів розв'язання реальних проблем, що формуються впродовж життєвого циклу організації та мають тенденцію проявлятися в різних матеріальних формах у поведінці її членів.
2	Є. Жак	Ідея, що стала звичкою або традицією, спосіб поведінки, який тією чи іншою мірою розділяється всіма співробітниками компанії, який новачок повинен засвоїти і хоча б частково прийняти, щоб новий член команди став «своїм».
3	М. Мескон, М. Альберт та Ф.Хедоурі	Переважаючі переконання, звичаї і очікування членів організації
4	А. Співак	Системи матеріальних і духовних цінностей, що визначають особистість підприємства і проявляються в поведінці, взаємодії та спілкуванні співробітників один з одним і із зовнішнім середовищем.
5	Т. Чернишова та Т. Немченко	Специфічна форма існування взаємозалежної системи, що включає ієрархію домінантних цінностей серед співробітників організації та набір методів реалізації домінантних цінностей усередині організації на даному етапі розвитку.
6	Є. Шейн	Набір колективних правил, відкритих або розроблених групою в процесі навчання вирішенню проблем, пов'язаних з адаптацією до зовнішнього середовища або внутрішньою інтеграцією, які були достатньо розвинені, щоб становити цінність.
7	Р. Кілманн, М. Сакстон	Філософські та ідеологічні вірування, цінності, переконання, очікування, настанови і норми, які поділяють і об'єднують члени організації.

Джерело: Сформовано на основі джерел [5,7,9,11,12,19,21]

Після ознайомлення з наведеними вище сутностями поняття, можна стверджувати, що це широке поняття, яке автори хоча і трактують різними словами та показують різні аспекти впливу, однак, при цьому, можна побачити ключові поняття як цінності, набір переконань, правила, символи, які розділяють більшість членів організації. Корпоративна культура - є невидимою частиною кожного бізнесу, незалежно від того, чи визнає її керівництво і чи використовує на свою користь. Як тільки існування культури визнається, нею часто можна ефективно управляти в бізнес-процесі.

Аналіз наведених вище визначень сутності корпоративної культури вітчизняними та зарубіжними науковцями показує, що корпоративна культура - це система цінностей, вірувань, переконань, очікувань, уявлень та символів, а також принципів, традицій і ритуалів, кодексів поведінки, що виробляються

в організації чи підрозділі в процесі її діяльності і приймаються більшістю її працівників. Можна зробити висновок, що Вирішальна роль корпоративної культури у механізмах функціонування ринкової економіки є беззаперечною і повинна відобразитися в наступних аспектах: безпосередня та якісна підтримка внутрішньої та зовнішньої діяльності підприємства; всебічна підтримка на основі інформаційно-комунікаційних процесів всередині та поза організацією; формування рекомендацій у вигляді застосування ключових порад, сформованих у вигляді рекомендацій, та набуття досвіду шляхом оцінки ефективності впровадження рекомендацій у діяльність організації. Вона також може бути оцінена шляхом аналізу безпосереднього впливу на діяльність компанії, її процеси, співробітників, цільові групи тощо.

Існує кілька способів, як культура компанії впливає на її ефективність. По-перше, культура і поведінка впливають один на одного; по-друге, культура впливає на те, як і чому працівники працюють, а не на їхню поведінку. Для більш свідомого використання корпоративної культури в організаційному розвитку та з'ясування її ролі пропонується структурувати її вплив на конкретні управлінські процеси.

Крім того, загальновідомо, що вплив корпоративної культури на ефективність організації залежить насамперед від того, наскільки вона відповідає загальній стратегії розвитку організації. Вплив корпоративної культури (КК) на ці процеси проілюстровано на рисунку 1.1.

К о р п о р а т и в н а к у л ь т у р а	Управлінські процеси
	Планування: формує основні базові параметри діяльності організації, включно із заявленою філософією, що відображається в таких компонентах, як місія, бачення, слоган і логотип.
	Організування: Принципи визначають ключові правила і кодекси поведінки, котрих слід дотримуватися в бізнес-процесах та на робочому місці, а також у відносинах між працівником та зовнішньою цільовою групою тощо. Для більшої впізнаваності організаційні правила є елементами КК і вбудовуються в поведінку корпоративного героя, якого працівники можуть несвідомо наслідувати.
	Мотивування: забезпечує стабільну систему мотивацій, яка задовольняє багато вторинних потреб працівників, таких як участь, повага та самовираження, створюючи основу для соціального існування організації, відображену в її місії, роблячи видимим стратегічне бачення та формуючи цінності, до яких прагне компанія.
	Контролювання: це основне ядро, яке заважає компанії відхилитися від заявлених керівних принципів, особливо від своїх цілей, стратегічних планів та цінностей
Регулювання: висвітлює ключові правила та напрямки діяльності для ведення бізнесу і, відповідно, допомагає зберегти цілісність компанії в умовах зовнішніх впливів та найму нових працівників.	

Рис. 1.1. Вплив корпоративної культури організації на управлінські процеси

Джерело: розроблено авторами

Також варто зазначити, що вплив корпоративної культури на ключові базові управлінські функції також базується на таких ключових критеріях:

– Тип корпоративної культури. Аналізуючи моделі КК, наведені вище, можна побачити, що певні характеристики є наперед визначеними, наприклад, відносини між працівниками всередині організації і напрямок, в якому визначаються норми діяльності та стратегічні цілі. Наприклад - клубна культура характеризується лояльністю працівників один до одного і до

керівництва, де стабільні та приємні умови співпраці заохочують і мотивують команду до досягнення цілей компанії. Цей тип культури характеризується як стратегія поступового зростання. На противагу цьому, «культура регулювання» є більш нормативною, тож, посилює управлінські впливи, вимагаючи багато схвалень на різних рівнях керівництва, створюючи перешкоди для комунікації між керівництвом і працівниками і, таким чином, сповільнюючи процес досягнення поставлених цілей.

– прояв корпоративної культури. КК може проявлятися відкрито, всі можуть бачити і чути ключові твердження, особливо якщо є місія, бачення чи корпоративний кодекс компанії. Однак корпоративна культура формується на етапі створення організації, тобто коли вже є група людей, і може не усвідомлюватися працівниками, хоча й існувати.

– прийняття корпоративної культури працівниками компанії. Культура організації по-різному сприймається її працівниками, що може гальмувати або сприяти її розвитку. Прийняття працівниками певного типу культури забезпечує згуртованість, командний дух, спільну роботу та сприятливий психологічний клімат. Справедливо і зворотне.

– формальність корпоративної культури. У багатьох випадках основні положення, проголошені в корпоративному кодексі, можуть мати суто формальний характер. Така корпоративна культура передбачає, що керівництво продумало кожен її складову і створило всі умови для того, щоб задекларовані цінності та правила були прийняті більшістю, якщо не всіма працівниками, і тільки тоді організація в цілому може функціонувати і досягати поставлених цілей. Менш ефективний, ніж корпоративна культура.

– розмір компанії. Очевидно, що чим більша компанія, тим більше уваги слід приділяти збільшенню впливу КК на її діяльність. Невеликі організації часто є більш згуртованими та мають більш стабільні організаційні норми. Крім того, новачки швидко вливаються в колектив, приймають існуючі цінності і або вдосконалюють їх, або йдуть. Однак, що більша компанія, то більше зусиль потрібно для підтримки або оптимальної зміни ключових

параметрів КК і ставлення всіх її членів до її створення. Роль корпоративної культури можна розглядати і з погляду її впливу на цільові групи. (стейкхолдерів). Цільовими групами є юридичні та фізичні особи, які можуть створити або зменшити корпоративний капітал компанії. До них належать насамперед акціонери, власники, працівники, ділові партнери (постачальники, посередники, банки тощо), державні органи та конкуренти. Сама концепція стейкхолдерів сформувалася в 1970-х роках і лише нещодавно почала застосовуватися на практиці у вітчизняному бізнес-середовищі.

Вплив корпоративної культури на цільові групи відображений на рис. 1.2.

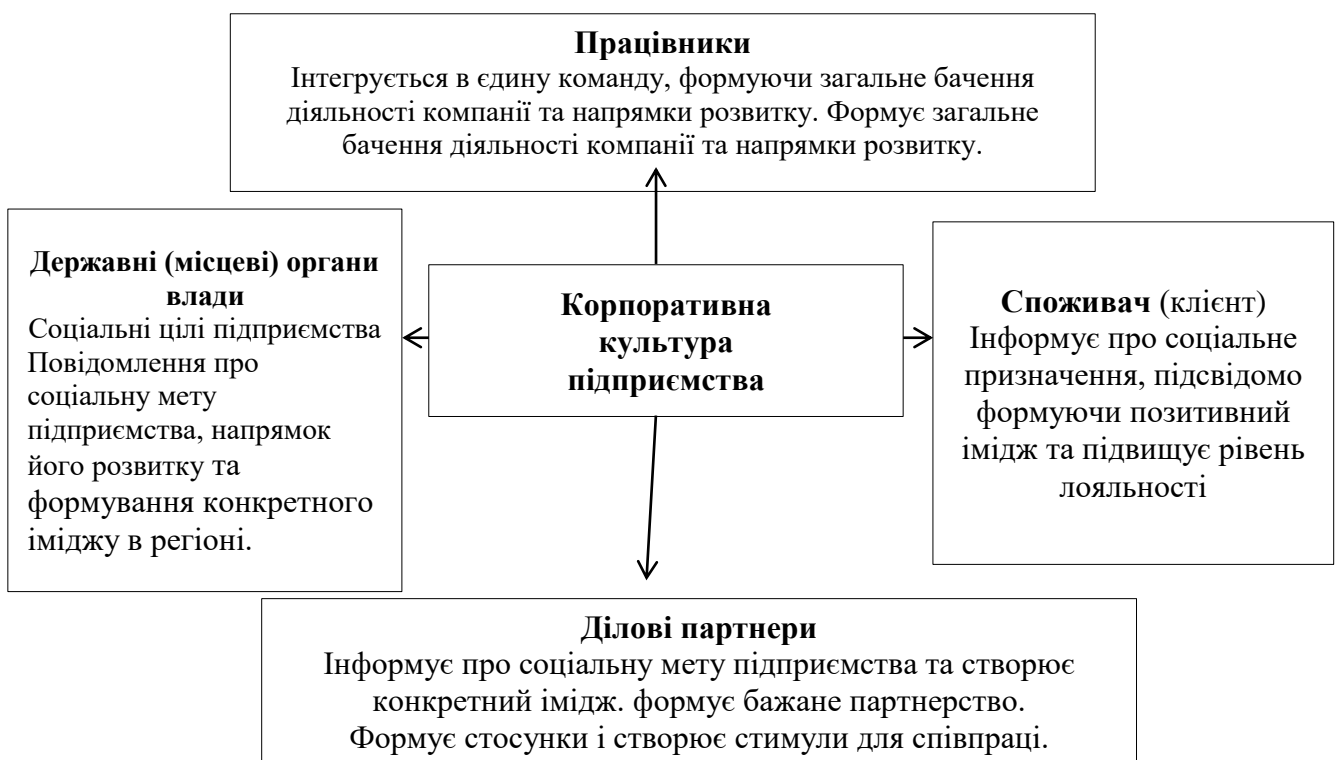


Рис. 1.2. Вплив корпоративної культури організації на цільові групи

Джерело: сформовано автором

Критерії, що використовуються для оцінки впливу організаційної культури, такі ж самі, як і для оцінки її впливу на управлінські процеси. Важливість корпоративної культури у розвитку та функціонуванні організації є незаперечною. Її роль полягає у визначенні ключових параметрів діяльності, мотивації працівників, інформуванні працівників та інших цільових груп про організацію та її цілі, а також у створенні основи для співпраці.

1.2. Основні елементи та функції корпоративної культури

Корпоративна культура — це набір спільних переконань, цінностей, практик і норм, що впливають на поведінку членів організації. Вона впливає на мотивацію працівників, формує атмосферу в колективі, визначає стиль комунікації та впливає на прийняття рішень. То ж розглянемо основні елементи та функції КК детально:

Основні елементи корпоративної культури:

1. Цінності

Цінності — це фундаментальні переконання організації, які відображають, що є важливим для компанії. Що можуть бути пов'язані з інноваціями, якістю, етикою, соціальною відповідальністю, клієнтоорієнтованістю. Наприклад, компанії можуть вважати важливим для підтримання балансу між особистим життям та роботою, або пропагувати екологічну відповідальність.

2. Місія та бачення

Місія визначає призначення організації, її основну мету та роль у суспільстві. Бачення — це довгострокова мета, до якої прагне компанія. Обидва ці елементи є ключовими орієнтирами для працівників і визначають загальний напрямок розвитку організації.

3. Норми та правила поведінки

Норми — це неписані правила, що врегульовують поведінку співробітників у різних ситуаціях. Вони можуть включати очікування щодо одягу, стилю спілкування, способу взаємодії зі співробітниками та клієнтами, а також щодо вирішення конфліктів чи прийняття рішень. Наприклад, в деяких компаніях заохочується ініціатива, тоді як в інших — слідування суворим інструкціям.

4. Символи та ритуали

Символи — це візуальні або інші елементи, що представляють культуру компанії (логотип, дизайн офісу, форма одягу). Ритуали — це звичаї або традиції, що повторюються в організації (щорічні святкування, тимблдінг, щотижневі зустрічі). Вони допомагають створити відчуття спільності та підвищують ідентифікацію співробітників з компанією.

5. Моделі поведінки керівництва

Лідери організації відіграють не останню роль в формуванні та підтримці корпоративної культури, бо їх поведінка є прикладом для інших працівників. Стиль керівництва, рішення, що приймаються, та взаємодія з підлеглими демонструють, які поведінкові моделі є прийнятними.

6. Комунікація

Стиль та структура комунікації в компанії впливають на взаємодію між працівниками. Відкритість до діалогу, прозорість інформації, доступність керівництва — це важливі компоненти, які формують атмосферу довіри та співпраці. Добре налагоджена комунікація сприяє вирішенню проблем і підвищенню ефективності роботи.

7. Мотиваційні механізми

Корпоративна культура також проявляється у тому, як компанія мотивує своїх співробітників. Це можуть бути і фінансові винагороди (бонуси, премії), так і нефінансові (визнання, можливості для кар'єрного зростання, гнучкий графік). Система винагород повинна бути узгоджена з цінностями та цілями компанії.

8. Історії та легенди

Кожна організація має свої історії успіху, викликів або важливих подій, які передаються від співробітників до співробітників. Вони створюють міфи та легенди, що допомагають новачкам швидше інтегруватися у компанію та краще зрозуміти її культуру.

Функції корпоративної культури:

1. Ідентифікація та інтеграція працівників

Корпоративна культура допомагає працівникам відчувати себе частиною колективу та зрозуміти своє місце в організації. Вона сприяє формуванню почуття приналежності до певної спільноти, допомагає новим співробітникам адаптуватися та прийняти правила гри, що діють в компанії.

2. Формування позитивного іміджу.

Організації з сильною корпоративною культурою зазвичай сприймаються як надійні та привабливі роботодавці. Це допомагає компанії залучати кращі таланти та створювати позитивний бренд на ринку.

3. Підвищення мотивації і лояльності працівників.

Культура, яка відповідає цінностям та очікуванням працівників, сприяє підвищенню їхньої мотивації і лояльності. Адже співробітники відчують, що їхня праця оцінюється і вони працюють у комфортному середовищі, це веде до збільшення продуктивності.

4. Координація та контроль.

Корпоративна культура виконує функцію неформального контролю, визначаючи рамки дозволеної поведінки. Вона регулює взаємодію між працівниками, впливає на процес прийняття рішень і виконання завдань. Завдяки цьому зменшується потреба у жорсткому зовнішньому контролі.

5. Адаптація до змін

Культура організації допомагає працівникам адаптуватися до зовнішніх та внутрішніх змін. Якщо культура підтримує інноваційність, відкритість до нового і готовність до змін, компанія легше переживатиме кризи та швидше реагуватиме на зміни ринку.

6. Підвищення ефективності комунікації

Залежно від структури та відкритості корпоративної культури, внутрішня комунікація може бути ефективною чи, навпаки, спричиняти затримки та непорозуміння. Сильна культура сприяє більш прозорим та ефективним процесам передачі інформації.

7. Збереження стабільності та послідовності

Корпоративна культура забезпечує стабільність всередині організації, оскільки вона є постійним елементом у час змін. Вона також допомагає зберегти послідовність у діях компанії, що важливо для підтримання довіри серед клієнтів, партнерів та співробітників.

1.3. Методи визначення рівня корпоративної культури

В сучасній глобалізації та інтернаціоналізації бізнесу для забезпечення успішної діяльності підприємства в довгостроковій перспективі особливо важливим стає розуміння власних конкурентних переваг. Однією з ключових таких переваг є людський капітал — працівники, які володіють необхідними знаннями, навичками та цінностями. Однак багато вітчизняних компаній не мають спільних цілей, цінностей та принципів для всіх співробітників — так званої корпоративної культури. Ця культура повинна бути свідомо формована керівником, навколо якого розвиватиметься бізнес. Така ситуація підкреслює важливість даного дослідження і обґрунтовує необхідність діагностики та аналізу корпоративної культури конкретного підприємства для її подальшого розвитку та адаптації з урахуванням стратегії компанії та підвищення її конкурентоспроможності.

На сьогодні оцінка корпоративної культури не є інноваційним процесом, оскільки на Заході ці заходи розпочалися ще в 1980-х роках, а дослідники з пострадянських країн приєдналися до цього процесу в кінці 1990-х років. Питання, пов'язані з корпоративною культурою, вивчаються як науковцями в різних галузях — соціології, економіці, психології, менеджменті, маркетингу, так і практиками, які застосовують наукові знання та досвід на практиці. Ці фахівці часто представлені консультантами з корпоративного розвитку, що працюють у консалтингових компаніях.

Оцінка та трансформація корпоративної культури являється невід'ємними елементами загального організаційного розвитку, який має бути скоординований із загальною стратегією та цілями компанії. У цьому

контексті процеси оцінки та переміни корпоративної культури можуть стати особливо важливими, оскільки багато нерозв'язаних проблем можуть мати своє коріння в системі цінностей та переконань, які колись глибоко вкоренилися в свідомості працівників і тепер заважають досягненню нових цілей. Без розуміння основних цінностей, що сприяють вирішенню таких проблем, неможливо ефективно пізнати саму суть корпоративної культури компанії.

Аналіз наукової літератури доводить, що існує п'ять основних підходів до оцінки організаційної культури:

1. Етнографічний підхід. Цей підхід полягає в глибокому дослідженні корпоративної культури шляхом тривалого перебування дослідника в цій культурі. Згідно з думкою Е. Шейна, етнографічне дослідження є досить тривалим і складним процесом, але воно дає можливість глибоко зрозуміти сутність корпоративної культури. Шейн також зазначає, що альтернативні підходи, такі як експериментальний або клінічний, є більш оперативними та дієвими методами збору даних. Основною ідеєю етнографічного підходу є співпраця між співробітниками організації та зовнішніми дослідниками для уникнення суб'єктивізму і забезпечення всебічного розуміння культури. Аналіз отриманих даних — фактів, цінностей та базових уявлень — дозволяє виявити проблеми і визначити шляхи управління культурою (Schein, E. H., 2010).

2. Експериментальний підхід. Едгар Шейн вважає цей метод найбільш раціональним та ефективним для розшифрування корпоративної культури. При цьому, залучення зовнішнього експерта, який допомагає здійснити оцінку, не завжди передбачає глибоке внутрішнє занурення в корпоративну культуру. Оцінка можлива через дискусії, де аналізуються результати досліджень, визначаються позитивні та негативні аспекти корпоративної культури, що мають вплив на виконання організаційних завдань, та пропонуються шляхи подолання бар'єрів у процесі управління культурою.

3. Клінічний (холістичний) підхід. Цей підхід рекомендується для отримання детального опису корпоративної культури через серію зустрічей та співпраці між дослідником та співробітниками компанії. Працівники стають носіями культури організації та надають необхідну інформацію для дослідження. Глибинний клінічний підхід полягає в тому, що дослідник стає частиною культури, залишаючись при цьому об'єктивним. Такий підхід дозволяє дослідити корпоративну культуру через поведінку працівників та їхні базові цінності, які є основою «культурної ДНК» компанії. Це один із найбільш точних методів, оскільки він ґрунтується на спостереженнях та аналізі реальної поведінки співробітників, що дозволяє краще зрозуміти основні цінності та мотивацію організації.

4. Метафоричний (мовний) підхід. Цей підхід передбачає аналіз зовнішніх проявів культури, таких як документи, звіти, мовні зразки в наративах і розмовах, з метою виявлення характерних рис корпоративної культури та її впливу на організацію. Цей підхід можна порівняти з роботою детективів, які, аналізуючи відбитки пальців або голосові записи, ідентифікують особу. Аналогічно, дослідники корпоративної культури аналізують мову та інші зовнішні прояви, щоб встановити основні характеристики культури компанії.

5. Кількісний підхід. Цей підхід полягає в оцінці конкретних проявів корпоративної культури за допомогою опитувальників та інтерв'ю. Він підтримується різними точками зору, кожна з яких має враховуватися при оцінюванні корпоративної культури. Однак цей підхід часто викликає суперечки серед дослідників. Основним питанням є те, чи може кількісний підхід забезпечити достатньо надійні результати, або ж якісні методи є більш достовірними та валідними для оцінки корпоративної культури.

Аналіз літературних джерел доводить, що серед науковців, які досліджують корпоративні культури, досі точаться суперечки стосовно ефективності кількісних методів порівняно з якісними підходами в оцінюванні корпоративної культури. Спираючись на дослідження та аналіз п'яти методів

оцінювання корпоративної культури, є можливість виділити такі основні підходи:

1. Неформалізовані (якісні) методи:

- 1) глибинні інтерв'ю;
- 2) аналіз корпоративних документів;
- 3) вивчення управлінських практик;
- 4) спостереження за засіданнями, включаючи клінічне інтерв'ю;
- 5) монографічні дослідження (спостереження);
- 6) «обхід» підприємства;
- 7) аналіз норм та звичаїв компанії.

2. Формалізовані (кількісні) методи, що базуються на соціологічних дослідженнях, зокрема шість моделей, розроблених такими науковцями:

- 1) Г. Хофстеде (Hofstede, G. 1980);
- 2) К. Камерон і Р. Куїнн (Cameron, K. S., & Quinn, R. E. 2006);
- 3) Е. Шейн (Schein, E. H. 2010);
- 4) Т. Діл і А. Кенеді (Deal, T. E., & Kennedy, A. A. 1982);
- 5) Д. Денісон (Denison D. R. 1990);
- 6) Ч. Хенді (Handy C. 1993).

Тепер детальніше розглянемо кожен із якісних методів:

1. Глибинне інтерв'ю.

Цей метод часто використовується для налагодження контакту зі співробітниками та отримання інформації, яка недоступна через документи або анкети. Глибинне інтерв'ю дозволяє дізнатися думки працівників щодо роботодавця, проблеми в колективі, мотивацію та пропозиції щодо підвищення ефективності роботи. Проте ефективність цього методу значною мірою залежить від навичок інтерв'юера.

2. Аналіз документів підприємства.

Документація компанії частково відображає її корпоративну культуру в таких аспектах, як історія розвитку, стратегічні документи, організаційна структура, кадрова політика, інструменти планування та комунікаційні

системи. Однак цей метод має обмеження, оскільки не всі аспекти корпоративної культури можна задокументувати.

3. Вивчення управлінської практики.

Стиль управління компанією є важливим джерелом інформації про корпоративну культуру. І він дає змогу оцінити рівень авторитарності управління, способи прийняття рішень та рівень залученості працівників до управлінського процесу (Мирошниченко, Ю. 2021).

4. Спостереження за засіданнями та клінічне інтерв'ю.

Під час аналізу засідань варто звертати увагу на зміст обговорень, ритуали та символіку, а також на поведінку учасників. Цей метод дозволяє глибше зрозуміти корпоративну культуру компанії та виявити її сильні й слабкі сторони.

5. Монографічне дослідження.

Монографічне спостереження допомагає вивчити історію корпоративної культури, зокрема події та особи, які втілюють її в компанії. Фольклор, спеціалізована лексика та професійний сленг часто відображають особливості корпоративної культури та є важливою частиною дослідження.

6. «Обхід» підприємства.

Метод «обходу» дозволяє оцінити реальний стан підприємства, зокрема його зовнішній вигляд, стан приміщень, процес прийому відвідувачів та загальну атмосферу на підприємстві. Така оцінка проводиться без попереднього повідомлення, що дозволяє отримати більш об'єктивні дані.

7. Аналіз норм і звичаїв компанії.

У кожній організації існують як формальні, так і неформальні правила, які регулюють поведінку працівників, взаємини з керівництвом, комунікаційні процеси та вимоги до зовнішнього вигляду. Неформальні норми можуть мати сильний вплив на корпоративну культуру і продуктивність працівників.

Ці методи допомагають всебічно вивчити корпоративну культуру організації та зрозуміти її вплив на бізнес. Керівництво може доносити та закріплювати цінності та правила за допомогою спеціальних ритуалів,

процедур та церемоній. Експерти зазначають, що використання ритуалів може бути дуже корисним для багатьох організацій. Це тому, що ритуали нагадують працівникам про важливість стандартів компанії і допомагають кожному працівнику засвоїти і прийняти ці цінності.

На українських підприємствах досі не існує традиції організації корпоративних ритуалів. Зазвичай важливі етапи в житті людини, такі як вступ на посаду, підвищення або вихід на пенсію, мають суто формальний характер. Натомість організація спеціальних ритуалів та церемоній не лише призводить до конкретних змін, але й сприяє розумінню цінностей та діяльності компанії. Дослідження корпоративних традицій, як формальних, так і неформальних правил, мають бути спрямовані на аналіз їхнього впливу на трудову поведінку персоналу та реалізацію стратегії розвитку організації (Changing Minds. 2021).

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В АТ «УКРПОШТА»

2.1. Загальна Організаційно-економічна характеристика АТ «УКРПОШТА»

Акціонерне товариство «Укрпошта» (далі — «Укрпошта», або «Компанія», або «Товариство») — це підприємство, чії акції повністю належить державі Україна. Міністерство регіонального, територіального та інфраструктурного розвитку України здійснює управління правами державної юридичної особи щодо Компанії. Компанія є правонаступником УДППЗ «Укрпошта», державного підприємства поштового зв'язку України, заснованого в 1993 році, а в березні 2017 року Укрпошта була зареєстрована як акціонерне товариство згідно з українським законодавством. Наразі акції компанії не торгуються на міжнародних або національних фондових біржах. Місія компанії - надавати сучасні фінансові та логістичні послуги в Україні та за кордоном.

Метою Компанії є отримання прибутку від своєї господарської діяльності шляхом надання послуг поштового зв'язку. Крім того, держава покладає на Підприємство певні соціальні зобов'язання, такі як забезпечення доступності фінансових послуг, надання універсальних послуг поштового зв'язку, виплати пенсій та соціальних допомог, а також розповсюдження періодичних видань за передплатою на всій території України.

Основним завданням Компанії є надання загальних та комерційних поштових, фінансових та інших послуг населенню, державним установам та комерційним підприємствам.

- Поштові послуги (пересилання листів і посилок по Україні та за кордон).
- Доставка пенсій та інших соціальних виплат громадянам;

- Фінансові послуги (прийом комунальних платежів; пересилання поштових переказів по Україні та міжнародними поштовими операторами);
- Розповсюдження друкованих видань (оформлення передплати і доставку друкованих видань);
- Торгівля товарами (Компанія діє в ролі комерційного посередника та реалізує продукцію, що належить іншим сторонам) та інші послуги.

Як державний оператор поштового зв'язку компанія представляє Україну у Міжнародному поштовому союзі, членом якого вона є з 1947 року. Організаційна структура АТ «Укрпошта» побудована на функціональних напрямках, які забезпечують досягнення стратегічних цілей.

Організаційна модель підприємства - має дворівневу систему ієрархії:

I рівень — апарат управління Товариства, який розташований за місцезнаходженням юридичної особи;

II рівень — філія, що є відокремленим структурним підрозділом, розташованим поза межами знаходження юридичної особи, який здійснює частину функцій юридичної особи.

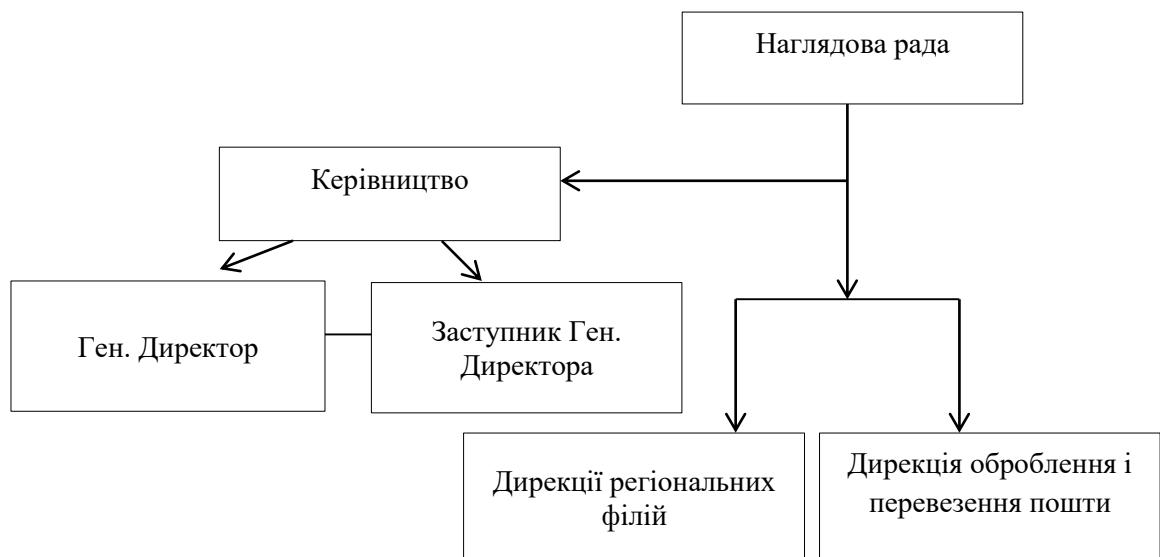


Рис. 2.1. Організаційна структура АТ «УКРПОШТА»

Джерело: на основі даних підприємства АТ «УКРПОШТА»

Як показано на рисунку 2.1, вищим органом управління УДППЗ «Укрпошта» є Наглядова рада, повноваження яких виконує Міністерство інфраструктури. Члени Наглядової ради уповноважені розглядати та приймати

рішення з усіх питань діяльності компанії, крім тих, що належать до компетенції Наглядової ради відповідно до закону або Статуту.

Наглядова рада може включати до порядку денного Загальних зборів акціонерів питання, що належать виключно до її компетенції, та обговорювати їх на Загальних зборах акціонерів відповідно до закону або цього Статуту. Наглядова рада зобов'язана проводити засідання один раз на рік, а в разі її відсутності засідання вважаються позачерговими Загальними зборами. (Копитко, М. І., Михаліцька, Н. Я., & Верескля, М. Р. 2021).

До складу компанії входить 28 філій(без права юридичної особи), з яких 26 управляються регіональними представництвами національних поштових операторів, а 2 виконують спеціальні функції щодо забезпечення операційної діяльності регіональних філій. Основним завданням філій є забезпечення своєчасного, якісного та повного надання поштових послуг та інших сервісних послуг, необхідних споживачам для ефективного розвитку єдиної поштової мережі України.

Станом на 31 грудня 2022 року в компанії працювало 51 110 працівників; середньооблікова кількість штатних працівників у 2022 році становила 52 963 особи. Що стосується гендерної структури Товариства, то жінки (83%, 42 313) переважають над чоловіками (17%, 8 797) через специфіку виробничої діяльності підприємства.

У вищому керівництві компанії працювало 35 жінок, що становило 38 % від загальної кількості співробітників у 2022 році, з яких 9 % становили канцелярські та адміністративні працівники, а 91 % - виробничий персонал. Серед виробничого персоналу 20,1 % становили поштмейстери, 16,9 % - оператори поштових відділень і 39,9 % - співробітники поштової служби доставки.

Середній вік працівників Компанії становить 46,9 років., адміністративно-управлінського персоналу — 44,4 р., виробничого персоналу — 47,3 років. У 2022 році коефіцієнт плинності персоналу загалом по Товариству становив 35,3%.

У 2022 році в «Укрпошті» діяло 20 положень про мотивацію різних груп співробітників для виконання ними своїх обов'язків. Водночас керівники мотивуються залежно від досягнення ключових показників ефективності.

Водночас одноразову винагороду отримують співробітники, які виконували особливо важливі обов'язки, що важливо в періоди, коли їм доводиться працювати в умовах воєнного стану. У зв'язку з наслідками воєнних дій право на отримання виплат матеріальної допомоги було продовжено.

У 2022 році 26 791 робітник пройшли підготовку та перепідготовку і підвищення кваліфікації, з них:

7 855 робітників пройшли навчання, підготовку та перепідготовку за іншими професіями на робочому місці. Зокрема, 2 735 новачків пройшли навчання в класах і 5 308 - на робочому місці. У процесі навчання нових робітників взяли участь 2459 коучів. 7906 співробітників успішно пройшли оцінку професійної підготовки.

18 936 робітників підвищили свою кваліфікацію в рамках внутрішнього та зовнішнього навчання. Зокрема, обов'язкове навчання пройшли 1 759 співробітників філій і головних офісів. Зокрема, 477 осіб пройшли навчання з охорони праці, кваліфікаційної атестації, переатестації та груп допуску з електробезпеки за такими професіями, як машиніст крана, машиніст підіймача, машиніст навантажувача, машиніст компресорного устаткування, оператор газової котельні, кочегар, машиніст підіймача та зварювальник.

До числа обов'язкових занять входили також навчання поводженню з вогнепальною зброєю, авіаційній безпеці, правилам перевезення небезпечних матеріалів, пожежній безпеці та цивільній обороні; зовнішні заходи з навчання та підвищення кваліфікації, в яких узяли участь 27 співробітників, охоплювали такі теми, як корпоративне управління, ролі й функції керівництва, основи періодичного менеджменту, підбір і адаптація виробничого персоналу, управління ефективністю роботи підлеглих та внутрішнього аудиту, а також методології ризик-менеджменту, підбір та адаптація персоналу, управління

ефективністю роботи підлеглих і внутрішнім аудитом, а також методології ризик-менеджменту.

Для 16 512 співробітників були проведені внутрішні тренінги та майстер-класи зі стандартів обслуговування, управління конфліктами, продуктів харчування, продажу послуг, управлінських навичок, наставництва, проведення ефективних співбесід і поведінки співробітників в надзвичайних ситуаціях під час воєнного стану.

Основними цільовими групами стали працівники автоматизованих поштових відділень, користувачі ПК на різних станціях і в центральному апараті, а також нові співробітники. Загалом дистанційне навчання пройшли понад 15 000 співробітників. Вони дистанційно навчалися продуктів і послуг «Укрпошти», проходили онлайн-курси з фінансового моніторингу, української мови, антикорупційних програм, захисту комерційної таємниці та конфіденційної інформації «Укрпошти», заходів безпеки під час авіанальотів та обстрілів.

Укрпошта брала участь у семи проєктах, серед яких «Сільське відділення», «Автоматизація сільських поштових відділень», «Емаркет Україна» (OLX), «Аудитор», «Таємний покупець», «Проєкт DIYA» та 33 388 людських заходів було проведено. Зокрема, в рамках проєкту «Регіональне відділення» було навчено 2 032 керівники поштових відділень, 599 водіїв супроводу та 2 151 співробітник поштових відділень.

Розглянемо основні показники АТ «УКРПОШТА» за 2021-2023рр.

Таблиця 2.1

Динаміка фінансових результатів АТ «УКРПОШТА» в 2021 - 2023

рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2021	2022	2023	2022 / 2021	2023 / 2022	2022 / 2021	2023 / 2022	2023 / 2021
Чистий дохід від реалізації продукції (тов., роб., посл.)	11 181 868	10 323 419	11 586 473	- 858 449	1 263 054	- 7.68	12,23	3,62
Собівартість реалізованої продукції (тов., роб., посл.)	9 536 425	0	0	- 9 536 425	0	- 100	діл. на нуль	- 100
Вал. прибуток (збиток)	1 645 443	396 561	929 945	- 1 248 882	533 384	- 75.9	134,5	- 43.48
Ін. операційні доходи	309 471	179 762	305 082	- 129 709	125 320	- 41.91	69,71	- 1.42
Адміністративні витрати	1 324 050	1 148 387	1 429 681	- 175 663	281 294	- 13,27	24,49	7,98
Витрати на збут	259 349	207 900	281 252	- 51 449	73 352	- 19,84	35,28	8,45
Ін. операційні витрати	170 034	411 903	227 404	241 869	- 184 499	142,25	- 44,79	33,74
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	201 481	- 1 191 867	- 703 310	- 1 393 348	488 557	- 691,55	- 40,99	- 449,07
Ін. фінансові доходи	104 904	140 419	127 299	35 515	- 13 120	33,85	- 9,34	21,35
Ін. доходи	91 705	126 412	99 216	34 707	- 27 196	37,85	- 21,51	8,19
Фін. витрати	114 569	115 054	177 920	485	62 866	0,42	54,64	55,3
Ін. витрати	45 575	493 072	151 881	447 497	- 341 191	981,89	- 69,2	233,26
Фін. результат до оподаткування: прибуток (збиток)	237 946	1 533 162	806 596	1 295 216	- 726 566	544,33	- 47,39	238,98
Витрати (дохід) з податку на прибуток	54 364	275 073	142 275	220 709	- 132 798	405,98	- 48,28	161,71
Чистий фін. результат: прибуток (збиток)	183 582	1 258 089	664 321	1 074 507	- 593 768	585,3	- 47,2	261,87

Джерело: сформовано на підставі звітності АТ «УКРПОШТА»

В 2021 р. АТ «УКРПОШТА» сформувало обсяг виручки в розмірі 11 181 868 тис. грн.

На кінець звітного періоду (2023 рік) оборот компанії склав 11 586 473 тис. грн, що на 3,62% більше, ніж на початок аналізованого періоду. Це свідчить про здатність компанії вести бізнес у складних економічних умовах, використовувати наявні конкурентні переваги та задовольняти потреби цільових споживачів. Це дозволило отримати більше фінансових ресурсів для покриття постійних та змінних витрат, винагороди продуктивних працівників, погашення фінансової заборгованості та вирішення інших операційних та стратегічних завдань.

Є зниження ефективності бізнес-процесів компанії, про це свідчить чистий прибуток, який скорочується швидшими темпами (3,62%), ніж витрати (9 536 425 доларів США у 2021-2023 роках). Важливо домогтися зворотної ситуації, яка дасть можливість більш конкретно формувати фінансові результати діяльності АТ «Укрпошта».

Валовий прибуток АТ «Укрпошта» був позитивним на кінець 2023 року і становив 929 945 тис. грн порівняно з 1 645 443 тис. грн у 2021 році. Це показує ефективність бізнес-процесів, які дають можливість створити додану вартість у межах щоденної діяльності співробітників. У результаті залишилися додаткові кошти для покриття адміністративних, комерційних і фінансових витрат.

Рішення керівництва в галузі управління операційною діяльністю не були ефективними, тож це призвело до зниження операційної діяльності на 904 791 гривню, що свідчить про нестаток коштів для погашення фінансових зобов'язань та отримання чистого прибутку. У результаті показник виявився від'ємним і становив (-703 310) тис. грн.

Кінцевим фінансовим результатом діяльності підприємства є найважливішим показником можливості компанії займати стабільне становище на ринку і створювати додану вартість за рахунок впровадження високоякісних бізнес-процесів. Чистий прибуток формується під впливом всіх

управлінських рішень, прийнятих протягом аналізованого періоду, а також об'єктивних зовнішніх і внутрішніх процесів. Чистий прибуток АТ "Укрпошта" у 2021 році склав 183 582 тис.грн.

Позитивна динаміка показника в АТ «УКРПОШТА» (приріст 261,87%) говорить про здатність нарощувати обсяг залученого капіталу власників і стійко функціонувати протягом тривалого періоду часу на ринку.

Таблиця 2.2

Динаміка показників ліквідності АТ «УКРПОШТА» в 2021 - 2023 рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		
	2021	2022	2023	2022 / 2021	2023 / 2022	2023 / 2021
Коеф. поточної ліквідності (покриття)	0,91	0,71	0,7	- 0,2	- 0,01	- 0,21
Коеф. швидкої ліквідності	0,87	0,63	0,65	- 0,24	0,02	- 0,22
Коеф. абсолютної ліквідності	0,56	0,46	0,55	- 0,1	0,09	- 0,01
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	0,22	0,14	0,19	- 0,08	0,05	- 0,03

Джерело: сформовано на підставі звітності АТ «УКРПОШТА»

У 2021-2023 роках АТ «Укрпошта» не докладала зусиль для зниження короткострокових ризиків, а менеджмент не вживав жодних заходів для підтримання балансу між короткостроковими джерелами фінансування та ліквідними активами. Про це свідчить зниження коефіцієнта ліквідності з 0,91 до 0,7 грн. Порівнюючи його з нормативним значенням (≥ 2), можна зробити висновок, що підприємство може мати проблеми з погашенням заборгованості перед постачальниками матеріалів, послуг та фінансових ресурсів.

АТ «Укрпошта» була здатна погасити 87% короткострокових зобов'язань протягом трьох-шести місяців від першої звітної дати (2021 рік). На останню звітну дату (2023 рік) значення індикатора не відповідало критеріям, оскільки на одиницю короткострокових зобов'язань компанія мала лише 0,65 грн оборотних активів, які можна було негайно реалізувати на ринку за грошові кошти.

Ризик невиконання АТ «Укрпошта» своїх зобов'язань протягом наступного місяця був мінімальним, тому що компанія мала у своєму розпорядженні грошові кошти в розмірі 55% від загальної суми поточних зобов'язань у 2023 році. Загалом компанія змогла встановити добрі стосунки зі своїми постачальниками та покупцями, оскільки дебітори мали менший відтік грошових коштів, ніж постачальники та інші сторони, що формують кредиторську заборгованість компанії. На кожну одиницю кредиторської заборгованості АТ «Укрпошта» обліковує 0,19 грн. дебіторської заборгованості. Це зменшує потребу в додаткових коштах, що, своєю чергою, збільшує витрати.

Таблиця 2.3

Динаміка показників фінансової стійкості АТ «УКРПОШТА» в 2021 - 2023 рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		
	2021	2022	2023	2022 / 2021	2023 / 2022	2023 / 2021
Власні обігові кошти, тис. грн.	- 1 649 417	- 3 031 822	- 4 042 731	- 1 382 405	- 1 010 909	- 2 393 314
Коеф. забезпечення оборотних активів власними коштами	- 0,26	- 0,62	- 0,61	- 0,36	0,01	- 0,35
Маневреність власних оборотних коштів	- 2,36	- 1,03	- 1,29	1,33	- 0,26	1,07
Коеф. забезпечення власними оборотними засобами запасів	- 5,61	- 5,37	- 8,88	0,24	- 3,51	- 3,27
Коеф. фінансової автономії	0,25	0,15	0,07	- 0,1	- 0,08	- 0,18
Коеф. фінансової залежності	4,02	6,63	15,17	2,61	8,54	11,15
Коеф. фінансового левериджу	3,02	5,63	14,17	2,61	8,54	11,15
Коеф. маневреності власного капіталу	- 0,62	- 2,14	- 5,35	- 1,52	- 3,21	- 4,73
Коеф. короткострокової заборгованості	0,86	0,86	0,88	0	0,02	0,02
Коеф. фінансової стійкості (покриття інвестицій)	0,35	0,27	0,17	- 0,08	- 0,1	- 0,18
Коеф. мобільності активів	1,47	1,1	1,38	- 0,37	0,28	- 0,09

Розрахований обсяг власних оборотних коштів "Укрпошти" негативний (-4 042 731 тис.грн.), компанія покладається на зовнішні джерела фінансування для поповнення оборотних коштів, для придбання життєво важливих ресурсів, для формування акцій, надання товарних кредитів

клієнтам і вирішення інших завдань. Обсяг цих коштів скоротився з 2021 по 2023 рік на 2 393 314 тисяч гривень.

Керівники АТ "Укрпошта" не забезпечили високу фінансову гнучкість підприємства, оскільки за рахунок власників була створена недостатня частина оборотних коштів. В результаті компанія покладається на зовнішніх постачальників фінансових ресурсів. Показник станом на 2023 дорівнює (-61)%.

Власні обігові кошти характеризуються низьким рівнем маневреності, що відображає відповідний коефіцієнт (-1,29).

Для компанії дуже важливо забезпечити наявність необхідних запасів для виробництва та надання послуг. У разі затримки поставок під загрозою опиняються як виробнича програма, так і імідж Укрпошти. Низьке співвідношення запасів до оборотного капіталу (-888% у 2023 році) свідчить про те, що ризик такого збою є значним. Крім того, зростає ризик недостатніх запасів матеріалів, сировини та інших ресурсів, що може призвести до тимчасового припинення діяльності Укрпошти у 2021-2023 роках. Про це свідчить зниження показника співвідношення оборотного капіталу до запасів на 3,27 відсоткових пункти.

Науковці та практики поділяють показники фінансової стійкості на дві основні групи. Друга група показників відображає співвідношення між позиковими та власними коштами підприємства.

АТ «Укрпошта» не в змозі самофінансувати більшу частину необхідних їй активів, тобто лише 7%. Низький рівень кожного з цих коефіцієнтів свідчить про відсутність довіри до компанії з боку учасників фінансового ринку та постачальників матеріалів і послуг. Якщо компанія стане неплатоспроможною і збанкрутує, вона не зможе погасити більшу частину своїх боргів через низькі коефіцієнти співвідношення позикових і власних коштів.

Виходячи з цієї логіки, показники фінансового важеля і фінансової залежності АТ «Укрпошта» також виходять за рамки регулювання і фіксують високий ступінь залежності від зовнішніх постачальників фінансування. У

майбутньому необхідно відстежувати дотримання допустимого співвідношення власного та позикового капіталу, що дасть змогу краще оцінити кредитоспроможність і знизити витрати, пов'язані з додатковим фінансуванням на платній основі. Проти власного капіталу в 1 гривню АТ «Укрпошта» відобразило заборгованість у розмірі 15,17 гривень. На момент складання звітності АТ «Укрпошта» мало зобов'язання в розмірі 14,17 грн. на кожну 1 грн. власного капіталу.

Показник маневреності власного капіталу свідчить про низьку фінансову гнучкість цього джерела фінансування: на кінець 2023 року він становить (-535)%.

У своїй політиці залучення позикових коштів як джерело фінансування компанія орієнтується на короткострокову заборгованість, що видно з показника короткострокової заборгованості, що дає їй змогу підтримувати гнучкіше управління, збирати та виплачувати кошти лише в міру необхідності. З іншого боку, обмежений доступ до такої короткострокової заборгованості не забезпечить стійкість бізнес-процесу: у 2023 році поточні зобов'язання становили 88% пасивів; у період з 2021 по 2023 рік показник АТ «Укрпошта» збільшився на 0,02.

Показник автономії враховує вартість власного капіталу, тоді як загальний коефіцієнт фінансової стійкості розраховується з урахуванням довгострокового боргу «Укрпошти» як додаткового чинника; значення цього показника у 2023 році в 17% вказує на те, що ризик зупинки бізнесу через нестачу короткострокового боргу буде високим наступного року.

Структура активів «Укрпошти» у 2023 році демонструє високий ступінь адаптивності. Це пояснюється тим, що за потреби компанія може швидко реструктурувати свої бізнес-процеси та вивільнити кошти з активів, які не мають майбутнього потенціалу та є недостатньо продуктивними, у відповідь на зміну обставин, а з іншого боку, переспрямувати кошти відповідно до останньої політики формування активів. Оборотні активи становили 1,38 грн. порівняно з необоротними активами в розмірі 1 грн.

2.2. Організація бізнес-процесів в АТ «УКРПОШТА» та їх вплив на корпоративну культуру

З метою впровадження корисніших практик корпоративного управління, досягнення балансу та чіткого розподілу повноважень між органами управління Компанії, в Компанії створено прозору систему корпоративного управління. Засновником та єдиним акціонером Компанії є держава в особі Міністерства громади, територій та інфраструктури України (розташоване за адресою: 01135, м. Київ, проспект Перемоги, 14, ідентифікаційний номер 37472062).

Акціонери Компанії мають права, передбачені чинним законодавством України та Статутом Компанії, дотримання та захист яких гарантує Компанія. Пріоритет державної власності на Компанію визначено політикою власності, затвердженою наказом Міністерства землі та транспорту України від 11 вересня 2020 року.

Повноваження загальних зборів акціонерів здійснюються виключно акціонерами і не можуть бути передані іншим органам товариства. Повноваження загальних зборів акціонерів визначаються чинним законодавством України та статутом компанії. Річні загальні збори акціонерів мають бути проведені не пізніше 30 квітня року, що настає за звітним. Загальні збори, які не є річними, вважаються позачерговими загальними зборами. Наглядова рада товариства є колегіальним органом, що здійснює захист прав акціонерів товариства, управління товариством, контроль і регулювання діяльності генерального директора в межах повноважень, передбачених статутом товариства та чинним законодавством. Повноваження, склад, порядок роботи, права, обов'язки та відповідальність Наглядової ради визначаються чинним законодавством України, Статутом компанії та Положенням про Наглядову раду. Наглядова рада складається з таких семи членів:

П'ять членів Наглядової ради є незалежними директорами (незалежними директорами), які були обрані на конкурсних засадах відповідно до чинного законодавства України про конкурсний відбір кандидатів у незалежні директори Наглядової ради.

Два члени Наглядової ради є представниками держави та були призначені відповідними рішеннями Акціонера. Протягом 2022 року Наглядова рада Товариства функціонувала у такому складі:

1. Плеска Беноїт (Pleska Benoit), голова Наглядової ради, незалежний член.
2. Сафаров Фарід Каміл Огли, член Наглядової ради, представник держави.
3. Зінкін Олександр Миколайович, член Наглядової ради, представник держави.
4. Карновскі Якуб (Karnowski Jakub), незалежний член.
5. Дженсен Томі (Jensen Tommy), незалежний член.
6. Салувер Джоон (Saluveer Joona), незалежний член.
7. Волчко Оксана Юліанівна, незалежний член.

Компетенція Наглядової ради Товариства визначена чинним законодавством України,

Статутом Товариства та Положенням про Наглядову раду Товариства.

Наглядова рада Товариства може створювати з числа своїх членів постійні або спеціальні комітети для попереднього вивчення питань, що належать до її компетенції, та підготовки до обговорення на Наглядовій раді. У 2022 році станом на 01.01.2022 у АТ «УКРПОШТА» діяли такі комітети Наглядової ради:

1. Комітет з питань аудиту Наглядової ради АТ «УКРПОШТА»;
2. Комітет з питань призначень та винагород Наглядової ради АТ «УКРПОШТА»;
3. Цифровий комітет АТ «УКРПОШТА»;

4. Комітет з питань поштової логістики та посилок Наглядової ради АТ «УКРПОШТА»;

Перелік Комітетів Наглядової ради АТ «УКРПОШТА» станом на 31.12.2022:

1. Комітет з питань аудиту Наглядової ради АТ «УКРПОШТА»;
2. Комітет з питань призначень та винагород Наглядової ради АТ «УКРПОШТА»;
3. Цифровий комітет Наглядової ради АТ «УКРПОШТА»;
4. Комітет з питань поштової логістики та посилок Наглядової ради АТ «УКРПОШТА».

Управління поточною діяльністю Товариства здійснює генеральний директор. Генеральний директор є одноосібним виконавчим органом Товариства та підзвітний Загальним зборам та Наглядовій раді та організовує виконання їхніх рішень. Генеральний директор обирається

Генеральний директор обирається Наглядовою радою за рекомендацією Комітету з призначень та винагород Наглядової ради; строк повноважень Генерального директора встановлюється рішенням Наглядової ради. Одну й ту саму особу може бути обрано Генеральним директором більше одного разу. Повноваження Генерального директора визначаються цим Статутом та договором з Генеральним директором. До компетенції генерального директора належать, зокрема:

виконання рішень загальних зборів і наглядової ради, управління операційною діяльністю Товариства;

- розроблення стратегії Товариства та впровадження стратегії Товариства, затвердженої Наглядовою радою;
- розпорядження майном та коштами Товариства з урахуванням обмежень, установлених законодавством, цим Статутом та внутрішніми документами (положеннями, регламентами тощо) Товариства;
- розроблення інвестиційних планів і програм, бюджетів та фінансових планів;

- здійснення попереднього розгляду питань, що підлягають обговоренню на загальних зборах та засіданнях Наглядової ради, підготовка матеріалів, необхідних для розгляду таких питань, та організація виконання планів і рішень загальних зборів і Наглядової ради;

- вирішення питань управління юридичними особами, акціонером (засновником, учасником) яких є Товариство, а також філіями, представництвами, іншими відокремленими підрозділами;

- затвердження та внесення змін до положень про філії, представництва Товариства, статутів підприємств (компаній), які засновані Товариством, переданих генеральному директору для затвердження Наглядовою радою;

- затвердження Антикорупційної програми Товариства, а також забезпечення регулярної

- оцінки корупційних ризиків у діяльності Товариства та здійснення відповідних антикорупційних заходів;

- вирішення питань організації господарської діяльності, фінансування, ведення обліку та звітності, роботи з цінними паперами;

- здійснення інших повноважень, які покладені на генерального директора рішеннями загальних зборів або Наглядової ради.

За підсумками року генеральний директор звітує перед Наглядовою радою Товариства.

- З метою створення прозорої системи корпоративного управління та уточнення повноважень і контролю над керівництвом Компанії акціонери вжили таких заходів

- створили Наглядову раду Компанії, призначили Голову Наглядової ради та його заступника, створили постійний комітет при Наглядовій раді;

- затвердили Положення про Наглядову раду Компанії, яке, зокрема, визначає правовий статус, склад та повноваження Наглядової ради, вимоги до її членів, порядок їхнього призначення та припинення повноважень,

повноваження та обов'язки членів Наглядової ради, а також порядок скликання та проведення засідань Наглядової ради. Затверджено ключові показники ефективності діяльності Наглядової ради;

- затверджено Політику у сфері власності Компанії. Політика визначає цілі та пріоритети володіння державою корпоративними правами Компанії, принципи управління Компанією та результати, очікувані від її діяльності;

- Рішенням Наглядової ради сформовано департамент внутрішнього аудиту, який підпорядковується Комітету з питань аудиту, а також рішенням Наглядової ради погоджено директора з компаенсу;

- Розроблено, погоджено та подано на розгляд до Міністерства інфраструктури кодекс з етики та ділової поведінки;

- У 2023 Компанією планується оновлення Стратегії до 2026 року та розробка оновленої політики власності.

При облаштуванні на роботу на будь-яку посаду кандидат в обов'язковому порядку проходить тестування у Відділі з підбору персоналу.

Але, навіть на робочі посади (вантажник, водій, комірник тощо) кандидати зобов'язані прослухати лекцію – знайомство з компанією «Введення в підприємство» На лекції кандидати дізнаються про історію Компанії, її успіхи, що Компанія вимагає від своїх співробітників (правила, стандарти Компанії) і що дає взамін.

Новий співробітник дізнається про Корпоративні цінності:

- взаємодія та співробітництво,
- працьовитість та ефективність,
- чесність та відкритість,
- відповідальність та активна позиція,
- здоровий спосіб життя,
- турбота про навколишній світ, – турбота про сім'ю

Наявність та дотримання стандартів бізнес-процесів, особливо таких, як процеси руху товарів, підвищує і ефективність роздрібного магазину

Наявність стандартів не дозволить персоналу приймати рішення, засновані на їхній особистій інтуїції чи думці.

Всі ці процеси для магазину важливі, особливо стандартизація. руху товару, представлена на рис.2.2.

Замовлення	Приймання товару	Оприбуткування	Переміщення у склад
Викладка та видача	Видача	Списання/ повернення	Інвентаризація

Рис.2.2. Бізнес-процес реалізації товару АТ «УКРПОШТА»

Джерело: офіційний сайт АТ «УКРПОШТА»

Створення склепіння правил або стандартів, що описують основні бізнес-процеси роботи магазину, означає, що кожен із співробітників при їх виконанні діє однаково

Кожен підрозділ АТ «УКРПОШТА» має власну:

- 1) організаційну структуру,
- 2) асортиментна політика, включаючи стандарти мерчандайзингу (планограми на кожну категорію товару),
- 3) бізнес-процеси руху товару,
- 4) стандарти роботи персоналу з обслуговування покупців,
- 5) стандарти поведінки персоналу під час виконання своїх функціональних обов'язків у відділенні та ін.

Розглянемо далі основні бізнес-процеси АТ «УКРПОШТА» та розглянемо карту впливу цих процесів на корпоративну культуру.

Основні бізнес-процеси АТ «УКРПОШТА» в табл.2.4.

Таблиця 2.4

Основні бізнес-процеси АТ «УКРПОШТА»

Назва процесу	Опис
Приймання та обробка поштових відправлень	<ul style="list-style-type: none"> – Прийом відправлень – Сортування

	– Доставка
Клієнтське обслуговування	– Консультації клієнтів – Обробка скарг – Зворотний зв'язок
Фін. послуги	– Виплата пенсій та соціальних виплат – Грошові перекази – Продаж фінансових продуктів
Логістика та управління запасами	– Управління складами – Оптимізація маршрутів доставки
Маркетинг та продажі	– Реклама послуг – Спеціальні пропозиції для клієнтів
Інформаційні тех.	– Розробка та підтримка ІТ-систем – Захист даних клієнтів
<i>Вплив на корпоративну культуру</i>	
Комунікація	Відкритість у спілкуванні між співробітниками та керівництвом
Орієнтація на клієнта	Прагнення задовольнити потреби клієнтів, що формує відповідальність у працівників
Інновації	Заохочення до впровадження нових технологій і процесів
Командна робота	Спільна робота над проектами, що сприяє розвитку колективного духу

Отже, ми бачимо, що найбільший вплив на корпоративну культуру має саме комунікація з клієнта, їх обслуговування та реакція на обслуговування чи надання послуг.

2.3. Діагностика ефективності корпоративної культури АТ «УКРПОШТА»

АТ «УКРПОШТА» - це національний оператор поштового зв'язку України, який відіграє важливу роль у наданні поштових та логістичних послуг населенню. Як велика державна компанія вона стикається з унікальними викликами в управлінні своєю корпоративною культурою, яка повинна об'єднувати тисячі співробітників по всій країні та бути орієнтованою на ефективність, модернізацію та клієнтський сервіс.

Корпоративна культура «Укрпошти» формується на основі державних норм та стандартів, що з одного боку забезпечує стабільність, а з іншого —

створює певні бюрократичні перешкоди. Важливими елементами культури компанії є:

- Прозорість та підзвітність. Як державне підприємство, «Укрпошта» прагне прозорості у своїй роботі, що відбивається в акценті на антикорупційні заходи та звітності перед державними органами.

- Соціальна відповідальність. Укрпошта бере активну участь у соціальних ініціативах, що допомагає зміцнювати зв'язки з суспільством та покращувати імідж компанії.

- Клієнтоорієнтованість та інновації. Незважаючи на традиційність компанії, Укрпошта намагається впроваджувати інновації у свої послуги, орієнтуючись на сучасні технології та задоволення потреб клієнтів.

- Навчання та розвиток персоналу. У компанії існує система навчання співробітників, спрямована на підвищення кваліфікації та підтримання конкурентоспроможності на ринку.

Оцінка ефективності корпоративної культури «Укрпошти» може здійснюватися через різні показники, такі як рівень клієнтської задоволеності, залучення співробітників, продуктивність та адаптація до ринкових умов.

- Клієнтоорієнтованість. В останні роки «Укрпошта» активно працює над покращенням сервісу, модернізацією відділень та впровадженням цифрових рішень (наприклад, мобільні додатки, електронні послуги). Однак відгуки клієнтів вказують на проблеми з якістю обслуговування в деяких регіонах, що може свідчити про недостатню внутрішню комунікацію та підготовку персоналу.

- Мотивація та задоволеність співробітників. Враховуючи державний статус компанії, зарплати та мотиваційні схеми часто перебувають під впливом бюджетних обмежень. Низький рівень оплати праці проти приватним сектором може проводити рівень мотивації персоналу. Важливо, що висока плинність кадрів у умовах також може бути показником недостатньої ефективності корпоративної культури.

– Інновації та модернізація. Успіх у модернізації поштових послуг залежить від корпоративної культури, яка має заохочувати інновації та готовність до змін. Впровадження нових сервісів та цифрових рішень показує прогрес, але їх реалізація нерідко стикається з опором усередині компанії через складні бюрократичні процедури та відсутність чіткої координації.

Корпоративна культура будь-якої компанії знаходить свій відбиток на зовнішньому та внутрішньому рівнях. Зовнішня корпоративна культура відображає норми та цінності, що транслиуються компанією у зовнішнє середовище, а внутрішня корпоративна культура – норми та цінності для співробітників та їх відчуття у компанії. У цьому параграфі ми проаналізуємо корпоративну культуру АТ «УКРПОШТА» поелементно, розглянемо її за допомогою типології Ч.Хенді та проаналізуємо за допомогою ситуаційного методу бальної оцінки.

Робота у АТ «УКРПОШТА» будується за принципом високого ступеня свободи, що є основною ознакою інноваційної корпоративної культури. Співробітники практично самостійно відповідають за свої проекти та мають свої зони відповідальності у різних проектах, у зв'язку з цим спостерігається інтерес до компанії у молодих фахівців. Також варто зазначити, що середній вік співробітників становить 30,5 років. У компанії не так багато працівників, тому в колективі дуже дружня атмосфера,

За Ч.Хенді корпоративну культуру АТ «УКРПОШТА» можна віднести до культури Діоніса, або культура особистості. Тут цілі співробітників синтезуються зі стратегією компанії, і, як наслідок, задовольняються потреби обох сторін. Наголос ставиться на особистість самої людини.

Для детальнішого аналізу корпоративної культури ми склали опитувальник (Додаток А), який дозволить оцінити рівень, ефективність, а також задоволеність працівників існуючою корпоративною культурою.

В опитуванні брали участь 3 відділення Укрпошти всього – 37 осіб. Більшість із них – 71,4% - працює в компанії понад 5 років, а 28,6% – від 1 до 3 років. Це говорить про те, що в компанії все досить стабільно і співробітників

влаштовує їхнє становище. При цьому варто відзначити, що тільки 43% опитаних розуміють і поділяють цінності компанії, а в інших співробітників немає розуміння чи воно розмито.

У компанії немає письмового зведення правил поведінки чи внутрішнього кодексу, що може ускладнювати адаптацію нових співробітників та розуміння корпоративної культури тими, хто працює давно.

Для всіх співробітників АТ «УКРПОШТА» важливим у корпоративній культурі є єдиний стиль спілкування та соціальні пільги, для частини – 57% - важливим також є корпоративні свята та традиції.

Усі співробітники дізнаються про місію та цінності компанії від керівника чи відділу з персоналу. Це свідчить про те, є що спроби вибудувати стійку корпоративну культуру підприємства робляться, але цього недостатньо.

Найбільш важливими цінностями для 86% є стабільність та розмір заробітної плати, для 56% - відносини в колективі та можливість самостійного ухвалення рішень, 29% також потрібні цікаві та незвичайні завдання.

За даними проведеного опитування найбільш значущими формами стимулювання для співробітників АТ «УКРПОШТА» є оклад, премії та соціальний пакет. Також для 14% важлива похвала і для 28% – спільні свята. Кар'єрне зростання по вертикалі для співробітників цієї компанії немає значення. Багато хто з них вказував, що добре зростають всередині своєї посади, і цього достатньо. Цей факт говорить про те, що співробітники задоволені структурою компанії та займаними позиціями. Про добре побудовану корпоративну культуру може свідчити і факт того, що ніхто з опитаних не збирається змінювати місце роботи, а існуючої корпоративної культури у тому чи іншою мірою задоволені 86% співробітників.

Також ми оцінили ефективність корпоративної культури АТ «УКРПОШТА» за допомогою методу бальної ситуаційної оцінки. Для цього співробітникам було запропоновано оцінити характеристики корпоративної культури за шкалою від 1 до 5 балів.

Чим ближче середній бал до 5, тим більше працівників задоволено. Вибрані показники та середній бал відображені у таблиці.

Таблиця 2.2

Результати оцінки корпоративної культури працівниками АТ «УКРПОШТА»

Характеристика	Бал
Підбір, оцінка та розвиток персоналу	3,3
Методи мотивації	4,3
Стиль упр., ставлення до співробітників	4,7
Стиль комунікації, правила, система ухвалення рішень	4,6
Структура компанії та побудова команд для роботи над певними проектами	5

Використовуючи раніше згадані формули (2.1) та (2.2), порахуємо коефіцієнт впливу корпоративну культуру на ефективність компанії.

Далі всі бали за обрані та оцінені фактори підсумовуються за формулою:

$$\sum I = I_1 + I_2 + I_3 \dots + I_n, \quad (2.1)$$

де I – характеристика корпоративної культури,

n – кількість розглянутих показників.

Кожна характеристика оцінюється за допомогою рейтингу відповідно до шкалою, де:

5 – відмінні результати,

4 – дуже гарні,

3 – середні,

2 – мінімально необхідні,

1 – слабкі результати.

Коефіцієнт впливу корпоративної культури на ефективність компанії визначатимемо за формулою:

$$K_{вл} = \sum I/5n \quad (2.2)$$

$$\Sigma I = 3,3 + 4,3 + 4,7 + 4,6 + 5 = 21,9;$$

$$K_{вл.} = 21,9/25 = 0,88.$$

Таким чином, ми бачимо, що ступінь впливу корпоративної культури на ефективність досить висока, співробітники АТ «УКРПОШТА», в основному, задоволені існуючою корпоративною культурою, але є потреба покращити деякі показники. Доопрацювання вимагають такі характеристики: методи та способи мотивації, підбір та розвиток персоналу.

Також порахуємо окремі показники, характерні для корпоративної культури інноваційної компанії – коефіцієнт впровадження інновацій (1) та коефіцієнт задоволеності працівників (2).

Таким чином, коефіцієнт впровадження інновацій:

$$K_{вн.н} = 1/4 * 100\% = 25\%.$$

Ми бачимо, що лише 25% інновацій було запроваджено після додаткового навчання, при цьому всього пропозицій щодо покращення системи не так багато. Це каже про те, що додаткове навчання персоналу в компанії приділяється мало часу, а сучасні компанії для утримання конкурентної позиції мають завжди удосконалюватись.

Коефіцієнт задоволеності працівників також порахуємо за 2023 рік:

$$K_u = 1 - (1 - 8) = 8.$$

Таким чином, можна стверджувати, що умови найму відповідають вимогам, пред'являються працівниками до оцінки їхньої власної праці.

Після проведеного аналізу можна дійти невтішного висновку у тому, що у АТ «УКРПОШТА» досить непогано сформовано корпоративну культуру. Співробітники задоволені своїм становищем та існуючою організаційною культурою в компанії. Тим не менш, окремі елементи вимагають доопрацювання та покращення – методи мотивації та навчання персоналу, а також компанії необхідно закріпити свої цінності та місію в корпоративний кодекс.

Але треба виділити і основні проблеми корпоративної культури АТ «УКРПОШТА».

1. Бюрократія та повільні процеси прийняття рішень. Державний характер компанії накладає відбиток на її операційні процеси, роблячи їх надто складними та бюрократичними. Це ускладнює швидку адаптацію змін ринку.

2. Низька мотивація співробітників. Через обмежені бюджети та недостатні програми мотивації, співробітники компанії можуть відчувати низький рівень залученості та лояльності, що позначається на якості послуг та продуктивності праці.

3. Нестача внутрішньої комунікації. В АТ «УКРПОШТА», як і у будь-якій великій компанії з розгалуженою структурою, часто виникає проблема нестачі інформації, особливо на регіональному рівні, що призводить до нерівномірності у рівні обслуговування клієнтів.

4. Стійкий опір інноваціям. Впровадження нових технологій вимагає гнучкості та здатності адаптуватися до змін, що не завжди підтримується існуючою корпоративною культурою.

5. Рекомендації щодо покращення

1. Оптимізація бюрократичних процедур. Спростити внутрішні процеси, покращити взаємодію між відділами та прискорити прийняття рішень.

2. Збільшення мотивації співробітників. Розробити ефективні програми мотивації, які враховуватимуть як матеріальні, а й нематеріальні стимули, наприклад, визнання успіхів, кар'єрне зростання, навчання.

3. Поліпшення внутрішньої комунікації. Впровадити ефективніші канали комунікації, які дозволять усім співробітникам своєчасно отримувати необхідну інформацію та бути частиною змін.

4. Активна підтримка інновацій. Сформувати корпоративну культуру, яка заохочуватиме креативність та впровадження нових ідей, а також активніше просуватиме цифрову трансформацію.

Розглянемо, як і чому визначено саме ці проблеми. Державні підприємства, як правило, стикаються з бюрократичними складнощами,

опором змін та мотивацією співробітників. Це широко відомі проблеми, характерні для компаній із великою структурою та жорстким регулюванням.

Оцінка діяльності АТ «УКРПОШТА» за публічними джерелами. Орієнтувались на відкриті дані щодо роботи АТ «УКРПОШТА» в останні роки. Наприклад, у ЗМІ чи звітах самої компанії згадуються такі теми, як модернізація, цифровізація та впровадження нових послуг, а також проблеми з якістю обслуговування клієнтів.

Загальні підходи до аналізу корпоративної культури. Модель аналізу корпоративної культури ґрунтується на таких елементах, як комунікація, інновації, мотивація та залучення співробітників, які часто виявляються через анкети, внутрішні опитування чи інтерв'ю з персоналом.

Отже, корпоративна культура АТ «УКРПОШТА» відіграє важливу роль в успіху компанії, проте вона стикається з низкою проблем, які потребують систематичного підходу для їх вирішення. Підвищення мотивації працівників, покращення внутрішньої комунікації та підтримка інновацій можуть значно покращити ефективність роботи АТ «УКРПОШТА» та її репутацію на ринку поштових послуг.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В АТ «УКРПОШТА»

3.1. Розробка рекомендацій щодо управління розвитком корпоративної культури на АТ «УКРПОШТА»

Для вирішення виявлених проблем у корпоративній культурі АТ «УКРПОШТА» можна запропонувати такі заходи, які допоможуть покращити роботу компанії та її співробітників:

1. Оптимізація бюрократичних процедур:

- Автоматизація процесів: Впровадження цифрових інструментів для спрощення документообігу та прийняття рішень. Наприклад, використання систем управління проектами та автоматизованих рішень для узгодження та затвердження.

- Делегування повноважень: Зменшення кількості рівнів схвалення рішень для прискорення процесу впровадження ініціатив. Важливо навчати керівників середньої ланки ефективного прийняття рішень.

2. Збільшення мотивації співробітників:

- Розробка системи нематеріальних стимулів: Крім зарплат, важливо запровадити визнання успіхів, гнучкий графік роботи, програми кар'єрного зростання та внутрішнє навчання. Наприклад, впровадження системи заохочень за впровадження інновацій чи підвищення якості обслуговування.

- Оцінка залучення персоналу: Регулярні опитування та зворотний зв'язок від співробітників дозволять компанії краще розуміти, що мотивує персонал і які фактори знижують рівень залученості.

3. Поліпшення внутрішньої комунікації:

- Створення єдиного інформаційного порталу: Впровадження внутрішніх комунікаційних платформ (наприклад, корпоративних чатів, внутрішніх порталів новин) для швидкої передачі інформації, навчання та координації дій співробітників на всіх рівнях.

- Регулярні зустрічі та брифінги: Організація регулярних зустрічей на різних рівнях (наприклад, щомісячні зустрічі топ-менеджменту з керівниками філій), щоб забезпечити своєчасне інформування про стратегії компанії та досягнення.

4. Підтримка інновацій та цифрової трансформації:

- Створення відділу інновацій: Формування спеціалізованої команди або відділу, відповідального за розробку та впровадження нових технологій та методів роботи. Цей відділ може займатися аналізом найкращих практик та впровадженням інновацій.

– Тренінги з цифрових навичок: Важливо забезпечити навчання співробітників новим цифровим інструментам та методам, що дозволить знизити опір інноваціям. Наприклад, проведення курсів щодо використання сучасних ІТ-систем для всіх співробітників, включаючи регіональні відділення.

5. Робота з клієнтською задоволеністю:

– Аналіз зворотного зв'язку: Впровадження системи для збору та аналізу зворотного зв'язку від клієнтів у реальному часі (наприклад, через онлайн-опитування чи оціночні форми у відділеннях).

– Програми підвищення кваліфікації для співробітників на місцях: Особливу увагу варто приділити навчанню персоналу, який працює з клієнтами безпосередньо, щоб вони могли ефективно вирішувати проблеми та надавати високий рівень сервісу.

Приклади успішних стратегій, які можна застосувати:

– Програми корпоративного навчання та розвитку: Важливим елементом є постійне підвищення кваліфікації співробітників, наприклад через онлайн-платформи навчання або партнерські програми з навчальними закладами.

– Залучення співробітників до процесу змін: Створення ініціативних груп серед співробітників, які братимуть участь у розробці та тестуванні нових рішень, може знизити опір змінам та створити почуття причетності.

Реалізація цих заходів допоможе не лише покращити корпоративну культуру та підвищити мотивацію співробітників, а й прискорити модернізацію компанії та адаптацію до сучасних ринкових умов. Поліпшення комунікацій, мотивації, бюрократичних процедур та інноваційних підходів створить більш гнучку, динамічну та ефективну організацію, здатну конкурувати з приватними компаніями у сфері поштових та логістичних послуг.

Для підвищення ефективності корпоративної культури АТ «УКРПОШТА» найбільш пріоритетними заходами до реалізації можна вважати такі:

1. Автоматизація процесів та оптимізація бюрократичних процедур

Обґрунтування: Державні компанії, такі як АТ «УКРПОШТА», часто стикаються з громіздкими процесами прийняття рішень та погоджень, що гальмує інновації та адаптацію до змін на ринку. Автоматизація допоможе прискорити рутинні завдання та зробить процеси прозорішими, що також важливо для мінімізації корупційних ризиків. Цей захід забезпечить більш гнучку структуру управління та оперативне реагування на ринкові зміни.

Можливий результат: Підвищення швидкості прийняття рішень та оптимізація внутрішніх процесів дозволять швидше впроваджувати нововведення, що критично для компанії в умовах конкурентного ринку.

2. Створення єдиного інформаційного порталу для покращення внутрішньої комунікації

Обґрунтування: В АТ «УКРПОШТА» з її територіально розподіленою структурою важливо підтримувати ефективну внутрішню комунікацію, щоб забезпечити узгодженість дій між центральними та регіональними підрозділами. Єдиний інформаційний портал забезпечить більш якісне та своєчасне поширення інформації, підвищить прозорість та покращить координацію на всіх рівнях.

Можливий результат: Усунення інформаційних розривів між відділеннями, підвищення ефективності управління, покращення обізнаності співробітників про стратегічні та операційні завдання.

3. Створення системи нематеріальних стимулів підвищення мотивації співробітників

Обґрунтування: Однією з ключових проблем у державних підприємствах, таких як АТ «УКРПОШТА», є мотивація працівників, особливо за обмежених можливостей збільшення зарплат. Впровадження нематеріальних стимулів, таких як визнання успіхів, кар'єрні можливості,

гнучкий графік та навчання дозволить підвищити залученість співробітників без значних фінансових витрат.

Можливий результат: Підвищення лояльності співробітників та зниження плинності кадрів, що, у свою чергу, позначиться на підвищенні якості обслуговування клієнтів та загальної продуктивності компанії.

4. Створення відділу інновацій для прискорення цифрової трансформації

Обґрунтування: Модернізація поштових послуг та впровадження цифрових технологій є ключовими напрямками розвитку "Укрпошти". Щоб уникнути опору змін і підвищити ефективність впровадження інновацій, потрібен спеціалізований відділ, відповідальний розвиток нових сервісів і технологій. Цей відділ також координуватиме роботу між технічними спеціалістами та операційним персоналом, що спростить впровадження інновацій на всіх рівнях компанії.

Можливий результат: Прискорення впровадження інноваційних рішень, що дозволить АТ «УКРПОШТА» покращити сервіс, підвищити конкурентоспроможність та адаптуватися до цифрових тенденцій.

Чому обрано саме ці заходи:

1. Автоматизація та комунікація – це основа для усунення найістотніших бар'єрів, пов'язаних з бюрократією та поганою внутрішньою координацією. Ці покращення створять фундамент для інших перетворень.

2. Мотивація співробітників – ключ до підвищення ефективності роботи, особливо в умовах обмеженого бюджету. Без залучення співробітників будь-які зміни зустрічатимуть опір.

3. Інновації та цифровізація – важливі для довгострокового зростання компанії. Для підприємства цифрова трансформація – це спосіб залишатися конкурентоспроможним і натомість приватних компаній.

Ці заходи не вимагають масштабних фінансових вкладень на початковому етапі, але можуть суттєво покращити організаційні процеси та мотивацію, що призведе до довгострокового покращення корпоративної культури та ефективності АТ «УКРПОШТА».

При виборі заходів реалізації важливо враховувати як їх ефективність, а й витрати на впровадження. Нижче я запропоную заходи з орієнтовними витратами та кроками, які потрібно виконати для їхньої реалізації.

1. Автоматизація процесів та оптимізація бюрократичних процедур

Кроки для реалізації:

- Аудит існуючих процесів: Визначити, які процеси потребують автоматизації (наприклад, документообіг, узгодження).
- Вибір та впровадження ІТ-системи: Використання існуючих платформ (наприклад, ERP-систем або систем управління проектами, таких як SAP, Microsoft Dynamics, Jira) або розробка індивідуального рішення.
- Навчання персоналу: Навчання співробітників роботі з новою системою.
- Моніторинг та покращення: Постійний контроль ефективності системи та її оптимізація.

Орієнтовні витрати. ERP або BPM (системи управління бізнес-процесами): Ліцензування великих ERP-систем коштуватиме приблизно 40-100тис.грн за впровадження на великі підприємства, плюс річне обслуговування. Навчання співробітників: Вартість тренінгів та курсів для персоналу може змінюватись в залежності від обсягу навчання.

2. Створення єдиного інформаційного порталу для внутрішньої комунікації

Кроки для реалізації:

- Оцінка вимог: Визначення основних функцій порталу (новини компанії, інструкції, навчальні матеріали, комунікації).
- Вибір платформи: Можна використовувати готові рішення, такі як Microsoft SharePoint, Bitrix24 або G Suite, що значно зменшить витрати на розробку.
- Розробка та налаштування: Налаштування платформи під потреби компанії, інтеграція з існуючими системами.

- Навчання співробітників: Організація навчальних сесій щодо роботи з порталом.

- Підтримка та оновлення: Постійна підтримка та покращення порталу на основі зворотного зв'язку від співробітників.

Орієнтовні витрати: Готові рішення (наприклад, Microsoft SharePoint, Bitrix24): Пакети на 10-30тис.грн. на рік, включаючи налаштування та технічну підтримку.

3. Створення системи нематеріальних стимулів підвищення мотивації співробітників

Кроки для реалізації:

- Аналіз потреб співробітників: Проведення опитувань та анкетування для виявлення факторів, що впливають на мотивацію.

- Розробка програм визнання успіхів: Створення схем нематеріальних заохочень, таких як нагороди «Найкращий співробітник місяця», подяки, кар'єрне зростання, гнучкий графік роботи.

- Впровадження програм навчання та підвищення кваліфікації: Організація внутрішніх курсів, тренінгів та семінарів, що також стимулюватиме співробітників до розвитку.

- Інформаційна кампанія: Роз'яснення співробітникам про нову систему заохочень.

Орієнтовні витрати: Програми навчання та підвищення кваліфікації: Вартість курсів та тренінгів для співробітників може становити 5000 – 15 000 грн. залежно від обсягу. Програми визнання успіхів: Вартість реалізації систем визнання (дипломи, символічні призи) буде відносно низькою – від 20 до 100 тис.грн. на рік. Аналіз потреб: Проведення анкетування та аналізу - близько 40-100тис.грн.

4. Створення відділу інновацій для прискорення цифрової трансформації

Кроки для реалізації:

- Формування команди: Визначення ключових співробітників або найм спеціалістів, які відповідають за впровадження інновацій та нових технологій.
- Визначення пріоритетних напрямів: вибір сфер, де необхідно впроваджувати інновації (цифрові послуги, модернізація логістики тощо).
- Розробка та реалізація проектів: Реалізація пілотних проектів, які дадуть значні результати для компанії.
- Навчання співробітників та залучення в інновації: Проведення регулярних тренінгів та заходів щодо генерації ідей серед персоналу.

Найбільш економічно ефективними заходами для реалізації в короткостроковій перспективі є автоматизація процесів і створення системи нематеріальних стимулів для співробітників. Вони можуть бути запроваджені з відносно низькими витратами та принесуть відчутні результати, такі як прискорення робочих процесів та підвищення мотивації персоналу.

Також варто розглянути створення єдиного інформаційного порталу, оскільки цей захід вимагає помірних витрат і значно покращить внутрішні комунікації, що особливо важливо для компанії з великою територіальною мережею.

Створення відділу інновацій може вимагати значних інвестицій та має довгостроковий ефект, тому його краще впроваджувати поетапно, починаючи з невеликих пілотних проектів, щоб мінімізувати ризики та витрати.

Таким чином, рекомендовані кроки для покращення управління розвитком корпоративної культури:

1. Автоматизація ключових процесів
2. Використання нематеріальних стимулів
3. Створення єдиного інформаційного порталу

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Для якісного управління розвитком корпоративної культури на АТ «УКРПОШТА» запропоновані заходи:

1. Автоматизація ключових процесів
2. Використання нематеріальних стимулів
3. Створення єдиного інформаційного порталу

Для кожного із цих заходів проведемо оцінку ефективності.

1. Автоматизація ключових процесів

ERP (Enterprise Resource Planning) системи представляють собою комплексні програмні рішення, що призначені для управління основними бізнес-процесами підприємства. Вони сприяють автоматизації та оптимізації діяльності різних підрозділів, таких як фінанси, виробництво, управління проектами та інші.

ERP системи для управління проектами допомагають компаніям контролювати виконання проектів, включаючи відстеження часу та бюджету, а також ефективне управління ресурсами та персоналом. Вони можуть взаємодіяти з іншими модулями ERP, наприклад, з обліком витрат або логістикою, що дозволяє покращити планування та контроль за проектами.

Ці системи надають широкий набір функцій, які здатні значно підвищити продуктивність і ефективність управління проектами.

Планування та звітність про статус: ERP рішення для управління проектами дають змогу створювати детальні плани, за допомогою яких можна контролювати прогрес та дотримання строків. Вони також дозволяють автоматично формувати звіти про виконання проектів та залишки бюджету, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Облік витрат і бюджетний контроль: ERP системи забезпечують моніторинг витрат на проект та їх порівняння із запланованим бюджетом. Це дозволяє своєчасно контролювати витрати та оперативно реагувати у разі їх перевищення.

Комунікація та спільна робота: ERP системи для проектного управління забезпечують зручний обмін інформацією між членами команди та іншими

підрозділами. Це допомагає скоротити час на комунікацію, що, в свою чергу, підвищує загальну ефективність роботи команди.

Отже, нижче ми бачимо витрати на впровадження програмного ERP забезпечення для АТ «УКРПОШТА»:

1 хмарний або коробковий бокс користувачів згідно вашого тарифу необмежену кількість даних до 30 годин налаштування та підтримки

Щомісячний платіж \$30/користувач/місяць

Одноразове налаштування (setup fee) від \$999, тобто $999 \cdot 41 \text{ дол.} = 40959 \text{ грн.}$

Отже, загальна сума на реалізацію заходу автоматизації склала **40959 грн.**

2. Використання нематеріальних стимулів

Основним нематеріальним стимулом є розвиток кар'єри: підґрунтям для кар'єрного просування та професійного зростання у АТ «Укрпошта», підвищення ефективності та результативності діяльності є різноманітні сучасні методи й форми управління, які гарантують високий рівень трудової активності за рахунок розвитку та повного використання потенціалу співробітників.

Розглянемо індивідуальний план кар'єрного росту працівників АТ «УКРПОШТА» і його взаємозв'язок з іншими кадровими технологіями (рис.3.1).



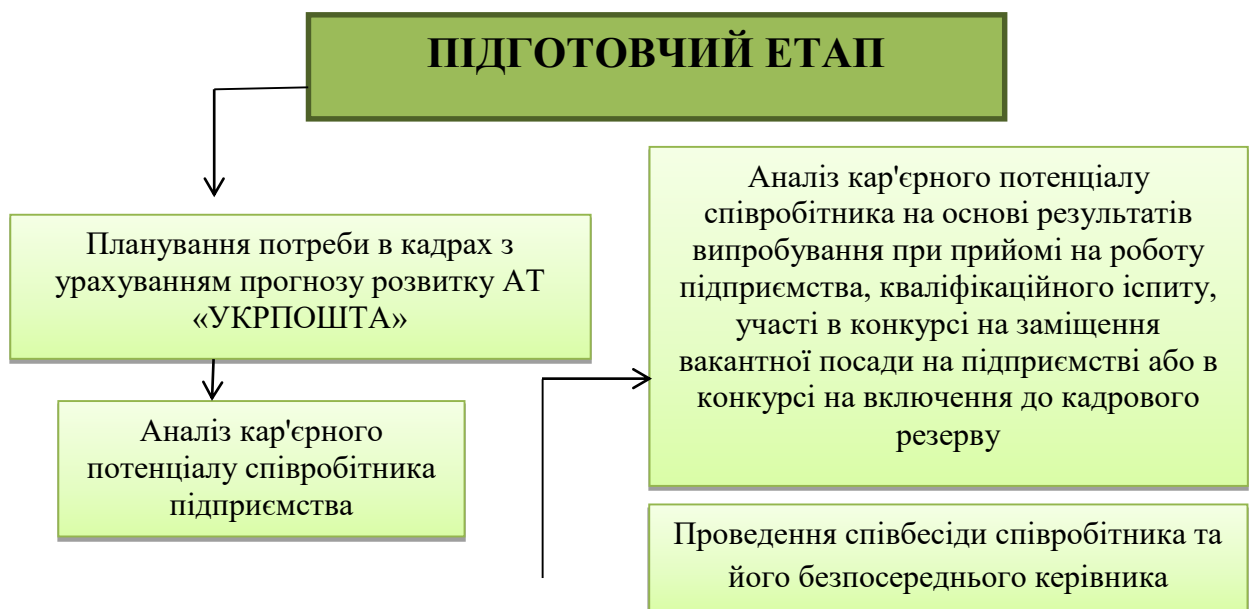
Рис. 3.1. Взаємозв'язок кар'єрного зростання з іншими кадровими технологіями АТ «УКРПОШТА»

Джерело: (створено автором)

Головний результат який буде досягнутий при вдосконаленні системи управління кар'єрою і професійним розвитком:

- скорочення періоду адаптації як нових співробітників, так керівників;
- розвиток управлінських кадрів;
- підвищення професійної мобільності персоналу, мотивації, задоволеності працею;
- зниження плинності кадрів; зростання результативності і ефективності праці та ін.

Програма індивідуального планування кар'єрного зростання включає сприяння професійному розвитку і посадового росту співробітників АТ «УКРПОШТА». Згідно сформованої мети і завдань побудови кар'єрного росту співробітників АТ «УКРПОШТА», розробимо кожен етап окремо (рис. 3.3-3.4).



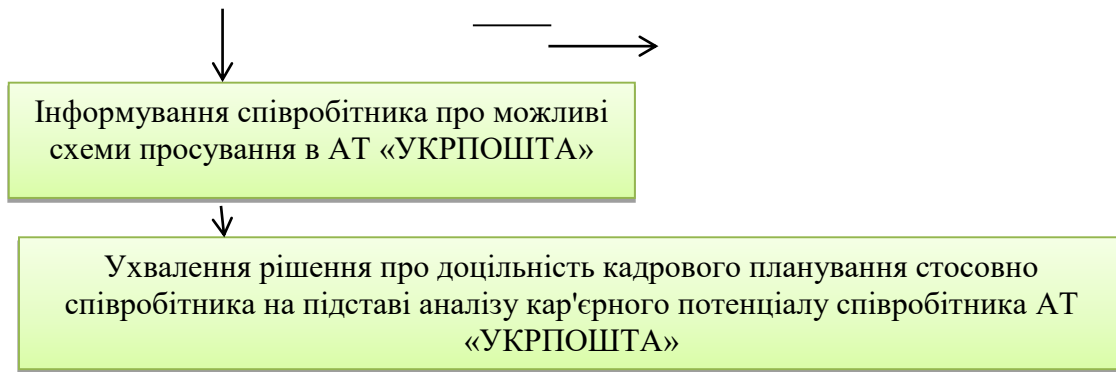


Рис. 3.3. Підготовчий етап планування кар'єрного росту для співробітників АТ «УКРПОШТА»

Джерело: (створено автором)

Завдання програми:

- Можливість досягти чітких зв'язків з цілями співробітника підприємства АТ «УКРПОШТА»;
- Розробка чітких позицій кар'єрного розвитку, які використовуються при вирішенні кар'єрних питань;
- Повноцінне вивчення кар'єрного потенціалу співробітника підприємства;
- Напрями кар'єрного росту, які задовольняли потребу в професійному персоналі АТ «УКРПОШТА» при виникненні в цьому необхідності.

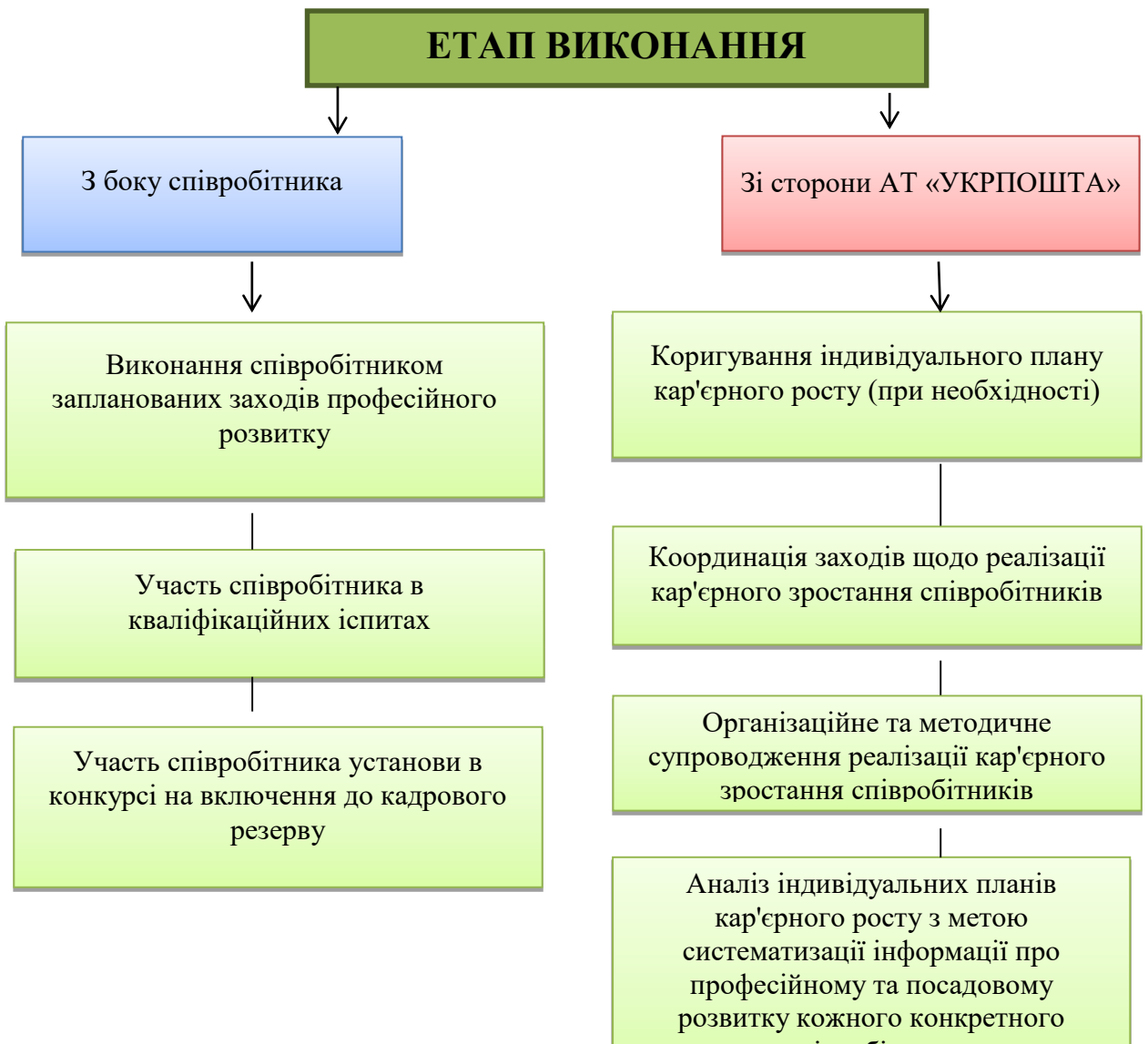
Даний етап дозволить провести належні дослідження, зібрати необхідну інформацію про співробітників та їх потенціал. Дасть можливість виділити основні показники кожного співробітника і провести їх динаміку. Що дозволить побачити ефективність роботи співробітника і його особисті результати діяльності в АТ «УКРПОШТА».





Рис. 3.4. Етап розробки при плануванні кар'єрного зростання співробітників АТ «УКРПОШТА»

Джерело: (створено автором)



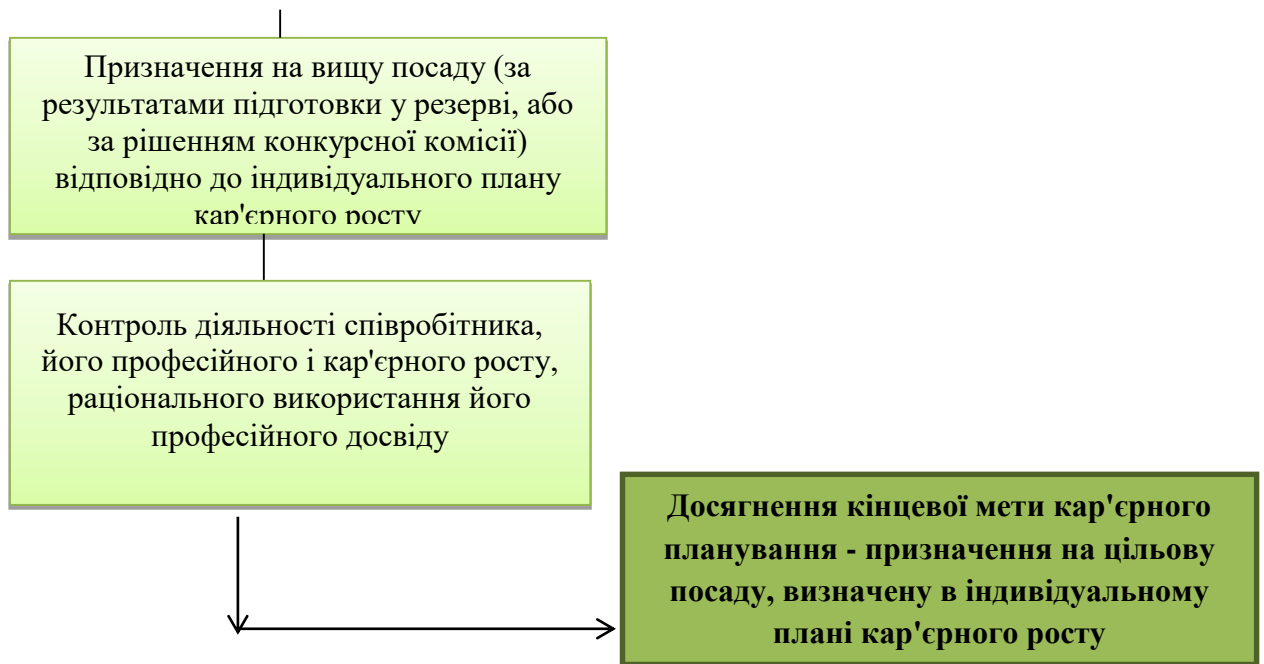


Рис.3.5. Етап виконання при планування кар'єрного зростання працівників АТ «УКРПОШТА»

Джерело: (створено автором)

Взявши за основу запропоновані дані та аналітичну роботу (підготовчий етап) можна продумати механізм розроблення самої програми кар'єрного зростання. Розробити індивідуальні плани для конкретних співробітників (залежно від результатів їхньої роботи) і схеми подальшої роботи. Поставити перед співробітниками нові завдання і плани.

На етапі виконання (рис. 3.6) це виглядає наступним чином: варто розділити функції робітників підприємства та обов'язки АТ "Укрпошта" та сприяти реалізації індивідуальних кар'єрних планів співробітників. Цей етап характеризується значною відповідальністю як для робітників підприємства, так і для самого підприємства в цілому.

Формування чіткої системи і структури управління кар'єрою співробітників в АТ «Укрпошта» забезпечує ефективність кар'єри співробітників тільки за рахунок професіоналізму, особистих якостей і результативності.

Розроблена програма індивідуального планування кар'єрного зростання

дає змогу зменшити розбіжності в ухваленні управлінських рішень, пов'язаних із професійним ростом і переведеннями рядових працівників АТ «Укрпошта», виводить на новий рівень виконання посадових і функціональних завдань працівниками компанії та захищає компанію від неспеціалістів.

3. Створення єдиного інформаційного порталу АТ «УКРПОШТА»

Створення єдиного інформаційного порталу для АТ «УКРПОШТА» — це масштабний проект, який включає декілька ключових етапів і передбачає оцінку ефективності на різних рівнях. Нижче наведено основні етапи та підходи до оцінки ефективності:

Етапи створення інформаційного порталу:

Аналіз потреб та визначення цілей:

- Проведення аналізу поточних процесів Укрпошти, вивчення потреб різних категорій користувачів (співробітників, клієнтів, партнерів).
- Визначення цілей порталу: поліпшення взаємодії з клієнтами, забезпечення оперативного доступу до інформації, автоматизація процесів.
- Розробка технічного завдання з урахуванням особливостей Укрпошти.

Проектування та розробка структури порталу:

- Створення структури порталу: головна сторінка, розділи для різних аудиторій (B2C, B2B, внутрішні розділи для співробітників).
- Проектування користувацького інтерфейсу (UI/UX) для зручної навігації.
- Вибір та інтеграція систем управління контентом (CMS), яка дозволить легко оновлювати інформацію.

Інтеграція з існуючими системами:

- Підключення порталу до внутрішніх систем Укрпошти (логістичні, фінансові, CRM).
- Інтеграція з поштовими та платіжними сервісами для надання послуг онлайн (відстеження посилок, оплата, оформлення відправлень).

Розробка функціоналу:

- Модулі для клієнтів: відстеження відправлень, пошук відділень, оформлення замовлень на доставку.
 - Модулі для співробітників: доступ до внутрішніх документів, управління відправленнями, звітність.
 - Чат-боти та інтерактивна підтримка для користувачів.
- Тестування та запуск:
- Тестування порталу на всіх рівнях: функціональність, безпека, зручність використання.
 - Пілотний запуск для обмеженої кількості користувачів, збір відгуків та внесення коригувань.
 - Повноцінний запуск і промоція серед клієнтів та співробітників Укрпошти.

Навчання персоналу та підтримка:

- Проведення тренінгів для співробітників щодо використання порталу.
- Встановлення системи підтримки для користувачів, гарячих ліній, FAQ.

Оцінка ефективності:

1. Користувацька зручність (UX):

- Оцінка на основі відгуків клієнтів та співробітників про зручність використання порталу.
- Аналіз показників часу, який користувачі витрачають на виконання різних операцій (наприклад, пошук інформації або оформлення відправлення).

2. Підвищення продуктивності процесів:

- Аналіз кількості операцій, які виконуються через портал у порівнянні з попередніми системами.
- Вимірювання часу, необхідного для обробки транзакцій або виконання певних завдань.

3. Кількість користувачів та трафік:

- Відстеження зростання кількості відвідувачів порталу та частоти використання.

- Порівняння активності користувачів до та після запуску порталу.

4. Покращення обслуговування клієнтів:

- Аналіз змін у кількості звернень до служби підтримки після впровадження порталу (чи стало менше питань завдяки самообслуговуванню).

- Оцінка задоволеності клієнтів за допомогою опитувань або рейтингових систем.

5. Фінансова ефективність:

- Зниження витрат на обслуговування завдяки автоматизації процесів.

- Підвищення доходів за рахунок збільшення кількості онлайн-замовлень і швидшого обслуговування.

6. Безпека даних:

- Проведення регулярних аудитів безпеки для оцінки захищеності порталу.

- Відстеження потенційних загроз та своєчасне їх усунення.

Реалізація такого проекту потребує ретельного планування, технічної експертизи та постійного моніторингу результатів для досягнення максимальної ефективності.

Оцінка вартості реалізації єдиного інформаційного порталу для АТ «УКРПОШТА» залежить від багатьох факторів, включаючи технічні вимоги, обсяг функціоналу, рівень інтеграції з іншими системами, дизайн, безпеку та інші складові. Ось орієнтовні категорії витрат для цього проекту. Оцінка прасу на створення інформаційного порталу згідно цін від компанії Webcase <https://webcase.com.ua/uk/industry/razrabotka-informacionnogo-portala/>

1. Аналіз і проектування. Бізнес-аналіз і збір вимог: 40тис.грн.

(Аналіз потреб, розробка технічного завдання, визначення архітектури).

Проектування структури та UX/UI дизайн.

2. Розробка. Фронтенд-розробка: 150 тис.грн. в рік (Розробка інтерфейсу користувача, включаючи адаптивність для різних пристроїв). Бекенд-розробка. (Інтеграція з внутрішніми системами, робота з базами даних, створення API, обробка транзакцій). Інтеграція з існуючими системами (Інтеграція з CRM, фінансовими та логістичними системами, платіжними сервісами).

Маркетинг та просування понад 50 тис.грн. в рік Просування порталу серед користувачів (Реклама, інформування клієнтів, промо-кампанії).

Підсумкова оцінка вартості 30 000+150 000+50 000 = 230 000 грн.

Технології: Вибір технологій (наприклад, власна розробка чи використання готових платформ) може значно вплинути на вартість. Обслуговування та оновлення: Постійна підтримка, оновлення функціоналу та безпеки також вимагають додаткових інвестицій.

Отже загальна сума на три заходи склала: 40959+230 000 = 270 959 грн.

Чистий прибуток в 2023 році склав 664 321 тис.грн. тобто 6 643 210 грн. Для покращення управління корпоративною культурою віділено 5% від чистого прибутку. Тобто 6 643 210*4% = 265728,4 грн.

Отже проведемо розрахунок.

Таблиця 3.1

**Вихідні дані для розрахунку ефективності запропонованих заходів
для АТ «УКРПОШТА»**

Інвестиції у проект	Заходи для розвитку корпоративної культури АТ «УКРПОШТА»
2024-й рік	270959
Дохід від проекту	
2025-й рік	265728,4
2026-й рік	292301, 24
2027-й рік	321531, 36

Джерело: розраховано автором

Дисконтовані грошові потоки за роками. Коефіцієнт дисконтування:

$$\frac{1}{(1+0,13)^k} \quad (3.1)$$

Таблиця 3.2

Розрахунок коефіцієнту дисконтування

Період	Коефіцієнт дисконтування	Заходи для розвитку корпоративної культури АТ «УКРПОШТА»
1	0,8179	217336,3
2	0,6689	195532,633
3	0,5471	175916,358
CF		588785,291

Джерело: розраховано автором

Чиста поточна вартість:

$$NVP = \sum \frac{CF_k}{(1+r)^k(1+i)^k} - 1C \quad (3.2)$$

Оскільки $NVP > 0$, проект слід прийняти до розгляду.

Індекс рентабельності:

$$PI = \sum \frac{CF_k}{(1+r)^k} / 1C \quad (3.3)$$

$$PI = 588785,29 / 270959 = 2,17$$

Оскільки $PI > 1$, проект слід прийняти до розгляду.

Внутрішня норма прибутку інвестиції.

Під внутрішньою нормою прибутку інвестиції (RR-синоніми: внутрішня дохідність, внутрішня окупність) розуміють значення коефіцієнта дисконтування r , при якому NPV проекту дорівнює нулю:

$$\sum \frac{P_k}{(1+r)^k} - 1C = 0 \quad (3.4)$$

$$-270959 + (265728,4 / (1+r)) / (1+0,082) + (292301,24 / (1+r)^2) / (1+0,082)^2 + (321531,36 / (1+r)^3) / (1+0,082)^3 = 0$$

Термін окупності – це мінімальний часовий інтервал (від початку здійснення проекту), за межами якого інтегральний ефект стає і надалі залишається невід'ємним.

Таблиця 3.3

Оцінка ефективності заходів

Період	PV t	Наростаючий PV t	DIC t	Наростаючий DIC t
0	0	0	270959	270959
1	217336,3	217336,3		
2	195532,633	412868,933		
3	175916,358	588785,291		

Джерело: розраховано автором

У разі капітальні вкладення рівні 270959 грн. По таблиці видно, що 270 959 грн. покриваються сумарними результатами після 1 року. Це результат приблизний, лише у роках. Для уточнення періоду окупності розрахуємо, який період будуть покриті всі інвестиційні витрати після 1 року.

$$\text{Наростаючий DIC } t - \text{PV } 1 = 270959 - 217336,3 = 53622,7$$

Інтегральний результат за 2 рік: PV 2 = 195532,63 грн. за 365 днів.

$$\text{DPP2} = 53622,7 / 195532,63 * 365 = 100 \text{ днів.}$$

Отже, термін окупності проекту становитиме: DPP=DPP1+DPP2 = 1 рік + 100 день.

Визначення граничного значення зміни доходу.

У ситуації, коли інвестиційний проект матиме інтегральну точку беззбитковості, NPV дорівнюватиме нулю.

$$q_1 = \left(1 - \frac{DIC_1}{PV}\right) \quad (3.5)$$

$$q_1 = (1 - (270959/588785,291)) = 53,98\%$$

Отже, рентабельність заходів склала 53,98%.

У даному розділі проведено комплексну оцінку заходів щодо розвитку корпоративної культури АТ «УКРПОШТА», зокрема автоматизації ключових процесів, використання нематеріальних стимулів та створення єдиного

інформаційного порталу. Згідно з проведеними розрахунками та аналізом, можна зробити наступні висновки:

1. Автоматизація ключових процесів через впровадження ERP-систем сприятиме підвищенню продуктивності, ефективному плануванню та контролю за проектами, оптимізації витрат, а також забезпечить ефективну взаємодію між підрозділами підприємства. Вартість впровадження склала 40 959 грн, що є доцільною інвестицією з огляду на очікуване підвищення ефективності роботи.

2. Використання нематеріальних стимулів, таких як побудова системи кар'єрного зростання, дозволить скоротити період адаптації нових співробітників, підвищити професійну мобільність та задоволеність працею, що знизить плинність кадрів і підвищить загальну результативність діяльності підприємства. Це довгостроковий інструмент для зростання людського капіталу та забезпечення стійкого розвитку компанії.

3. Створення єдиного інформаційного порталу забезпечить інтеграцію внутрішніх систем АТ «УКРПОШТА», покращить взаємодію з клієнтами та автоматизує ключові процеси. Загальна вартість розробки та впровадження порталу склала 230 000 грн. Очікується, що цей портал значно підвищить ефективність роботи та покращить обслуговування клієнтів.

Оцінка ефективності заходів показала, що інвестиції у розвиток корпоративної культури є економічно виправданими. Чистий прибуток від проектів за наступні роки перевищить початкові витрати, а коефіцієнт рентабельності (PI) дорівнює 2,17, що свідчить про високу доцільність реалізації проекту. Проект також має позитивне значення чистої поточної вартості (NPV), а термін окупності становить приблизно 1 рік та 100 днів, що є прийнятним для інвестицій такого масштабу.

ВИСНОВКИ

1. Розглянуто теоретичні основи управління розвитком корпоративної культури. Теоретичні основи управління розвитком корпоративної культури

були проаналізовані та включають концептуальні підходи до формування, підтримки та розвитку корпоративних цінностей і норм. Корпоративна культура розглянута як фактор, що впливає на успішність організації, зокрема через соціальну взаємодію, адаптивність та впровадження інновацій.

2. Визначено сутність корпоративної культури. Сутність корпоративної культури визначена як сукупність цінностей, норм і правил поведінки, що об'єднують співробітників компанії та сприяють досягненню спільних цілей. Вона забезпечує єдність у підходах до роботи, регулює внутрішні комунікації та впливає на формування іміджу компанії.

3. Розглянуто основні елементи та функції корпоративної культури. Основні елементи корпоративної культури, такі як цінності, норми поведінки, етичні принципи та символи організації, були проаналізовані. Її функції, включаючи інтеграцію співробітників, підтримку мотивації, стабілізацію внутрішніх процесів та соціалізацію нових працівників, досліджено з точки зору їхнього впливу на загальну ефективність підприємства.

4. Визначено методи оцінки рівня корпоративної культури. Методи оцінки корпоративної культури були детально проаналізовані. Серед них виділяються анкетування співробітників, проведення інтерв'ю з ключовими менеджерами та використання таких інструментів, як SWOT-аналіз і 360-градусна оцінка. Ці методи були застосовані для оцінки корпоративної культури в АТ «Укрпошта».

5. Надано загальну організаційно-економічну характеристику АТ «Укрпошта». АТ «Укрпошта» було охарактеризовано як державне підприємство, що займається наданням поштових, логістичних і фінансових послуг. Компанія демонструє стабільний фінансовий розвиток з виручкою у розмірі понад 11,5 мільярдів гривень на кінець 2023 року, що вказує на здатність адаптуватися до економічних викликів.

6. Проаналізовано систему організації бізнес-процесів в АТ «Укрпошта» та їх вплив на корпоративну культуру. Аналіз показав, що бізнес-процеси в компанії потребують оптимізації, зокрема через бюрократичні перепони та

повільне ухвалення рішень. Державний характер компанії впливає на ці процеси, що знижує її гнучкість та здатність швидко реагувати на зміни ринку. Це також відбивається на корпоративній культурі, сповільнюючи її адаптацію до нових умов. В 2021 р. АТ «УКРПОШТА» сформувало обсяг виручки в розмірі 11 181 868 тис. грн. На кінець досліджуваного періоду (2023 рік) оборот компанії становитиме 11 586 473 тис. грн, що на 3,62% більше, ніж на початок аналізованого періоду. Це свідчить про те, що компанія здатна працювати в складних економічних умовах, використовувати наявні конкурентні переваги та задовольняти потреби цільових сегментів ринку. Це призводить до того, що компанія має у своєму розпорядженні великі фінансові ресурси для покриття постійних і змінних витрат, винагороди ефективних працівників, погашення фінансових боргів і розв'язання інших операційних і стратегічних завдань.

7. Проведено діагностику ефективності корпоративної культури АТ «Укрпошта». Діагностика корпоративної культури показала наявність як позитивних, так і негативних аспектів. До позитивних віднесено наявність Кодексу етики та ділової поведінки, корпоративної символіки, а також орієнтацію на модернізацію. Водночас були виявлені проблеми, пов'язані з низькою мотивацією персоналу, недостатньою комунікацією та опором до інновацій.

8. Розроблено рекомендації щодо управління розвитком корпоративної культури на АТ «Укрпошта». Запропоновані рекомендації включають впровадження ERP-систем для автоматизації процесів, покращення системи мотивації співробітників через нематеріальні стимули, а також створення єдиного інформаційного порталу для поліпшення комунікації між підрозділами. Ці заходи сприятимуть підвищенню ефективності роботи та мотивації персоналу.

9. Проведено оцінку ефективності запропонованих заходів. Оцінка ефективності заходів показала, що впровадження ERP-системи та інформаційного порталу значно підвищить продуктивність і взаємодію між

підрозділами. Використання нематеріальних стимулів дозволить знизити плинність кадрів та покращити мотивацію персоналу. Загальні інвестиції є економічно виправданими, а прогнозована окупність — швидкою.

Мета дослідження була досягнута шляхом виконання поставлених завдань: здійснено теоретичний аналіз, проведено оцінку корпоративної культури АТ «Укрпошта», а також розроблено та оцінено ефективність рекомендацій щодо її розвитку.

РЕЗЮМЕ

Тема дипломної роботи: «Управління розвитком корпоративної культури організації на прикладі АТ «Укрпошта». Робота присвячена дослідженню корпоративної культури та її впливу на ефективність діяльності організації на прикладі АТ «Укрпошта». Основною метою роботи є аналіз існуючої корпоративної культури компанії, визначення її основних елементів і проблем, а також розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення.

У процесі дослідження було розглянуто теоретичні засади корпоративної культури, зокрема її сутність, основні елементи та функції. Проведено аналіз методів оцінки рівня корпоративної культури, які застосовуються в сучасних організаціях. Надано організаційно-економічну характеристику АТ «Укрпошта» та проведено детальний аналіз бізнес-процесів, що впливають на корпоративну культуру.

Проведена діагностика корпоративної культури АТ «Укрпошта» виявила низку проблем, таких як бюрократизація, низька мотивація персоналу, нестача внутрішньої комунікації та опір інноваціям. На основі отриманих

даних було розроблено рекомендації щодо покращення корпоративної культури, включаючи впровадження автоматизації бізнес-процесів, поліпшення мотиваційних програм та створення єдиного інформаційного порталу для підвищення ефективності комунікацій.

Запропоновані заходи спрямовані на підвищення продуктивності компанії, мотивації співробітників і покращення якості обслуговування клієнтів. Проведена оцінка ефективності цих заходів показала їхню економічну доцільність і швидку окупність, що дозволить АТ «Укрпошта» зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити сталий розвиток у майбутньому.

Мета дипломної роботи була досягнута через виконання поставлених завдань, що дозволило глибоко проаналізувати корпоративну культуру АТ «Укрпошта» та розробити обґрунтовані пропозиції щодо її вдосконалення.

Ключові слова: корпоративна культура, управління корпоративною культурою, мотивація персоналу, АТ «Укрпошта», організаційні зміни, автоматизація бізнес-процесів.

Кваліфікаційна робота з 75ст., входить: вступу, трьох розділів з підпунктами, висновки, список використаних джерел 34 та додатки 2.

SUMMARY

Theme of the thesis: «Management of the development of corporate culture of the organization on the example of JSC Ukrposhta». The work is devoted to the study of corporate culture and its impact on the efficiency of the organization on the example of JSC Ukrposhta. The main purpose of the work is to analyze the existing corporate culture of the company, identify its main elements and problems, and develop practical recommendations for its improvement.

In the course of the study, the theoretical foundations of corporate culture, in particular, its essence, main elements and functions, were considered. An analysis

of methods for assessing the level of corporate culture used in modern organizations is carried out. The organizational and economic characteristics of JSC «Ukrposhta» are provided, and a detailed analysis of business processes that affect the corporate culture is carried out.

The carried out diagnostics of the corporate culture of JSC «Ukrposhta» revealed a number of problems, such as bureaucratization, low staff motivation, lack of internal communication and resistance to innovation. Based on the findings, recommendations were developed to improve the corporate culture, including the introduction of business process automation, improvement of incentive programs and the creation of a single information portal to increase communication efficiency.

The proposed measures are aimed at increasing the company's productivity, motivating employees and improving the quality of customer service. An assessment of the effectiveness of these measures showed their economic feasibility and quick payback.

Keywords: corporate culture, management of corporate culture, staff motivation, JSC «Ukrposhta», organizational changes, automation of business processes.

Qualification work of 75 pages, includes: introduction, three chapters with sub-chapters, conclusions, list of references 34 and appendix 2.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авдеєва, А. В., & Цільмак, О. М. (2019). Етапи становлення та розвитку наукових поглядів стосовно феномену «Корпоративна культура». *Південноукраїнський правничий часопис, (3), 184–187.
2. Апостолюк, О. (2016). Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки, (2), 68–73. http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2016_2_14
3. Бугаєвська, Ю. (2021). Сутність поняття «корпоративна культура». InterConf, (92). <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/interconf/article/view/17466>
4. Громко, Л. (2020). Корпоративна культура як ключовий чинник розвитку торговельного підприємства. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки, (2), 114–120.
5. Замковий, О. І. (2022). Корпоративна культура як фактор формування успішності українського ділового оточення на шляху до європейських стандартів. Економіка та суспільство, (41).
6. Замковий, О. І. (2018). Фінансова корпоративна культура. Методичні рекомендації для самостійної підготовки до практичних занять з дисципліни бакалаврів спеціальності. Дніпро, Україна: НТУ «ДП».
7. Зоська, Я. В., Кравченко, Н. Ю., & Стадник, А. Г. (2022). Моделі та типи організаційної культури в контексті сучасних соціальних трансформацій. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: «Педагогіка. Соціальна робота», (1(50)), 103–107.
8. Іванова, Н. Г., Паливода, О. О., Андрусин, Ю. І., та ін. (2022). Психологічні засади лідерства в системі стратегічних комунікацій: навч. посіб. Київ: НА СБУ.

9. Кириченко, Н. В., & Хірса, І. М. (2022). Мотиваційний механізм організації підприємницької діяльності. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, (14), 32–36.
10. Копитко, М. І., Михаліцька, Н. Я., & Верескля, М. Р. (2021). Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. Вчені записки університету «КРОК». Серія «Економіка», (2), 92–99.
11. Мирошниченко, Ю. (2021). Корпоративна культура як основний чинник сталого розвитку торговельного підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва, (26), 66.
12. Олійник, І. В. (2023). Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, (16), 222–228.
13. Олійник, Т. І., & Кривицька, Н. В. (2018). Сучасна роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації. Інвестиції: практика та досвід, (22), 66–69.
14. Офіційний сайт Built in. (2021). How these 4 types of organizational culture define your company. <https://builtin.com/company-culture/types-of-organizational-culture> (дата звернення 11 січня 2021 р.)
15. Офіційний сайт Changing Minds. (2021). Deal and Kennedy's cultural model. http://changingminds.org/explanations/culture/deal_kennedy_culture.htm (дата звернення 16 січня 2021 р.)
16. Офіційний сайт Free Management Library. (2022). Overview of organizational culture. <https://managementhelp.org/organizations/culture.htm> (дата звернення 15 січня 2021 р.)
17. Офіційний сайт iEduNote. (2015). Organizational culture: Definition, characteristics, roles, types. <https://www.iedunote.com/organizational-culture> (дата звернення 18 січня 2021 р.)
18. Офіційний сайт MindTools. (2017). Deal and Kennedy's cultural model. https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_86.htm (дата звернення 18 січня 2021 р.)

19. Офіційний сайт The Fivecoat Consulting Group. (2020). Four types of corporate culture. <https://www.thefivecoatconsultinggroup.com/the-coronavirus-crisis/four-types-corporate-culture?format=amp> (дата звернення 18 січня 2021 р.)
20. Офіційний сайт ЄКОПСИ. (2018). What is the culture of achievement, and why is it important for business? <https://www.ecopsy.ru/insights/spiraling-journey/> (дата звернення 18 січня 2022 р.)
21. Офіційний сайт платформи Evercar. (2020). Види і типи корпоративної культури. <https://evercar.pp.ua/vidi-i-tipi-korporativnoi-kulturi/> (дата звернення 15 січня 2021 р.)
22. Потапюк, І. П., Даниленко, К. О., & Мокієнко, Є. О. (2017). Корпоративна культура як складник стратегічного управління персоналом підприємства. Приазовський економічний вісник.
23. Стамбульська, Х. Б., & Передало, Х. С. (2021). Про вплив корпоративної культури на управлінські процеси. Економіка та суспільство, (34).
24. Стамбульська, Х., & Передало, Х. (2022). Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. Ефективна економіка, (1).
25. Сушик, І. В., & Сушик, О. Г. (2021). Морально-психологічний та психоемоційний стан організації як показник якості менеджменту. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, (2(6)), 106–120.
26. Тешева, Л., & Унгур'ян, К. (2022). Особливості формування корпоративної культури в сучасній компанії. Молодий вчений, (10), 84–90.
27. Холодницька, А. В., & Молибога, К. С. (2019). Корпоративна культура та корпоративне управління: аспекти взаємодії. Проблеми і перспективи економіки та управління, (3), 106–112.
28. Чернобай, Л. І., & Широн, Ю. О. (2022). Організаційна культура підприємства: сутнісна характеристика та структурні елементи. Ефективна економіка, (11).

29. Bedianashvili, G., Zhosan, H., & Lavrenko, S. (2022). Modern digitalization trends of Georgia and Ukraine. *Scientific Papers. Series "Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development"*, 22(3), 57–74.
30. Todoshchuk, A., Motorniuk, U., Skliaruk, T., Oliinyk, I., & Kornieieva, T. (2023). Modelling information systems for personnel management: Navigating economic security in the transition to Industry 5.0. *Ingenierie des Systemes d'Information*, 28(3), 595–601.
31. Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
32. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (Revised ed.)*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
33. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership (4th ed.)*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
34. Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures*.
35. Denison D. R. (1990). *corporate culture and organizational effective*.
36. Handy C. (1993) *organizational culture*.

ДОДАТКИ**ДОДАТОК А**

Опитувальник для співробітників ТОВ «СІНАПС»

1. Як довго ви працюєте у компанії?
2. Розумієте та чи поділяєте ви місію та цінності компанії?
 - так
 - Ні
 - частково
3. Що для вас є корпоративною культурою?
 - традиції
 - спільні бесіди та свята з керівництвом
 - офіс у сучасному стилі
 - соціальний пакет, пільги
 - єдиний стиль спілкування та поведінки
 - наявність дрес - коду
 - інше
4. Чи є у вас у компанії внутрішній кодекс правил поведінки?
 - так
 - Ні
5. Звідки ви дізналися про цілі, місію та правила організації?
 - Бесіда з директором
 - Колеги
 - корпоративна документація
 - не знаю про це
6. Які цінності найбільш важливі для вас у роботі?
 - стабільність
 - Розмір заробітної плати
 - Відносини в колективі
 - можливість самостійного ухвалення рішень
 - Висока оцінка праці
 - цікаві та незвичайні завдання
7. Позначте найбільш значущі вам форми стимулювання?
 - премії, бонуси
 - оклад
 - похвала
 - свята, корпоративи, спільне проведення часу
 - соціальний пакет
8. Наскільки важливо для вас просуватися вгору кар'єрними сходами?

- важливо
- не важливо
- інше

9. Чи збираєтеся ви найближчим часом міняти місце роботи?

- так
- Ні

10. Чи задоволені ви загалом існуючою корпоративною культурою?

- так
- скоріше так, ніж ні
- швидше ні, ніж так
- Ні

Оцініть за 5-тибальною шкалою реалізованість та задовільність наступних показників корпоративної культури у вашій компанії, де 5 - добре реалізуються, всім задоволений, 1 – слабо реалізуються, незадоволені.

Опитування задоволеності співробітниками корпоративної культурою:

Характеристика Бал

Підбір, оцінка та розвиток персоналу

Методи мотивації

Стиль управління, ставлення до співробітників

Стиль комунікації, правила, система прийняття рішень

Структура компанії та побудова команд для роботи над певними проектами.