

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В.Н. КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра

На тему: «Аналіз стану корпоративної культури підприємства»

Виконав: студент 4 курсу групи М-41

спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

 Артем ДЕМЧЕНКО



Керівник: к.т.н., Віра НОВІКОВА

Рецензент: к.е.н., доцент, Ольга МЕЛЕНЦОВА

м. Харків – 2025рік

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»  
Кафедра управління та адміністрування  
Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) бакалавр  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма «Бізнес адміністрування»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**В.о. завідувача кафедри**

\_\_\_\_\_ Вікторія ТРЕТЯК  
підпис ім'я, ПРІЗВИЩЕ

“16” вересня 2024 року

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

\_\_\_\_\_ Демченко Артем  
Віталійович  
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи «Аналіз стану корпоративної культури підприємства»

Керівник роботи: \_\_\_\_\_ Новікова Віра Валеріївна, к.т.н.  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від 26 лютого 2025 року № 4501-5/652

2. Строк подання студентом роботи 15 травня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

- розкрити сутність корпоративної культури, її основні характеристики та значення для діяльності підприємства;
- узагальнити сучасні підходи до типології корпоративної культури та визначити їх особливості;
- виявити та дослідити методичні підходи до оцінки корпоративної культури підприємства;
- надати характеристику підприємства, його організаційної структури та визначити фактори, що впливають на формування корпоративної культури;
- провести аналіз рівня корпоративної культури підприємства, виявити її сильні та слабкі сторони;
- оцінити вплив корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства та мотивацію персоналу;
- запропонувати рекомендації та шляхи вдосконалення корпоративної культури підприємства.

#### 4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3	Підготовка доповіді на наукову конференцію з викладенням основних результатів кваліфікаційного дослідження
4	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
5	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника.
6	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
7	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування

5. Дата видачі завдання «16» вересня 2024 року

Студент

  
\_\_\_\_\_

Артем Демченко  
ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

  
\_\_\_\_\_

Віра НОВІКОВА  
ім'я, ПРІЗВИЩЕ

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ .....	7
1.1. Поняття, сутність та значення корпоративної культури.....	7
1.2. Типи корпоративної культури та їх вплив на стратегічне управління.....	19
1.3. Методи та інструменти дослідження корпоративної культури .....	29
Висновок до розділу 1.....	33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА.....	34
2.1. Характеристика операційного середовища та організаційної структури ТОВ «Нова пошта».....	34
2.2. Аналіз ключових компонентів корпоративної культури ТОВ «Нова пошта».....	43
2.3. Дослідження кореляції між характеристиками корпоративної культури та результатами діяльності ТОВ "Нова пошта" за останні три роки. ....	48
2.4. Розробка рекомендацій щодо зміцнення ключових елементів корпоративної культури ТОВ «Нова пошта».....	54
Висновок до розділу 2.....	58
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ .....	67
Додаток А.....	68

## ВСТУП

За умов поглиблення цифрової трансформації та підвищення турбулентності економічного середовища корпоративна культура стає визначальним чинником адаптивності та інноваційності підприємства. Логістичний сектор України демонструє особливо гостру потребу у формуванні сильної ціннісно орієнтованої корпоративної культури, адже саме він забезпечує інфраструктурну підтримку електронної комерції і соціально-економічної інтеграції регіонів. Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова пошта» є лідером вітчизняного ринку експрес доставки, тому дослідження його корпоративної культури має як теоретичне, так і прикладне значення.

Теоретичні засади корпоративної культури висвітлено у працях Едгара Шейна, Герта Хофстеде, Томаса Пітерса, Роберта Уотермана, Д. Коттера, Д. Хескетта та інших зарубіжних учених. Вагомий внесок у розроблення проблеми зробили українські дослідники Ю. Писаренко, Х. Стамбульська, Т. Тодоров. Водночас практичні аспекти формування корпоративної культури у вітчизняних логістичних компаніях залишаються опрацьованими недостатньо, що зумовлює необхідність подальших досліджень.

Мета роботи – провести комплексний аналіз стану корпоративної культури на прикладі ТОВ «Нова пошта» та розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення ключових елементів корпоративної культури. Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- розкрити сутність та значення корпоративної культури в діяльності підприємства;
- систематизувати сучасні підходи до типології корпоративної культури та методів її оцінки;
- охарактеризувати організаційну структуру та фактори формування корпоративної культури ТОВ «Нова пошта»;
- провести емпіричний аналіз рівня корпоративної культури підприємства та визначити її сильні і слабкі сторони;

- оцінити вплив корпоративної культури на ефективність діяльності та мотивацію персоналу;
- розробити практичні рекомендації щодо зміцнення ключових елементів корпоративної культури.

Об'єктом дослідження є корпоративна культура підприємства як система цінностей, норм, традицій та моделей поведінки, що формуються в ТОВ «Нова пошта».

Предмет дослідження – особливості формування, функціонування та впливу корпоративної культури ТОВ «Нова пошта» на результати господарської діяльності підприємства.

Для досягнення мети використано аналіз і синтез наукових джерел, статистичні та кореляційні методи, метод діагностики культурного профілю за К. Камероном і Р. Куїнном, SWOT аналіз і графічні методи візуалізації результатів.

Запропоновані рекомендації можуть бути впроваджені у діяльність ТОВ «Нова пошта», що дозволить підвищити рівень залученості персоналу, знизити плинність кадрів та зміцнити конкурентні позиції компанії на внутрішньому і міжнародному ринках.

Основні положення і результати роботи були оприлюднені у доповіді «Людський капітал як стратегічний ресурс сталого розвитку в умовах гібридних загроз» на II Міжнародній науково-практичній інтернет конференції «Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій» 1 листопада 2024 року [43].

Дипломна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків і списку використаних джерел. Перший розділ розкриває теоретичні основи корпоративної культури, другий містить практичний аналіз стану корпоративної культури ТОВ «Нова пошта» і пропозиції з її вдосконалення.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

### 1.1. Поняття, сутність та значення корпоративної культури

Корпоративна культура є важливим елементом сучасного управління підприємством, що визначає його цінності, норми поведінки, традиції та стиль взаємодії між співробітниками [1,3]. Вперше термін «корпоративна культура» з'явився в ХІХ столітті для характеристики внутрішніх відносин в офіцерських колах коли німецьким військовий теоретиком Гельмутом фон Мольтке [8]. В цей період був жорсткий регламент взаємодії, базований на таких засадах, як честь і вірність, які підтримувалися навіть за допомогою дуелей і судів честі [8]. В подальшому, зі змінами в промисловій та управлінській сферах, термін «корпоративна культура» набув більш прикладного значення, що знайшло своє відображення у дослідженнях соціальних та психологічних чинників, які впливають на поведінку працівників [1,10].

У 1920–1930-х роках американський вчений Елтон Мейо провів низку експериментів, серед яких експеримент на підприємстві Western Electric (Готорнський експеримент), під час яких з'ясував, що продуктивність праці істотно залежить не лише від матеріальних умов, а й від атмосфери в колективі та психологічного клімату [1]. Саме в цей період вперше чітко окреслилася значущість соціальних зв'язків і неформальних практик у формуванні робочої мотивації, що підтвердило визначальне значення «духу» компанії (згодом відомого як корпоративна культура) для успішного функціонування підприємства.

У ХХ столітті ідея корпоративної культури почала трансформуватися з окремих аспектів соціальних норм і психологічного впливу керівника на персонал у комплексне поняття, що охоплює норми, цінності, стиль управління, а також моделі поведінки та спілкування. В 1950–1960-х роках відбувся значний прорив у цій сфері: на хвилі розвитку теорій людських відносин, низка дослідників почала зосереджуватися на тому, як способи мотивування та моделі лідерства впливають на загальну продуктивність

компанії. Абрахам Маслоу, за допомогою пірамідою потреб, та Дуглас МакГрегор, який висунув концепції X та Y-теорії менеджменту, заклали підґрунтя для подальшого усвідомлення ролі цінностей та психологічного клімату в організації [1,3].

Період істотного зростання інтересу до корпоративної культури відбувся в 1980-х роках у США. Дослідження у галузях стратегічного менеджменту та організаційної поведінки широко висвітлили взаємозв'язок між корпоративними цінностями, стилем управління та результативністю бізнесу. В зазначений період було опубліковано низку ключових робіт, серед яких особливого значення набула книга «In Search of Excellence» (1982) від Томаса Пітерса і Роберта Уотермена. В своїх роботах автори доводили, що сильна корпоративна культура, побудована на конкретних правилах поведінки та чітких цінностях, спроможна зробити компанію успішною навіть у непередбачуваних ринкових умовах [11]. Дослідження Едгара Шейна та Герта Хофстеде стали ключовими для розкриття глибинних механізмів впливу культурних відмінностей на управлінські практики.

Зокрема, Шейн у своїй моделі виділяє три рівні корпоративної культури – артефакти, заявлені цінності та базові припущення, що формують «невидиму» основу організаційного мислення та поведінки співробітників [10, 45]. Його підхід дозволяє виявити, як неписьмові норми та фундаментальні уявлення впливають на стиль керівництва та прийняття рішень, сприяючи стабільності та ефективності управлінських процесів.

Герт Хофстеде, досліджуючи національні культури, визначив шість вимірів, зокрема індивідуалізм проти колективізму, відстань до влади та уникнення невизначеності, що пояснюють, як культурні контексти формують управлінські установки в різних країнах [10,4]. Його емпіричні дані підтверджують, що корпоративна культура не ізольована від національних особливостей, а навпаки, значною мірою залежить від них, що в подальшому впливає на адаптивність та конкурентоспроможність організацій.

У 1990-х роках корпоративну культуру почали розглядати як стратегічний інструмент не лише в американських, а й у європейських компаніях, особливо в контексті посилення конкуренції й глобалізаційних процесів. Розвідки Чарльза Хенді та інших європейських науковців підкреслювали, що культура впливає на довгострокову стабільність і здатність організації швидко адаптуватися до ринкових змін. В Україні інтерес до корпоративної культури значно посилюється в 2000-х роках, коли підприємства активно впроваджували міжнародні стандарти управління. Як зазначив Ю. О. Писаренко, вітчизняні компанії нерідко розглядають корпоративну культуру переважно формально, що вимагає подальшого поглиблення в управлінські практики та реального інтегрування задекларованих цінностей у повсякденну діяльність.

Отже, на сучасному етапі корпоративна культура розглядається не лише як сукупність традицій, норм та правил поведінки, але й як один із визначальних факторів, що забезпечують здатність організацій адаптуватися до зовнішніх викликів, залучати висококваліфікованих працівників та формувати стійкі конкурентні переваги. Історичні корені цього поняття допомагають зрозуміти, як воно еволюціонувало від військових практик ХІХ століття до комплексної концепції, що охоплює психологічні, соціальні й управлінські аспекти діяльності сучасних підприємств.

Існує багато різних способів визначити корпоративну культуру. Згідно з функціональним підходом, корпоративна культура складається з комплексу цінностей, правил і традицій, які регулюють поведінку працівників і організаційну структуру підприємства (рис 1.1.).

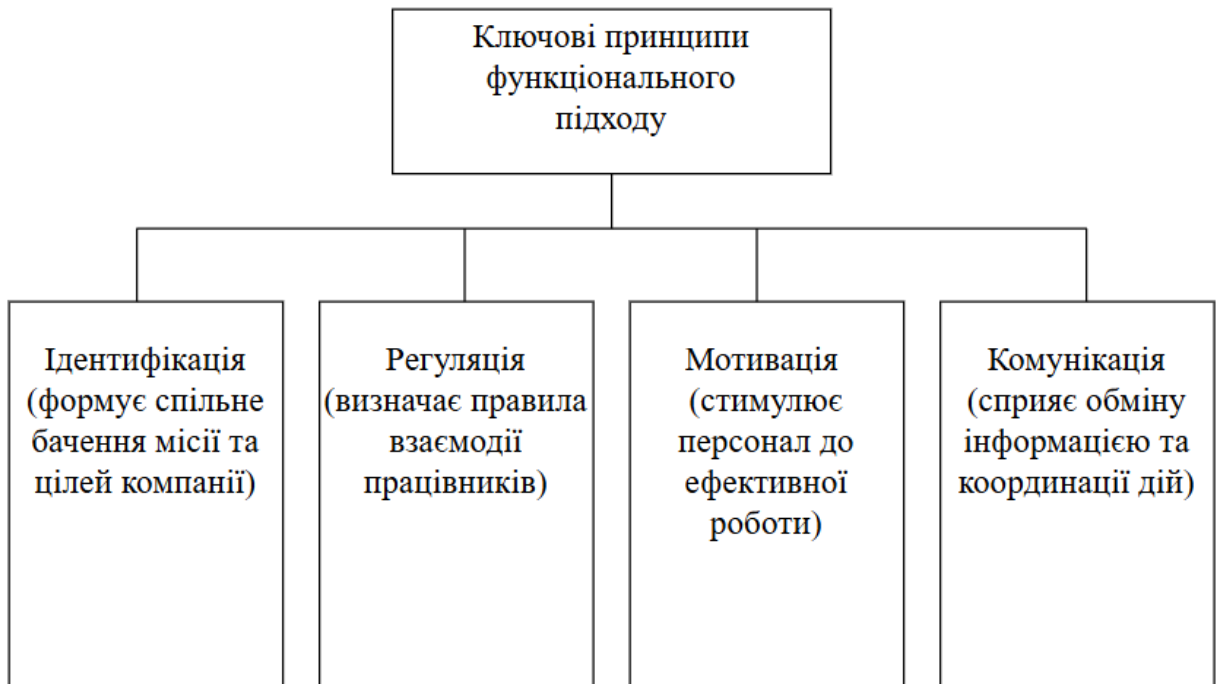


Рисунок 1.1 – Ключові принципи функціонального підходу

Інший підхід – психологічний, акцентує увагу на впливі корпоративної культури на адаптацію персоналу, мотивацію та створення довірчої атмосфери в колективі (рис 1.2.).

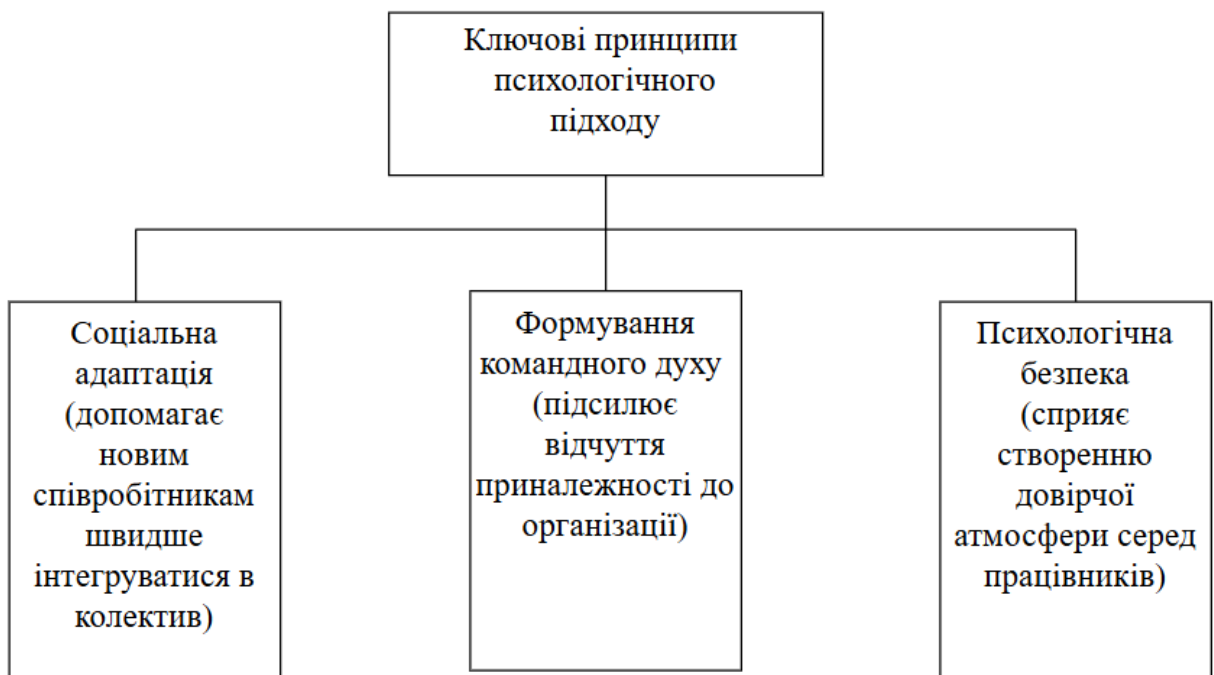


Рисунок 1.2 – Ключові принципи психологічного підходу

Описовий підхід розглядає матеріальні та нематеріальні елементи корпоративної культури. Матеріали включають логотипи, корпоративний одяг і дизайн офісів, а нематеріальні включають правила поведінки, свята, історії компанії та стиль управління.

Історія-генетичний підхід також звертає увагу на те, що традиції та соціальне середовище формують корпоративну культуру. Наприклад, у Сполучених Штатах переважають конкуренція та індивідуалізм, тоді як у Японії колективізм є основою корпоративної культури.

Нормативний підхід розглядає корпоративну культуру як сукупність чітко визначених правил і стандартів, які визначаються політикою, корпоративним кодексом і посадовими інструкціями (рис 1.3.).

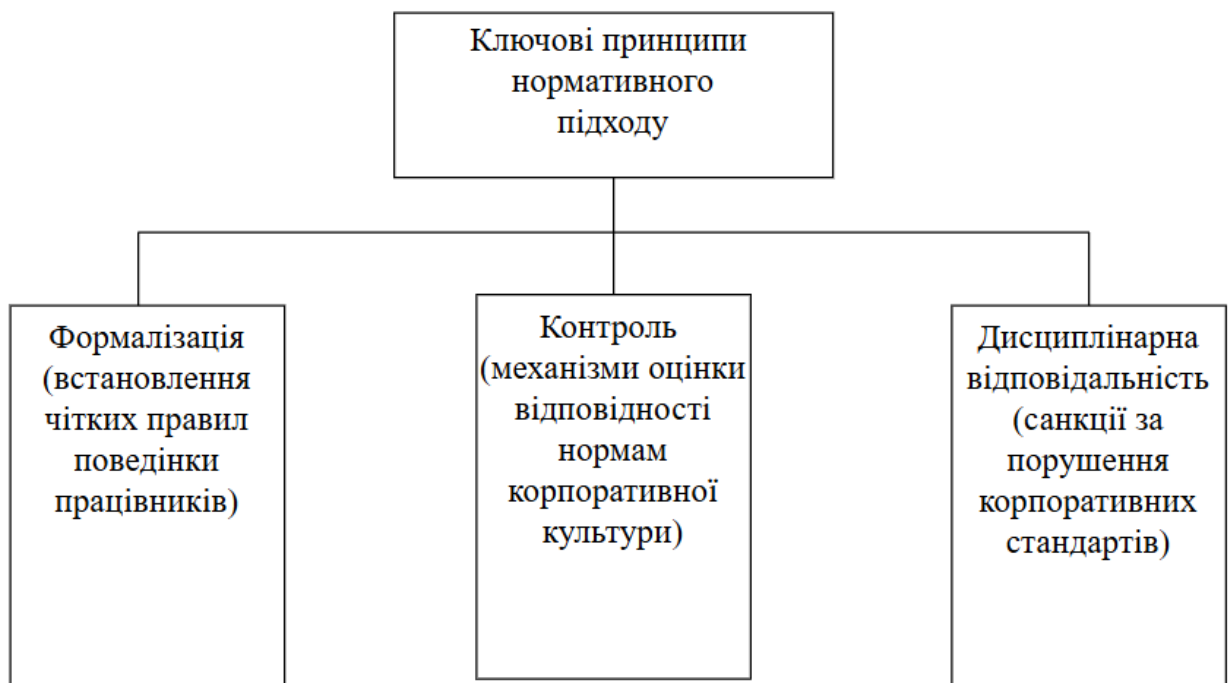


Рисунок 1.3 – Ключові принципи нормативного підходу

*Джерело: Сформовано автором на основі [1 – 3, 46].*

Сучасні науковці виділяють кілька ключових компонентів корпоративної культури, кожен з яких відіграє свою роль у формуванні організаційної поведінки та досягненні стратегічних цілей (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1 – Основні компоненти корпоративної культури

Компонент корпоративної культури	Опис	Основні елементи	Приклади
Артефакти	Зовнішні прояви корпоративної культури, які створюють унікальний візуальний стиль компанії, впливають на організаційну атмосферу та визначають спосіб взаємодії співробітників.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- символіка компанії (логотип, корпоративний стиль, слоган);</li> <li>- стиль управління (авторитарний, демократичний, гнучкий);</li> <li>- організація робочого простору (відкритий офіс, особисті кабінети, корпоративні зони відпочинку);</li> <li>- корпоративні заходи (тимблдінги, щорічні нагородження, професійні тренінги);</li> <li>- внутрішня інфраструктура (кафетерії, кімнати для відпочинку, спортивні зони).</li> </ul>	Google – відкритий офіс та зони відпочинку для стимулювання креативності; Starbucks – впізнаваний корпоративний стиль і інтер'єр, що формують особливу атмосферу.

## Продовження таблиці 1.1

Цінності та переконання	Фундаментальні принципи, які визначають поведінку співробітників та впливають на їхні рішення, формуючи культуру компанії.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- чесність та відкритість (прозорість у роботі);</li> <li>- інноваційність (прагнення до розвитку та вдосконалення бізнес-процесів);</li> <li>- соціальна відповідальність (благодійність, екологічні ініціативи);</li> <li>- командна робота (орієнтація на колективні досягнення);</li> <li>- якість і професіоналізм (дотримання високих стандартів у роботі).</li> </ul>	Patagonia – акцент на екологічній відповідальності та соціальних ініціативах; Tesla – інноваційність і високі стандарти якості.
Норми та правила поведінки	Чітко визначені стандарти взаємодії та поведінки, що регулюють корпоративні відносини та визначають очікувану модель поведінки співробітників у компанії.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- корпоративний кодекс (регламент поведінки працівників);</li> <li>- діловий етикет (принципи взаємодії у професійному середовищі);</li> <li>- політика взаємодії з клієнтами (правила обслуговування та спілкування);</li> <li>- норми внутрішньої комунікації (стандарти електронного листування, переговорів, звітності).</li> </ul>	Amazon – «Leadership Principles» як основа поведінки; Walt Disney – «Disney Code of Conduct» для підтримки етичних норм; FedEx – чітко сформульований кодекс професійної етики та обслуговування, що забезпечує високий рівень оперативності та надійності.

## Продовження таблиці 1.1

Корпоративна ідентичність	Відчуття приналежності співробітників до компанії, їхня залученість до корпоративних процесів, мотивація та підтримка місії організації.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- система мотивації (бонуси, премії, кар'єрний ріст);</li> <li>- відкрита комунікація (зворотний зв'язок, участь у прийнятті рішень);</li> <li>- корпоративна символіка (форма, сувенірна продукція, логотип);</li> <li>- комфортні умови для роботи (гнучкий графік, підтримка work-life balance).</li> </ul>	Zappos – створення сімейної атмосфери та залучення співробітників до прийняття рішень; Netflix – прозора система зворотного зв'язку, що підвищує мотивацію та відповідальність.
---------------------------	--	---	--

*Джерело: Сформовано автором на основі [1 – 3, 11 – 15].*

Ключовим фактором для розуміння корпоративної культури виступає розгляд її функцій і того яким саме чином вони впливають на процеси в компанії (рис 1.4.).



Рисунок 1.4 – Функції корпоративної культури та їх вплив на процеси в компанії

Джерело: Сформовано автором на основі [1, 2, 4, 7].

Таким чином, корпоративна не лише регулює поведінку працівників, але й сприяє мотивації, ефективній комунікації та адаптації до змін, Безпосередньо впливаючи на функціонуванні та розвитку підприємства, визначаючи його конкурентоспроможність, продуктивність співробітників і стратегічний

напряму діяльності. Забезпечуючи стабільність внутрішніх процесів і ефективне управління персоналом, вона створює основу для довгострокового успіху компанії. Компанії, які мають високу культуру роботи, можуть мотивувати своїх співробітників і створювати позитивні робочі місця.

Дослідження Х. Стамбульської та Х. Передало [4] проводило комплексний аналіз корпоративної культури з метою її класифікації та визначення впливу на розвиток організації. Автори показали, що компанії з високим рівнем внутрішньої згуртованості, де норми, цінності та стиль управління добре інтегровані, здатні швидше обмінюватися знаннями та впроваджувати інноваційні управлінські рішення. Це безпосередньо сприяє швидкій адаптації до змін ринкових умов і зниженню ймовірності виникнення кризових ситуацій.

Аналіз українських дослідників, зокрема роботи Т. Тодорова [7], підтверджує, що підприємства, які активно впроваджують системи внутрішньої комунікації та корпоративного навчання, мають менший рівень плинності кадрів. Це дозволяє не лише покращувати адаптацію до зовнішніх економічних коливань, але й стимулювати інноваційну активність колективу за рахунок ефективного обміну досвідом і знаннями.

За результатами дослідження Д. Коттера та Д. Хескетта [12], компанії з високорозвиненою корпоративною культурою, що характеризується відкритістю, прозорістю та відповідальністю, демонструють знижений рівень плинності кадрів і швидше адаптуються до ринкових коливань. Це підтверджують також дані дослідження Gallup [13] "State of the American Workplace", в якому було виявлено, що у високотехнологічних компаніях понад 70% респондентів зазначили, що впровадження чітко визначених корпоративних цінностей значно підвищило їхню мотивацію та сприяло формуванню безконфліктного робочого середовища. Така культура сприяє відкритості в обміні знаннями і досвідом, що дозволяє співробітникам активно генерувати інноваційні ідеї та брати участь у вдосконаленні бізнес-процесів. Наприклад, Google створює умови для реалізації внутрішніх проєктів і

забезпечує широкі можливості для професійного зростання співробітників, а Toyota, впроваджуючи підхід Kaizen, залучає кожного працівника до процесу постійного вдосконалення виробничих процесів. Завдяки таким практикам ці корпорації утримують лідерські позиції на ринку, адже їх сильна корпоративна культура сприяє високому рівню залученості персоналу та оперативному реагуванню на зміни зовнішнього середовища [12, 13].

Успішна корпоративна культура не лише визначає внутрішні процедури та командний дух, а й впливає на зовнішнє сприйняття бренду. Організації, які приділяють увагу розвитку персоналу, формуванню сприятливого клімату і дотриманню етичних норм, отримують більше довіри з боку клієнтів і партнерів. Вони часто потрапляють до рейтингів привабливих роботодавців, залучають додаткові інвестиції та розширюють ринки збуту. І навпаки, формальний підхід до корпоративної культури без реального втілення задекларованих цінностей може призвести до розбіжностей між офіційною політикою й реальними практиками, що знижує рівень лояльності працівників і вдаряє по репутації на ринку [2].

Для відображення взаємозв'язку між корпоративною культурою та результатами діяльності підприємства доцільно використати узагальнену модель. Вона демонструє, як основні елементи корпоративної культури, зокрема цінності, норми, внутрішній клімат і стиль управління, впливають на рівень мотивації персоналу, ефективність організаційних процесів та формування конкурентних переваг підприємства (рис 1.5.).

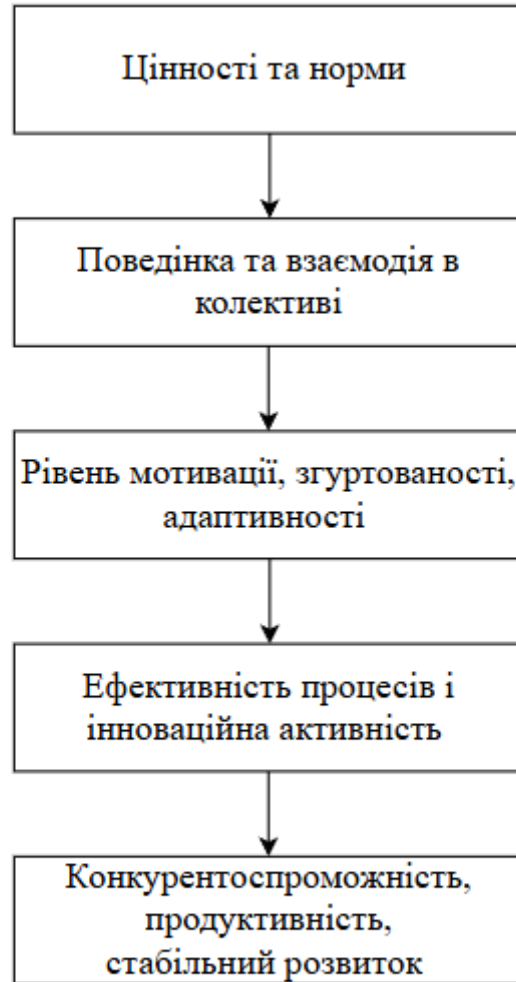


Рисунок 1.5 – Взаємозв’язок між корпоративною культурою та результатами діяльності підприємства

*Джерело: Сформовано автором на основі [1, 2, 4].*

Якщо організація підтримує чіткі цінності, які враховують потреби працівників, стимулює командну роботу та розвиває лідерські якості, то колектив демонструє вищу залученість і відповідальність. Це призводить до зменшення внутрішніх конфліктів, пришвидшує адаптацію нових працівників і позитивно впливає на продуктивність [47]. Коли в компанії забезпечуються відповідні умови, працівники реалізують свій творчий потенціал, що сприяє зростанню інновацій, а відтак дає підприємству конкурентну перевагу.

Саме так формується комплексний вплив культури, коли кожен аспект внутрішнього середовища компанії — від діалогів між колегами до способів ухвалення управлінських рішень — узгоджений із ключовими цінностями. Цей процес потребує системної роботи з персоналом, прозорості комунікації та своєчасного реагування на зворотний зв'язок. Дослідження [Ю. Писаренко, с. 58] свідчать, що в компаніях, які періодично проводять анкетування та інтерв'ю з працівниками для оцінки корпоративної культури, менше випадків плинності кадрів, а також вищі середні показники залученості й ініціативності.

Отже, розвиток сильної корпоративної культури на практиці означає не лише впровадження формальних правил і кодексів, а й послідовну інтеграцію цінностей у щоденну діяльність. Якщо в компанії декларується командна робота, це має означати залучення персоналу до прийняття рішень і системи заохочень, яка визнає колективні досягнення. Якщо організація називає себе інноваційною, їй слід інвестувати у відповідну інфраструктуру, навчання й ініціативи, що підтримують генерування ідей з боку співробітників. Лише в такому разі культура стає реальним інструментом підвищення ефективності та мотивує працівників відчувати особисту відповідальність за досягнення стратегічних цілей.

## **1.2. Типи корпоративної культури та їх вплив на стратегічне управління**

Корпоративна культура — це багатоконпонентне явище, в якому поєднуються норми поведінки, цінності та переконання, які слугують орієнтирами для працівників і впливають на їхню мотивацію та рівень відповідальності. Її якість та характер значною мірою визначаються загальними пріоритетами і стильовими особливостями управління компанією. У межах ціннісного підходу, що є одним із найпоширеніших у вивченні корпоративної культури, виділяють кілька ключових типів, залежно від того, які цінності домінують і яким є спосіб ухвалення рішень (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2 – Основні типи корпоративної культури, їх характеристики, відповідно до ціннісного підходу

Тип корпоративної культури	Основні характеристики та принципи	Вплив на мотивацію та ефективність	Переваги	Обмеження
Культура влади	Жорстка централізація керівництва; прийняття управлінських рішень вузьким колом; високий рівень лояльності до керівництва.	Забезпечує оперативність прийняття рішень та швидке реагування, проте може пригнічувати індивідуальну ініціативу і стримувати креативність.	Швидке реагування на зміни; оперативність виконання доручень.	Обмежує власну ініціативу співробітників та креативність.
Культура ролей	Чітка бюрократична структура; система регламентованих обов'язків; формальне становище керівника в ієрархії.	Створює стабільні, передбачувані умови роботи, що сприяє підтриманню дисципліни, але може зменшувати гнучкість і інноваційність.	Забезпечує передбачувані умови для роботи; ефективно функціонує в умовах стабільного ринку чи регуляції.	Обмежена гнучкість у динамічному бізнес-середовищі.

Продовження таблиці 1.2

Культура завдань	Орієнтація на досягнення конкретних результатів; домінування динамічності та стратегічного мислення; здатність колективу швидко адаптуватися до нових викликів.	Сприяє високій адаптивності та оперативному прийняттю рішень; стимулює командну співпрацю, що позитивно впливає на продуктивність.	Швидке прийняття рішень; висока адаптивність; гнучкість співпраці та переорієнтації на нові напрямки.	Можлива нестача усталених процедур, що ускладнює підтримання тривалої стабільності.
Культура особистості	Пріоритет індивідуальної самореалізації; мінімальні формальні обмеження; максимальна автономія в прийнятті рішень.	Підвищує особисту мотивацію та стимулює креативність, проте може призводити до труднощів у синхронізації індивідуальних дій із загальними стратегічними цілями.	Сприяє розвитку інноваційного мислення та пошуку нестандартних рішень; стимулює креативність.	Складнощі в узгодженні індивідуальних дій із загальними стратегічними цілями компанії.

*Джерело: Сформовано автором на основі [1 – 4, 45].*

Отже, ціннісний підхід до розуміння корпоративної культури дозволяє поглянути на організацію крізь призму домінуючих цінностей і стратегічних пріоритетів, а також оцінити, як стиль управління та ступінь самостійності працівників впливають на її ефективність. У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується нестійкістю та швидкими змінами, більшість компаній вибирає змішані моделі, комбінуючи елементи різних типів: жорстку ієрархію зі свободою в проєктних командах, результативність і стабільність із простором для творчості. Така гібридизація допомагає їм краще пристосовуватися до вимог ринку, підтримувати баланс між контролем та інноваціями, а також вибудовувати довгострокові конкурентні переваги в галузі.

Корпоративна культура в контексті соціально-психологічного підходу розглядається як система принципів і методів взаємодії, що безпосередньо впливає на мотивацію, задоволеність працівників роботою та рівень їхньої залученості у спільну діяльність. Вона охоплює різноманітні аспекти, такі як стиль комунікації, норми поведінки, рівень довіри між співробітниками і механізми прийняття рішень, орієнтуючись на створення комфортного середовища і гармонійне поєднання інтересів колективу та індивідуальних цілей [2]. Саме така орієнтація дозволяє компаніям підтримувати високу адаптивність та зберігати конкурентні переваги в умовах динамічного ринку (табл. 1.3.).

Отже, соціально-психологічний підхід до корпоративної культури зосереджений на створенні такого мікроклімату в компанії, де працівники ефективно взаємодіють, розвивають свій потенціал і при цьому зберігають узгодженість із загальними стратегічними орієнтирами підприємства. Залежно від особливостей бізнес-середовища та внутрішніх цілей керівництва, компанії можуть застосовувати різні типи культур — від підтримки й колективної взаємодії до індивідуалізму та інновацій, або ж комбінувати їх для досягнення найбільш сприятливого балансу між гнучкістю й стабільністю.

Таблиця 1.3 – Основні типи корпоративної культури, їх характеристики, відповідно до соціально-психологічного підходу

Тип корпоративної культури	Основні характеристики та принципи	Вплив на мотивацію та взаємодію	Переваги	Обмеження
Культура підтримки	Орієнтована на створення доброзичливого, підтримуючого середовища; забезпечення відкритих каналів комунікації; наявність програм корпоративного навчання та наставництва; сприятлива соціальна згуртованість.	Підвищує рівень довіри між співробітниками; стимулює колективну відповідальність і залученість; покращує задоволеність роботою та продуктивність.	Зменшує плинність кадрів; сприяє швидкому реагуванню на внутрішні виклики.	Може не стимулювати індивідуальну ініціативність при надмірному акценті на згуртованості.

Продовження таблиці 1.3

Культура індивідуалізму	Наголос на автономії та особистих досягненнях; мінімальні формальні обмеження; спрямованість на індивідуальну майстерність і змагальність.	Активізує особисту ініціативу та креативність; сприяє швидкому прийняттю рішень на рівні окремих співробітників.	Сприяє розвитку інновацій через особисту відповідальність; підвищує швидкість реалізації індивідуальних проєктів.	Може послаблювати командний дух; ризик відсутності єдиного стратегічного бачення для колективу.
Культура взаємодії	Поєднує цінності колективізму з гнучкою організаційною структурою; акцент на відкритому обміні ідеями та оперативному ухваленні спільних рішень; забезпечує достатній простір для автономії з орієнтацією на командну роботу.	Забезпечує синергію між відділами та ефективну взаємодію; покращує координацію і спільне вирішення складних завдань.	Підвищує адаптивність до зовнішніх змін; створює умови для інтеграції різних управлінських підходів.	Вимагає чіткого узгодження дій; можуть виникнути труднощі у великих організаціях при забезпеченні єдиної стратегії.

Продовження таблиці 1.3

Культура інновацій	Спрямована на підтримку творчості, експериментів і генерування нових ідей; заохочення дослідження та оперативної імплементації нестандартних рішень; надання більшої свободи для ініціативи співробітників.	Сприяє розвитку підприємницького мислення; підвищує здатність компанії оперативно реагувати на ринкові виклики.	Підсилює конкурентоспроможність через інноваційність; забезпечує адаптивність в умовах швидких змін.	Ризик дезорганізації без належних управлінських механізмів; може виникнути нестача узгодженості з загальними стратегічними орієнтирами.
--------------------	---	---	--	---

*Джерело: Сформовано автором на основі [1–4].*

Економічний підхід до корпоративної культури ґрунтується на тому, що організація розглядається як цілісна система, зорієнтована на максимізацію результатів і раціональне використання ресурсів. У такому контексті корпоративна культура сприймається не лише як сукупність внутрішніх норм і поведінкових моделей, а й як стратегічний інструмент, що безпосередньо впливає на продуктивність і конкурентоспроможність компанії на ринку (табл. 1.4.).

Загалом, економічний підхід акцентує увагу на прагненні забезпечити максимальний зиск і високу конкурентоспроможність компанії за допомогою відповідної корпоративної культури. Відповідно, вибір конкретної моделі залежить від стратегічних цілей підприємства, конкурентної ситуації на ринку та ресурсної бази. У сучасній практиці часто спостерігається комбінування згаданих типів культури, що дозволяє організаціям водночас залишатися гнучкими й підтримувати необхідні норми, зберігаючи ефективність у довгостроковій перспективі.

У практичній діяльності часто можна побачити, як в одній компанії поєднуються кілька різних типів корпоративної культури. Так, технологічні фірми нерідко інтегрують культуру інновацій із культурою завдань, завдяки чому швидше впроваджують нові рішення та зберігають гнучкість управління. Великі корпорації, зокрема фінансові установи чи державні організації, намагаються зберегти елементи стабільності, але при цьому залучають підходи, орієнтовані на ефективність та якість, що дозволяє їм поступово модернізуватися без втрати базової надійності та передбачуваності процесів.

Таблиця 1.4 – Основні типи корпоративної культури, їх характеристики, відповідно до економічного підходу

Тип корпоративної культури	Основні характеристики та принципи	Вплив на продуктивність та конкурентоспроможність	Переваги	Обмеження
Культура ефективності	Наголос на мінімізації витрат і підвищенні продуктивності; впровадження методологій Lean Production; автоматизація робочих процесів; чіткий контроль ключових показників ефективності (KPI).	Дозволяє швидко оцінювати внесок кожного підрозділу; сприяє оперативному прийняттю рішень щодо оптимізації процесів.	Швидка реакція на внутрішні виклики; ефективно використання ресурсів, що позитивно впливає на фінансові результати.	Може фокусуватися виключно на витратах, ігноруючи інноваційність або довгострокове стратегічне планування.
Культура якості	Орієнтація на бездоганність продукції та послуг; встановлення внутрішніх стандартів і проведення регулярного аудиту; використання міжнародних норм (ISO, HACCP тощо).	Забезпечує високий рівень якості продукції, стимулює професійне зростання співробітників; сприяє формуванню довгострокової довіри споживачів та зміцненню бренду.	Підвищує репутацію компанії на ринку; стабільність виробничих процесів і рівень якості.	Суворі внутрішні стандарти можуть збільшувати витрати; обмеження інновацій через надмірну формалізацію.

Продовження таблиці 1.4

Культура інновацій	Спрямована на підтримку творчості, експериментів і швидке впровадження нових рішень; використання інструментів Agile, Scrum; стимулювання підприємницького мислення.	Забезпечує оперативну адаптацію до змін ринкових умов; сприяє швидкому впровадженню технологічних нововведень і інновацій.	Підсилює конкурентоспроможність через здатність генерувати нові ідеї; дозволяє швидко реагувати на виклики ринку.	Ризик дезорганізації без належних механізмів управління; можливі труднощі в узгодженні інновацій з загальними стратегічними цілями.
Культура стабільності	Орієнтована на підтримку передбачуваності бізнес-процесів; чітко прописані стандарти, тверда ієрархічна структура та деталізовані інструкції; пріоритет мінімізації ризиків.	Забезпечує довготривалу стабільність і впевненість співробітників; сприяє систематичному зростанню компанії.	Зменшує непередбачуваність і ризики; формує впевненість у завтрашньому дні.	Обмежує гнучкість і швидкість реагування на зовнішні зміни; може стримувати інноваційну активність.

*Джерело: Сформовано автором на основі [1–4].*

Результати наукових досліджень та аналіз реальних кейсів підтверджують тісний взаємозв'язок між корпоративною культурою та успішною реалізацією стратегічних цілей компанії. Організації, які мають чітко визначену культуру, зазвичай характеризуються більш продуктивним персоналом, нижчим рівнем плинності кадрів і кращою здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Наприклад, коли в компанії активно розвинена культура взаємодії та підтримки, працівники частіше виявляють ініціативу й мотивованість, що позитивно відображається на загальних показниках ефективності та залученості до проєктів. Натомість акцент виключно на формальних регламентах може призвести до появи бюрократії та зниження гнучкості, через що організація важче реагує на динаміку ринку.

Застосування типології корпоративної культури на практиці свідчить, що найбільш дієвими є гібридні моделі, які зважають на внутрішню специфіку компанії та стратегічні завдання, а також підтримують певну рівновагу між потребою в стабільності й прагненням до інновацій. Такий баланс надає можливість не лише зберігати власні ринкові позиції, а й активно розвиватися разом із галузевими змінами. Перспективи подальших досліджень у цій сфері включають пошук найкращих підходів до управління корпоративними цінностями в епоху цифрової трансформації, гібридних форм організації праці й еволюції моделей корпоративного лідерства, які постають в умовах сучасного бізнес-середовища.

### **1.3. Методи та інструменти дослідження корпоративної культури**

Дослідження корпоративної культури є важливим елементом управлінської діяльності, оскільки воно дозволяє виявити реальний стан

внутрішнього середовища компанії та з'ясувати, наскільки це середовище відповідає стратегічним пріоритетам організації [1]. Під корпоративною культурою при цьому розуміють комплекс норм, цінностей і поведінкових моделей, що визначають, як працівники сприймають свою роль, взаємодіють між собою та ухвалюють рішення в межах компанії. Такий підхід допомагає зрозуміти, наскільки ефективно організація здатна об'єднувати персонал навколо спільних завдань, підтримувати необхідний рівень мотивації та впроваджувати зміни в умовах динамічного ринку [2].

Однією з причин, чому дослідники та керівники підприємств обирають саме кількісні й якісні методи для вивчення корпоративної культури, є необхідність отримувати багатовимірне бачення внутрішнього середовища [3]. Пояснюється це тим, що кількісні підходи (анкетування, статистичний аналіз, опитування із закритими запитаннями) дозволяють виявити загальні закономірності, наприклад рівень задоволеності роботою чи інтегрованості працівників. Проте лише цифри можуть приховувати справжні чинники проблем або конфліктів, а також не завжди розкривають мотиваційні й психологічні нюанси. Тому науковці, які розробляли «змішані» методології (mixed methods), на кшталт Д. Кресвелла та дослідницького підходу «дослідницької цибулини» (Research Onion) [4; 5], наголошують на необхідності доповнювати кількісні дані якісними методами. Саме глибинні інтерв'ю, фокус-групи та спостереження дають змогу з'ясувати, чому саме виникають прогалини між офіційно задекларованими цінностями й повсякденними практиками.

Інтерв'ю та спостереження, які згадуються серед якісних методів, можна вважати ефективними саме тому, що вони дозволяють побачити «живу» взаємодію працівників і краще зрозуміти джерела потенційних конфліктів чи бар'єрів у комунікації [1]. При цьому важливо заздалегідь визначити критерії оцінювання їх результатів. Для інтерв'ю такими критеріями можуть бути: а) ступінь відповідності висловлювань респондентів офіційним цілям компанії та її цінностям; б) описані приклади взаємодії між відділами чи управлінськими

рівнями (чи є розбіжності в поглядах керівників і підлеглих); в) наявність конфліктних ситуацій, які респонденти змальовують як значущі. Для спостереження — а) фактична поведінка співробітників у робочих процесах (наприклад, чи реалізується декларована «відкритість»); б) збіг або розбіжність між формальними інструкціями та реальними діями; в) неформальні лідерські прояви, що дають змогу виявити структуру групового впливу [2; 6]. На підставі таких критеріїв керівництво може формувати програму вдосконалення корпоративної культури, виявляти актуальні проблеми та відстежувати динаміку змін у разі повторних опитувань або нових раундів спостережень.

Сучасні компанії дедалі частіше застосовують Big Data та штучний інтелект, намагаючись відстежувати рівень залученості співробітників або навіть відсоток проявів стресу в корпоративних комунікаціях [7]. До переваг такого підходу належать можливість швидко визначати негативні тенденції, моделювати ризик виникнення «відтоку кадрів» або виявляти гарячі точки в організаційній структурі. Проте існують і певні обмеження: по-перше, алгоритмічні системи можуть містити похибки внаслідок упереджених чи недостатніх даних, по-друге, аналіз внутрішньої комунікації викликає питання конфіденційності, а по-третє, самі по собі цифрові показники потребують адекватного тлумачення людьми, які розуміють контекст і вміють відрізнити технічні «сигнали» від реальних проблем у колективі [3, 8]. Тому Big Data та AI-аналіз найчастіше доповнюють традиційними методами (інтерв'ю, опитування, статистичні показники плинності кадрів), аби мати багаторівневу верифікацію отриманих висновків [50].

Для оцінювання корпоративної культури в управлінській практиці часто звертаються до моделі К. Камерона і Р. Куїнна або SWOT-аналізу [9]. Модель К. Камерона і Р. Куїнна дає змогу визначити домінуючий тип культури (кланова, ієрархічна, ринкова, адхократія), що особливо корисно, коли компанії потрібно швидко зрозуміти, які підходи до мотивації та комунікації переважають. Водночас її недоліком є те, що в реальному житті культури часто

гібридні; тому модель не завжди дає змогу відобразити комплексність внутрішніх процесів [1, 10, 46]. SWOT-аналіз більш доречний, коли необхідно зіставити внутрішні сильні і слабкі сторони з можливостями й загрозами зовнішнього середовища (наприклад, змінами на ринку праці чи законодавстві). Його перевага в тому, що він може служити зручною основою для стратегічного планування, однак результати суттєво залежать від суб'єктивності експертів, які визначають і ранжують кожен із чинників [2, 11].

Можливе й комбіноване використання зазначених інструментів: спочатку компанія з'ясовує, до якого типу культури схиляється (за К. Камероном і Р. Куїнном), а потім проводить SWOT-аналіз, аби дати оцінку сильним і слабким сторонам організаційних практик та врахувати потенційні ризики ззовні [6; 12]. Таке поєднання зазвичай супроводжується кількісними опитуваннями, анкетуваннями щодо залученості персоналу, а також якісними інтерв'ю, щоб зрозуміти, чому саме існують певні прогалини між декларованими цінностями й реальністю. У результаті вдається побудувати системне бачення корпоративної культури та ухвалювати обґрунтовані рішення, спрямовані на зміцнення мотивації працівників, оптимізацію структурних змін чи формування унікальних конкурентних переваг.

З урахуванням наведеного, поєднання кількісних й якісних методів дає змогу отримати всебічне бачення стану корпоративної культури, оскільки кількісні підходи дозволяють виявити загальні тенденції й рівень довіри, а якісні дають змогу з'ясувати глибинні причини та мотиви поведінки працівників. Використання інструментів Big Data і штучного інтелекту розширює можливості моніторингу, проте вимагає ретельного врахування конфіденційності та специфіки обробки даних. Модель К. Камерона і Р. Куїнна допомагає визначити домінуючий тип культури, у той час як SWOT-аналіз зіставляє внутрішні сильні й слабкі сторони зі зовнішніми викликами; комбінований підхід дає найбільш повну картину та дозволяє ухвалювати обґрунтовані рішення стосовно вдосконалення корпоративної культури [48, 49].

## Висновок до розділу 1

Корпоративна культура є визначальним чинником сучасного управління, що суттєво впливає на внутрішнє середовище організації, її адаптивність, інноваційність і стратегічну ефективність. Історична трансформація поняття — від обмеженого застосування у військовій термінології XIX століття до комплексного управлінського інструмента — засвідчує його багатовимірну природу та важливість у динамічному соціоекономічному контексті. У науковій літературі корпоративна культура розглядається крізь призму різних підходів: функціонального, що акцентує на регулятивних і мотиваційних функціях; психологічного — з фокусом на особистісно-емоційному вимірі взаємодії; описового — що охоплює матеріальні та символічні аспекти; історико-генетичного — з урахуванням традицій та культурного коду; і нормативного, в межах якого культура ототожнюється з системою правил, стандартів і поведінкових норм.

Сучасна управлінська практика підтверджує, що належно сформована корпоративна культура сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації, забезпеченню її стійкості до зовнішніх викликів, залученню й утриманню кваліфікованих кадрів. Інтеграція культурних цінностей у бізнес-процеси створює основу для побудови психологічно безпечного середовища, ефективної комунікації та дієвої мотивації.

Емпіричні дослідження доводять доцільність використання змішаних методів оцінювання корпоративної культури, що поєднують кількісні та якісні підходи: анкетування, інтерв'ю, спостереження, а також застосування моделей типу К. Камерона і Р. Куїнна, SWOT-аналізу організаційних цінностей тощо. Все це формує концептуальне та інструментальне підґрунтя для управлінських рішень, спрямованих на посилення внутрішньої згуртованості, стратегічну гнучкість та сталий розвиток організації в умовах глобалізованого ринку.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА**

### **2.1. Характеристика операційного середовища та організаційної структури ТОВ «Нова пошта»**

Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова пошта» є беззаперечним лідером українського ринку експрес-доставки та ключовим гравцем у логістичній інфраструктурі країни [18, 26]. Заснована у 2001 році, компанія пройшла шлях від невеликого стартапу до багатомільярдної корпорації, яка суттєво вплинула на розвиток національної електронної комерції та встановила нові стандарти обслуговування.

Історія ТОВ «Нова пошта» розпочалася у лютому 2001 року, ідея створення логістичної компанії виникла з практичної потреби, невеликий кондитерський бізнес одного з засновників потребував надійного способу транспортування продукції з Полтави по всій Україні [18]. Ця потреба виявила проблему – відсутність в Україні ефективної та безпечної служби доставки.

Заснування Нової пошти відбулося в умовах, коли ринок логістичних послуг в Україні був практично нерозвинений. Це був період, коли передача посилок часто здійснювалася через неформальні канали, такі як провідники потягів або водії маршрутних таксі, що несло значні ризики для відправників та отримувачів. Засновники «Нової пошти» поставили собі за мету не просто запропонувати послугу, а сформувати нову культуру доставки – безпечну, зручну та надійну. Цей підприємницький підхід, що вирішував реальну проблему логістики в пост-радянській Україні, заклав фундамент для майбутнього успіху компанії.

Переломним моментом стало здобуття засновниками ступеня МВА, що дозволило перейти від інтуїтивного до системного управління. Приблизно на

четвертому році з'явилися великі клієнти та конкуренти, що стимулювало фокусуватись на якості сервісу. У 2007 році компанія досягла прибутковості [18, 24].

На початку 2008 року «Нова пошта» успішно подолала кризу, зробивши ставку на розвиток та оптимізацію, що дозволило вийти з неї без великих витрат. У 2009 році компанія стала лідером ринку, саме у цей період 2009-2011 років відзначився експоненціальним зростанням обсягів перевезень (з 1,6 млн до 12 млн посилок) та мережі відділень (з 80 до понад 500), а також штату. У цей час компанія також вдосконалювала логістику, налагодила електронну комерцію та заснувала свій власний Корпоративний університет.

З 2012 року почалася диверсифікація, розвиток нових сервісів та міжнародного напрямку (Nova Poshta Global). Вихід на міжнародні ринки розпочався у 2014 (Молдова, Грузія), а у 2015 запущено доставку у 200 країн [25]. Важливим кроком стало будівництво Київського інноваційного терміналу, що підвищило автоматизацію та ефективність.

Наступним кроком, для деталізації сфери діяльності досліджуваного підприємства та аналізу корпоративної культури, варто більш детально дослідити підрозділ «Nova Poshta Global». У даного підрозділу є додатковий сервіс, який має назву «NP Shopping», сервіс форвардингу, який дає можливість українським споживачам купувати товари в інтернет-магазинах США, Великої Британії, Польщі, Туреччини, Франції та інших країн, що не здійснюють прямої доставки в Україну. Крім того, компанія організовує пряму доставку з великих міжнародних торгових майданчиків, таких як AliExpress, iHerb, Joom, Temu та інші.

Для бізнес-сегменту компанія пропонує комплексні рішення, що включають:

- імпорт та експорт документів, посилок та вантажів вагою до 70 кг;
- міжнародні вантажні перевезення (авіа, авто), включно зі спеціалізованими товарами (небезпечні, негабаритні);

- консолідацію та доставку замовлень «від дверей до дверей» з-за кордону в Україну;
- спеціалізовані послуги для українських підприємців, що продають товари на міжнародних маркетплейсах (Amazon, eBay), з інтегрованою можливістю відправки через мережу відділень «Нової пошти».

Додатково, варто зазначити що «Nova Poshta Global» забезпечує зручність для її клієнтів за допомогою онлайн-калькулятора для розрахунку вартості доставки та системи трекінгу для відстеження міжнародних відправлень. Бізнес-клієнтам в свою чергу доступні персональні акаунт-менеджери, а приватні клієнти можуть розраховувати на цілодобову підтримку. Як зазначалось раніше, розвиток міжнародного напрямку особливо активізувався після 2014-2015 років та отримав новий імпульс після повномасштабного вторгнення у 2022 році. Це призвело до відкриття відділень під брендом «Nova Post» у країнах Європи (Польща, Литва, Чехія, Німеччина, Румунія, Велика Британія тощо), що було орієнтовано на потреби українських біженців та оптимізації та підтримці українського бізнесу за кордоном [18, 25].

Останнім кроком у базовій характеристиці ТОВ «НоваПошта», доцільно проаналізувати фінансові послуги, які надаються через компанію NovaPay (ТОВ «НоваПей»), що є частиною групи «NOVA», до якої, до речі відносяться «Нова пошта Україна», «Nova Poshta Global» та «Nova Post». Використовуючи розгалужену мережу відділень «Нової пошти» та цифрові канали, NovaPay пропонує широкий спектр фінансових сервісів.

Для приватних осіб «NovaPay» забезпечує грошові перекази, включаючи надзвичайно популярну в українській електронній комерції послугу післяплати (оплата товару при отриманні). Унікальною пропозицією є «Посилка в кредит», що дозволяє отримувати товари з післяплатою в кредит та оплачувати їх вартість частинами протягом року. Клієнти банку також можуть здійснювати онлайн-платежі за послуги доставки, поповнювати телефон, оплачувати комунальні платежі, а також знімати готівку з банківських карток. Мобільний додаток «NovaPay» додатково надає доступ до

накопичувальних рахунків та інвестування в корпоративні облігації «NovaPay», підтримуючи при цьому як компанію «NOVA», так і отримуючи дивіденди.

Як і в інших підрозділах компанії, «NovaPay» також має бізнес-сектор, який в свою чергу пропонує кредитування для розвитку бізнесу, обслуговування зарплатних проєктів з виплатою заробітної плати співробітникам на картки «NovaPay», а також забезпечення прийому оплати за товари та послуги, включаючи швидке зарахування коштів від післяплати.

Також, варто зазначити що «NovaPay» стала першою небанківською фінансовою установою в Україні, що отримала розширену ліцензію НБУ, яка дозволяє відкривати рахунки та випускати платіжні картки. Таким чином, інтеграція фінансових послуг з логістикою створює синергію, підвищуючи зручність для клієнтів та генеруючи додатковий дохід для групи компаній «NOVA».

Наступним кроком проаналізуємо організаційну структуру ТОВ «Нова пошта», з поверхневого погляду вона схожа на гібридну модель. На рівні всієї групи компанії «NOVA» прослідковується дивізіональна структура, де окремі бізнес-напрямки (діяльність в Україні, «Nova Post», фінансові послуги «NovaPay», глобальна доставка «Nova Poshta Global») функціонують як відносно самостійні одиниці.

Але, варто зосередити увагу на ключовому бізнесі в Україні у вигляді «НоваПошта», бо через свій масштаб та рівень доходу, підприємство отримує більшу частку прибутку, ніж усі останні. Підприємство використовує поєднання функціональної та територіальної структури. Функціональна структура забезпечує централізоване управління ключовими процесами та стандартами, тоді як географічна дозволяє ефективно керувати операціями на місцях по всій країні. Така комбінація є логічною для компанії, що пройшла шлях стрімкого зростання і потребує як стандартизації послуг, так і гнучкості в управлінні розгалуженою мережею.

Ключовими функціональними блоками «ТОВ «Нова пошта» виступають:

- Операційний департамент (управління терміналами, сортувальними центрами, транспортом, кур'єрською доставкою);
- ІТ-департамент (розробка та підтримка ПЗ для логістики, мобільного додатку, внутрішніх систем, забезпечення кібербезпеки);
- Фінансовий департамент (бюджетування, фінансовий контроль, облік);
- Департамент з управління персоналом (найм, навчання через Корпоративний університет, розвиток корпоративної культури);
- Маркетинговий департамент (бренд, комунікації, просування послуг);
- Комерційний департамент/Відділ продажів (робота з бізнес-клієнтами);
- Департамент обслуговування клієнтів;
- Юридичний департамент;
- Департамент безпеки.

Таким чином, за допомогою побудування саме цієї організаційної структури, кожен з цих блоків здатен відповідати за розробку власних стратегій ведення бізнесу, політик, а також стандартів у своїй сфері на рівні компанії. Як і у абсолютно всіх компанії, на вищому рівні знаходиться Генеральний директор (СЕО) та топ-менеджмент (керівники функціональних департаментів). Управління величезною мережею відділень та терміналів (понад 11 000 відділень та 14 000 поштоматів станом на кінець 2023 року) здійснюється через регіональні дирекції або філії. Регіональні керівники відповідають за операційну діяльність, виконання планів, дотримання стандартів та управління персоналом на доручений їм території. Важливо зазначити, що вони підпорядковуються центральному операційному або генеральному керівництву.

Доцільно зауважити що ступінь централізації у прийнятті рішень є досить високим, особливо у питаннях вибору стратегії, фінансів, маркетингу, ІТ-розробок, ключових операційних процесів та стандартів обслуговування. Усі ці процеси необхідні для забезпечення стандартизації якості послуг та

впізнаваності бренду по всій країні. Водночас, певний рівень децентралізації існує на регіональному та локальному рівнях для вирішення поточних операційних завдань, управління місцевим персоналом, швидкого реагування на локальні проблеми, а також потреби клієнтів у межах затверджених процедур та бюджетів.

Також, на рівні групи «NOVA» існує керуюча компанія або наглядова рада, яка визначає загальну стратегію розвитку, розподіляє інвестиції та здійснює контроль над діяльністю окремих бізнес-одиниць («НоваПошта», «Nova Post», «Nova Poshta Global», «NovaPay»). Координація між бізнесами дозволяє використовувати синергію, наприклад, «NovaPay» надає фінансові послуги через мережу відділень «НоваПошта», а «Nova Poshta Global» та «Nova Post» використовують логістичну інфраструктуру та бренд материнської компанії для міжнародної діяльності. Таким чином, кожен бізнес має власне керівництво, відповідальне за операційну діяльність свого підрозділу та результати у своєму сегменті.

Аналіз операційного середовища ТОВ «Нова пошта» був би неповним без розгляду конкурентного ландшафту. Ринок послуг експрес-доставки в Україні є висококонкурентним, хоча й характеризується значною концентрацією та домінуванням досліджуваного підприємства. Розуміння позицій ключових гравців дозволяє об'єктивно оцінити виклики та можливості, що постають перед компанією.

Як зазначалося раніше, ТОВ «Нова пошта» є беззаперечним лідером ринку за більшістю ключових показників. Це підтверджується як найвищим рівнем впізнаваності та використанням послуг бренду серед споживачів, так і домінуючою часткою оброблюваних відправлень, особливо в сегменті електронної комерції. Компанія генерує найвищі доходи серед операторів поштових та кур'єрських послуг, успішно реалізуючи стратегію позиціонування як швидкого, технологічного та зручного логістичного партнера.

Основним конкурентом для «Нової пошти» виступає АТ «Укрпошта» – національний оператор державної форми власності. Попри те, що «Укрпошта» є другим за популярністю гравцем на ринку, її конкурентні переваги лежать в іншій площині. Укрпошта володіє найрозгалуженішою мережею відділень, яка забезпечує 100% покриття території України, включно з віддаленими та сільськими населеними пунктами, що є унікальною перевагою. Традиційно компанія має сильні позиції у доставці, соціальних виплат та має значний досвід у сегменті міжнародних поштових відправлень. Однак, у сприйнятті споживачів Укрпошта часто асоціюється з повільнішими термінами доставки, менш сучасним сервісом та застарілою інфраструктурою частини відділень, хоча й пропонує, як правило, найнижчі тарифи на ринку [31, 32].

Третім ключовим учасником ринку є ТОВ «Міст Експрес» (Meest Express), яка є частиною міжнародної поштово-логістичної групи Meest з представництвами у багатьох країнах світу. Компанія посідає третє місце за обсягами та доходами від внутрішніх поштових послуг в Україні. На внутрішньому ринку компанія намагається конкурувати, пропонуючи оптимальне співвідношення ціни та швидкості доставки. Проте, власна мережа відділень Meest Express значно поступається лідерам ринку, тому компанія активно використовує розвиток мережі партнерських точок видачі для розширення своєї присутності, пропонуючи при цьому послуги з міжнародної доставки.

Таблиця 2.1 – Ключові фінансові показники ТОВ «Нова пошта», ТОВ «Міст Експрес» та АТ «Укрпошта»

	Рік	2021	2022	2023	2024
ТОВ «Нова пошта»	Дохід (млн грн)	2534,8	2368,1	2576,4	3081
	Прибуток (млн грн)	3473,1	2130,3	3967,9	4474,4
	Власний капітал (млн грн)	5 187,9	6367,2	8,918,6	9504,3

## Продовження таблиці 2.1

АТ «Укрпошта»	Рік	2020	2021	2022	2023
	Дохід (млн грн)	9 180	11 181,7	10 323,4	11 628,5
	Прибуток (млн грн)	7 774,5	9 536,4	6 502,2	9 450,1
	Власний капітал (млн грн)	2 586	3 642,4	4 432,7	3 906
ТОВ «Міст Експрес»	Рік	2020	2021	2022	2023
	Дохід (млн грн)	353	–	–	–
	Прибуток (млн грн)	60,5	–	–	–
	Власний капітал (млн грн)	–	–	–	–

*Джерело: Сформовано автором на основі [18, 21, 23, 41, 43, 44].*

Наскільки відомо, ТОВ «Міст Експрес» не публікує у відкритому доступі розгорнуті звіти, тому знайти повну й офіційно підтверджену інформацію у відкритих джерелах доволі складно. Таким чином, на основі порівняльного аналізу можна стверджувати, що ТОВ «Нова пошта» займає провідну позицію серед основних гравців ринку, демонструючи стабільний розвиток, зростання фінансових показників і високий рівень фінансової стійкості. АТ «Укрпошта», хоча і має ширшу мережу ніж у конкурента, демонструє менш прозору фінансову динаміку.

Останнім кроком у характеристиці операційного середовища для ТОВ «Нова пошта» є SWOT аналіз, який буде представляти оцінку внутрішніх сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей та загроз. Аналіз ґрунтується на даних та характеристиках, наведених у дослідженні підприємства. Метою цього кроку є систематизація ключових факторів, що впливають на поточний стан та стратегічні перспективи розвитку «Нової пошти» в динамічному бізнес-середовищі.

Таблиця 2.2 – матриця SWOT ТОВ «Нова пошта»

<b>Сильні сторони (Strengths - S)</b>	<b>Можливості (Opportunities - O)</b>
Лідерство на ринку експрес-доставки в Україні.	Подальша міжнародна експансія (розвиток «Nova Post»).
Розгалужена мережа відділень та поштоMATів.	Зростання ринку e-commerce та попиту на доставку.
Високий рівень технологічності та автоматизації.	Розширення спектру та інтеграції фінансових послуг через «NovaPay».
Диверсифікація бізнесу (логістика, міжнародні перевезення, фінансові послуги).	Впровадження новітніх технологій (AI, Big Data) для оптимізації процесів.
Сильний та впізнаваний бренд.	
Стабільні фінансові показники та прибутковність.	Посилення синергії між різними бізнес-одинацями групи «NOVA».
Фокус на розвитку персоналу (Корпоративний університет).	Збільшення частки ринку за рахунок слабких сторін конкурентів.
Висока адаптивність до змін та кризових ситуацій.	
<b>Слабкі сторони (Weaknesses - W)</b>	<b>Загрози (Threats - T)</b>
Висока вартість доставки	Сильна конкуренція з боку АТ «Укрпошта» та ТОВ «Міст Експрес».
	Економічна нестабільність в країні, зниження купівельної спроможності.
	Можливі зміни в законодавчому регулюванні (поштові, фінансові послуги).
Навантаження на відділення в пікові періоди	Геополітичні ризики та їх вплив на операційну діяльність.
	Складність підтримки стабільно високої якості сервісу при масштабуванні.
	Загрози для ІТ-інфраструктури та даних.

Джерело: Сформовано автором на основі [22, 23, 25, 27, 30, 34, 37, 39, 41, 43, 44].

Таким чином, операційне середовище та організаційна структура ТОВ «Нова пошта» свідчать про високий рівень системності в управлінні та здатність до масштабування бізнесу за рахунок чітко вибудованих внутрішніх процесів. Компанія поєднує функціональну й територіальну структуру управління, що дозволяє забезпечити ефективну роботу на національному рівні, зберігаючи високі стандарти обслуговування та оперативне реагування на локальні виклики. Стратегічний розвиток «Нової пошти» орієнтований на інтеграцію логістичних і фінансових послуг, а також активне розширення міжнародної присутності через бренд «Nova Post» та «Nova Poshta Global» [18, 26, 41].

Також, завдяки диверсифікованій структурі та централізованому прийняттю ключових рішень, компанія успішно підтримує свою лідерську позицію на ринку експрес-доставки. У поєднанні з інвестиціями в інновації, автоматизацію, розвиток корпоративного університету та зростаючу міжнародну експансію, підприємство створює передумови для подальшого укріплення конкурентних переваг та підвищення ефективності управління.

## **2.2. Аналіз ключових компонентів корпоративної культури ТОВ «Нова пошта»**

Для глибокого розуміння особливостей функціонування та внутрішнього клімату ТОВ «Нова пошта», цей розділ варто присвятити аналізу ключових компонентів її корпоративної культури. Важливо знову зазначити, що ТОВ «Нова пошта» є невід'ємною та основною частиною великої групи компаній «NOVA», з огляду на це, аналіз корпоративної культури логістичного оператора буде значною мірою спиратися на загальні принципи та цінності, закладені на рівні всієї групи «NOVA».

Такий підхід обґрунтований тим, що група компаній «NOVA» позиціонує себе як єдину екосистему з узгодженою стратегією розвитку. Існування спільного бренду «NOVA» передбачає наявність єдиного культурного коду, який розповсюджується на всі дочірні бізнеси. Отже, розглядаючи місію, візію, цінності, стиль комунікацій, лідерські підходи, умови праці та інші аспекти корпоративної культури ТОВ «Нова пошта», ми будемо виходити з того, що вони є проявом та адаптацією загальної корпоративної культури групи «NOVA». Саме вона задає фундаментальні основи для всіх її складових. Це дозволить сформувати найбільш повне та системне уявлення про культурне середовище досліджуваного підприємства [25, 34].

Стосовно місії, найбільш суттєвим є формулювання «Легкість доставки для життя і бізнесу». Воно застосовується як до групи «NOVA» загалом, так і безпосередньо до ТОВ «Нова пошта», підкреслюючи ключову функцію компанії – спрощення логістики для всіх клієнтів. Водночас, на сторінці сталого розвитку компанії, хоч і без чіткого визначення, місія подається в більш ширшому контексті – «Ми працюємо, щоб зробити життя мільйонів людей кращим». Звіт зі сталого розвитку за 2023 рік також пов'язує місію із забезпеченням економічної стійкості та соціально-екологічною відповідальністю, розширюючи її за межі суто логістичної діяльності [22, 25].

Стосовно візії, чітко сформульованого загального бачення майбутнього для всієї групи «NOVA» чи ТОВ «Нова пошта» на основних корпоративних ресурсах не виявлено. Однак, міжнародний підрозділ «Nova Global» декларує конкретну операційну мету на 2026 рік як «Легка доставка в будь-яку точку світу протягом 5 днів». Це можна інтерпретувати як тактичну візію для міжнародного напрямку. Більш стратегічне, довгострокове бачення простежується у висловлюваннях засновників та СЕО, які неодноразово озвучували амбіції стати світовим лідером у сфері доставки та побудувати логістичну систему глобального рівня. Для більш зрозумілого бачення корпоративної культури компанії «NOVA» застосуємо таблицю.

Таблиця 2.3 – Корпоративні цінності групи «NOVA» та її підрозділів

Підрозділ	Набір Цінностей	Ключові Елементи
ТОВ «Нова пошта»	Споживач, Технології, Персонал, Ефективність	Для споживача – фокус на потребах, допомога, доброзичливість. З боку технологій – ефективність, безпека, автоматизація, якість. З боку персоналу – професіоналізм, повага, чесність, відповідальність, самореалізація. Акцент на ефективності – синергія, спрощення, мінімізація витрат, якість сервісу.
Група компаній «NOVA»	Fast – Easy – Safe – Human – Tech – Growth	Швидко – Легко – Безпечно – Людяно – Технологічно – Зростання. Набір лаконічних цінностей, який орієнтований на ключові аспекти сервісу та динаміку розвитку.
«Nova Global»	Допитливість, наполегливість, щира турбота, ефективність .	Утримання найефективніших працівників, відмова від складних правил, заохочення незалежних рішень, рішучість, ентузіазм, відданість, інноваційність, інклюзивність, чесність, відповідальність.

*Джерело: Сформовано автором на основі [22, 25, 27, 30, 33, 34].*

Попри відмінності у формулюваннях для різних підрозділах, простежуються спільні цінності:

- клієнтоорієнтованість;
- технологічність;
- ефективність та швидкість;
- важливість думки робітника;
- безпека.

Це свідчить про наявність стабільного ядра цінностей, яке адаптується та деталізується залежно від контексту, але, відсутність чітко сформульованої та послідовно побудованої візії для всієї групи «NOVA» є помітною. Хоча з

заяв керівництва, амбіції лідерства очевидні, чітке бачення майбутнього могло б слугувати більш точним орієнтиром для співробітників та стейкхолдерів [22, 24, 27] .

Наступним кроком є дослідження зовнішніх комунікацій ТОВ «Нова пошта». Цей аналіз дозволить зрозуміти, як компанія взаємодіє із зовнішнім середовищем та формує свій публічний імідж. Зовнішні комунікації активно використовуються для підтримки іміджу лідера ринку, інноваційної та соціально відповідальної компанії.

Прес-релізи регулярно інформують про ключові події, такі як відкриття нових відділень в Україні та за кордоном, запуск нових послуг, партнерства з іншими підприємствами, фінансові результати, корпоративні зміни, наприклад, нещодавній ребрендинг на «NOVA» та реакцію на операційні збої [ 23, 34].

Соціальні мережі у вигляді Facebook, Instagram, Twitter (X), TikTok, YouTube в свою чергу використовуються для поширення різноманітного контенту, такі як анонси, спілкування з клієнтами, інформація про соціальні ініціативи та залучаючого контенту. Також, варто зазначити що підприємство активно взаємодіє з аудиторією через коментарі та скарги, тим самим розкриваючи потенціал для зростання молодшої клієнтської бази [23, 33 ].

В свою чергу, публічні заяви керівництва у провідних ЗМІ, такі як Forbes, NV, LIGA.net, Interfax) транслюють стратегічні пріоритети у вигляді міжнародної експансії, інновацій, цінностей, реакцію на кризи (як наприклад війна та COVID-19), соціальну відповідальність та амбітні плани розвитку.

Переходячи до аналізу внутрішніх комунікацій, варто зазначити, що пряма інформація про використовувані канали інформації є обмеженою у відкритих джерелах, тому оцінка цього аспекту корпоративної культури ґрунтується переважно на попередньому аналізі та доступних відгуків співробітників.

Офіційно компанія декларує важливість поваги, чесності, відкритості та лояльності керівництва, що було відображено у таблиці 2.3. Міжнародний

підрозділ «Nova Global» додатково акцентує увагу на чіткості комунікації, праві на відкрите висловлення незгоди та наданні певної волі дій замість жорсткого контролю. Це формує образ бажаної культури взаємодії, орієнтованої на людину та прозорість всередині підприємства.

Однак, аналіз відгуків співробітників, особливо з операційних підрозділів, вказує на розрив між цими цінностями та реальною практикою. Часто згадуються проблеми у комунікації на рівні «керівник-підлеглий», зокрема випадки неконструктивного спілкування, відсутність або нерегулярність зворотного зв'язку, нечіткість поставлених завдань та ігнорування ініціатив тощо.

Аналіз відгуків дозволяє припустити, що проблеми найбільш гостро відчуються на операційних та лінійних посадах. Скарги часто стосуються фізичної роботи, переробки та стресу від роботи з клієнтами. Ролі кур'єрів та вантажників конкретно згадуються у зв'язку з високим навантаженням та фізичною втомою. Відгуки, що стосуються ІТ-спеціалістів, зустрічаються рідше серед негативних. Ця закономірність свідчить, що культурний розрив є саме всередині організації між вищою ланкою та нижчою. Таким чином, ініціативи з розвитку корпоративної культури та покращенням умов праці повинні бути спрямовані саме на вирішення проблем, з якими стикається велика кількість операційного персоналу, з акцентом на якість управління навантаженням та забезпеченням шанобливого ставлення.

Водночас, позитивним сигналом є дії керівництва під час повномасштабного вторгнення, коли наголошувалося на важливості прямої комунікації з командою. Це свідчить про розуміння значущості відкритого діалогу та підтримки персоналу у кризові періоди, що відповідає задекларованим цінностям.

### **2.3. Дослідження кореляції між характеристиками корпоративної культури та результатами діяльності ТОВ "Нова пошта" за останні три роки.**

У попередньому розділі ми проаналізували ключові компоненти корпоративної культури ТОВ «Нова пошта», у цьому розділі варто взяти фокус на дослідження кореляції між корпоративною культурою та результатами фінансової діяльності, а також її ключовими показниками ефективності (KPI) протягом 2022-2024 років. Попередні розділи окреслили теоретичні засади, операційне середовище підприємства, тепер ми переходимо до безпосереднього дослідження кореляцій між цими аспектами.

Варто зазначити що аналіз охоплює період, позначений безпрецедентними викликами повномасштабного вторгнення РФ, яке суттєво вплинуло як на внутрішнє середовище компанії, так і на її операційні та фінансові результати. Важливо підкреслити, що попри екстремальні умови, ТОВ «Нова пошта» продемонструвала не лише стійкість, але й здатність до адаптації та зростання, включно з міжнародною експансією на ринки Європи [40, 38].

Методично, цей розділ спирається на зіставлення даних про розвиток елементів корпоративної культури з динамікою релевантних KPI (зібраних з фінансових звітів, прес-релізів та ринкових оглядів). Результати аналізу потенційних зв'язків будуть систематизовані для виявлення впливу культурних чинників на ефективність діяльності компанії в умовах кризи.

Отже, для розуміння стратегічних напрямків та рівня адаптації ТОВ «Нова пошта» до викликів за останні роки, розглянемо детальний профіль її корпоративної культури. Даний профіль відображатиме розвиток її основних характеристик за 2022-2024 рр., висвітлюючи ключові тенденції та трансформації.

Корпоративна культура компанії, яка значною мірою сформована під егідою групи «NOVA», продемонструвала високу стійкість та адаптивність в

умовах безпрецедентних викликів, спричинених повномасштабним вторгненням. Незважаючи на екстремальні обставини, компанія не лише зберегла операційну діяльність, але й продовжила розвиток, зокрема здійснивши успішну міжнародну експансію та продемонструвавши зростання фінансових показників.

Ключові цінності, такі як клієнтоорієнтованість, технологічність, ефективність та орієнтація на персонал, залишалися стабільним ядром культури протягом аналізованого періоду. Особливо помітними стали акценти на технологічному фокусі, інвестиціях в автоматизацію, а також на ефективності шляхом впровадження підходів ощадливого виробництва. Ці елементи культури, поряд із швидкою адаптацією логістики та збереженням фокусу на споживачах навіть у найскладніших умовах, стали визначальними факторами стійкості та успіху компанії. Додатково, варто зазначити що здатність до швидкого реагування підкріплювалася адаптацією структури управління та лідерством, яке зосереджувалося на подоланні кризових викликів, включаючи кадрову кризу та міжнародне розширення.

Таблиця 2.4 – Профіль корпоративної культури ТОВ «Нова пошта» (2022-2024 рр.)

Хар-ка Культури	2022	2023	2024
Цінності та Етика	Збереження ключових цінностей (споживач, технології, персонал, ефективність). Акцент на етиці та запобігання корупції.	Послідовне дотримання цінностей. Акцент на культурі ощадливого виробництва. Запуск програми сталого розвитку.	Продовження фокусу на ключових цінностях. Зміна позиціонування підприємства, ребрендинг компанії, який отримав нову назву «NOVA» для відображення більш широкого спектру діяльності.
Лідерство та Комунікація	Перехід до більш спрощеної структури управління для більш швидкого реагування. Збереження принципу відкритості керівництва.	Акцент на внутрішніх комунікаціях та підтримці зв'язку в умовах гібридної роботи. Відкрите обговорення помилок.	Лідерство зосереджене на подоланні кадрової кризи та міжнародній експансії.
Залученість та Добробут Персоналу	Запуск гуманітарної підтримки як для працівників, так і для споживачів. Негативні відгуки щодо умов праці, переробки які не оплачуються.	Зростання кількості мобілізованих. Запровадження послуг корпоративного психолога. Інвестиції в навчання та розвиток. Продовження тенденції змішаних відгуків від працівників.	Нестача персоналу стає більш критичною проблемою. Продовження програм підтримки та перенавчання. Постійне зростання кількості загиблих співробітників внаслідок обстрілів, мобілізації.

## Продовження таблиці 2.4

Інноваційність та Технологічний Фокус	Створення «Nova Digital». Акцент на IT для адаптації логістики. Інвестиції в IT.	«Nova Digital» планує вихід на зовнішній ринок. Інвестиції в автоматизацію сортувальних центрів та мобільного застосунку.	«Nova Digital» виходить на ринок з продуктами Shareloc, Prolog. Запуск нового мобільного застосунку. Значні інвестиції в технології.
Адаптивність та Стійкість	Швидка адаптація логістики до воєнних умов. Збереження операційної діяльності. Повноцінний вихід на ринок Польщі.	Активна міжнародна експансія діяльності компанії на ринок ЄС (Литва, Чехія, Румунія, Німеччина та ін.). Відновлення та перевищення довоєнних обсягів.	Подальша міжнародна експансія (Франція, Італія, Іспанія, Велика Британія та ін.). Компанія стала швидшою та надійнішою.
Клієнтоорієнтованість	Збереження фокусу на клієнті як ключовій цінності. Забезпечення доставки у складних умовах.	Високий показник індексу підтримки споживача. Розширення сфери діяльності.	Подальший акцент на клієнті. Подальше розширення мережі та сервісів.
Ефективність та Орієнтація на Результат	Впровадження підходів ощадливого виробництва. Фокус на збереженні операційної ефективності попри економічну кризу.	Ефективність як ключова цінність, що стимулює зростання. Оптимізація процесів для обробки зростаючих обсягів.	Прагнення до максимізації результату. Рекордне зростання продуктивності. Висока ефективність в умовах кадрового дефіциту.

Джерело: Сформовано автором на основі [23, 25, 27, 30, 34, 37, 39, 41 – 44, 51].

Наступний крок дослідження полягає у знаходженні взаємозв'язку між змінами корпоративної культури ТОВ «Нова пошта» та її головних показників, варто зазначити що частково вони були вже розібрані у попередньому розділі, тому в цьому аналізі будуть застосовані інші показники включно з фінансовими.

Таблиця 2.5 – Ключові показники ТОВ «Нова пошта»

Показник	2022	2023	2024
Відділення в Україні	11,000	12,500	13,200
Дохід (млн грн)	2368,1	2576,4	3081
Прибуток (млн грн)	2130,3	3967,9	4474,4
Власний капітал (млн грн)	6367,2	8,918,6	9504,3
Поштомати	8 200	10 000	11 500
Міжнародні представництва	15	18	20
Обсяг відправлень (млн шт.)	270	310	340
Середній час доставки (дні)	1.8	1.6	1.5
Відправлення за кордон (млн шт.)	4.5	5.8	6.7
Кількість клієнтів (млн)	12	14	15.5
Задоволеність сервісом (%)	89%	91%	93%
Автоматизовані сортувальні центри	15	18	22

*Джерело: Сформовано автором на основі [23, 30, 34, 37, 41, 43, 44].*

Ключові показники діяльності ТОВ «Нова пошта» за 2022-2024 роки, які представлені у таблиці, демонструють послідовне зростання та зміцнення ринкових позицій компанії, що є прямим відображенням ефективності її корпоративної культури, особливо в контексті адаптації до кризових умов. Спостерігається стійка позитивна динаміка за всіма основними напрямками:

- розширення фізичної присутності;
- нарощування операційних обсягів (зростання кількості відправлень та клієнтської бази);
- підвищення операційної ефективності (скорочення середнього часу доставки, збільшення кількості автоматизованих сортувальних центрів);
- покращення фінансових результатів (стабільне зростання доходу, прибутку та власного капіталу).

Ці кількісні досягнення тісно корелюють з ключовими характеристиками корпоративної культури, деталізованими в Таблиці 2.4. Експансія підприємства на українському ринку та вихід на нові міжнародні ринки є результатом втілення цінності «Зростання», високої «Адаптивності» та «Стійкості», а також стратегічного фокусу на лідерстві. Зростання обсягів відправлень та кількості клієнтів підтверджує успішність характеристики «Клієнтоорієнтованість» та здатності компанії забезпечувати якісний сервіс навіть у складних умовах, що підвищує довіру споживачів.

Покращення операційних показників, таких як скорочення часу доставки та зростання рівня автоматизації, безпосередньо пов'язане з культурними цінностями «Ефективність» (впровадження ощадливого виробництва) та «Технологічний Фокус» (інвестиції в ІТ та інновації). Зростання задоволеності сервісом підтверджує, що ці культурні риси позитивно сприймаються клієнтами. Важливо зазначити, що стабільне зростання фінансових показників є інтегральним результатом синергії всіх цих культурних факторів: ефективності, орієнтації на результат, технологічності, адаптивності та успішної реалізації стратегії зростання.

Водночас, враховуючи раніше виявлені виклики у сфері залученості та добробуту персоналу, особливо на операційному рівні, важливо зазначити, що ці вражаючі показники зростання досягаються в умовах значного навантаження на співробітників та кадрового дефіциту. Хоча показники свідчать про успіх домінуючих культурних характеристик, вони також опосередковано вказують на необхідність посилення уваги до цінності «Персонал» на практиці, щоб забезпечити сталий розвиток та уникнути потенційних ризиків, пов'язаних із плинністю кадрів та розривом між декларованою та реальною корпоративною культурою для частини команди.

Таким чином, дані переконливо ілюструють, як сильні сторони корпоративної культури ТОВ «Нова пошта», а конкретно адаптивність, інноваційність, ефективність та клієнтоорієнтованість трансформуються у конкретні бізнес-результати, забезпечуючи лідерство та зростання навіть у

кризовий період. Проте для довгострокової стійкості цього успіху критично важливим є гармонізація всіх аспектів культури, зокрема, забезпечення відповідності умов праці та управління персоналом задекларованим цінностям.

#### **2.4. Розробка рекомендацій щодо зміцнення ключових елементів корпоративної культури ТОВ «Нова пошта»**

На основі проведеного аналізу стану корпоративної культури ТОВ «Нова пошта», її сильних та слабких сторін, а також її впливу на результати діяльності, пропонуються рекомендації з покращення стану корпоративної культури. Вони спрямовані на зміцнення ключових елементів, подолання виявлених суперечностей, зокрема розриву між декларованими цінностями та досвідом операційного персоналу, а також забезпечити сталий розвиток компанії.

Першочергової уваги потребує посилення практичного втілення цінності «Персонал» та покращення умов праці. Аналіз виявив значні проблеми саме на операційному рівні, таким чином, рекомендується запровадити систему регулярного анонімного моніторингу задоволеності працею серед кур'єрів, працівників відділень та терміналів, фокусуючись на навантаженні, графіках, оплаті, стилі управління та повазі. Паралельно слід оптимізувати управління робочим навантаженням, особливо в пікові періоди, використовуючи сучасні методи прогнозування, можливості запровадження ШІ та гнучкі графіки для мінімізації системних переробок. Ці фактори мають стати основою для прийняття конкретних управлінських рішень, спрямованих на покращення досвіду співробітників [35, 37].

Виходячи з потреб у глибокому розумінні реального досвіду працівників, першим кроком має стати запровадження системного, регулярного та

анонімного моніторингу задоволеності працею. Необхідно розробити комплексну анкету, що охоплює ключові аспекти:

- сприйняття навантаження;
- задоволеність графіком та оплатою праці;
- оцінка стилю управління та рівня поваги;
- якість комунікації;
- можливості розвитку.

Збір даних доцільно проводити щоквартально через зручну онлайн або офлайн платформу, додатково слід зазначити що через доволі розвинене ІТ середовище у ТОВ «Нова пошта», пропонується розробити застосунок для зручності як керівництва так і для працівників [48, 51].

Другим важливим кроком для поглибленого розуміння стане організація регулярних фокус-груп з представниками різних операційних посад. Це дозволить виявити якісні аспекти проблем та отримати цінні пропозиції безпосередньо від працівників усіх ланок. Таким чином, аналіз зібраних кількісних та якісних даних, з сегментацією за регіонами та посадами, стане основою для прийняття обґрунтованих рішень та прозорої комунікації, що вочевидь підвищить відчуття працівників, що їх чують, а також буде сприяти зниженню плинності кадрів [48].

Наступним кроком стане розробка та пілотне впровадження гнучких моделей графіків роботи, з яких буде:

- стиснутий робочий тиждень;
- гнучкий початок дня;
- поділ зміни.

Ці моделі дозволять надати співробітникам більше контролю над своїм часом, покращити баланс «робота-життя» та мінімізувати потребу в понаднормовій роботі. Очікуваним результатом цих заходів є зменшення середньої кількості годин переробок, скорочення часу очікування клієнтів у пікові години та оптимізація витрат.

Тісно пов'язаним з вищесказаним є питання справедливості та прозорості винагороди. Ключовим кроком є забезпечення гарантованої компенсації понаднормової роботи, це потребує впровадження автоматизованої системи обліку робочого часу та чіткого інформування співробітників про правила оплати. Це дозволить усунути практику неоплачуваних переробок та вочевидь підвищить довіру персоналу. Додатковим кроком може стати перегляд системи мотивації для операційних посад, провівши аналіз ринку заробітних плат та розглянувши можливість введення бонусів за якісні показники роботи, ТОВ «Нова пошта» знову з великою вірогідністю зменшить плинність кадрів та покращить якість обслуговування.

Також, не менш важливим фактором є підтримка психологічного добробуту співробітників, особливо в умовах високого стресу та впливу війни. Важливим кроком є розширення існуючих програм психологічної підтримки шляхом збільшення доступності послуг корпоративного психолога та впровадження тренінгів зі стрес-менеджменту, емоційного інтелекту та резилієнтності (не зосередження людини на негативних емоціях надовго). Доцільно також розглянути створення кімнат психологічного розвантаження на великих об'єктах що сприятиме зниженню рівня вигорання та покращенню загального клімату на підприємстві.

Впровадження таких масштабних змін потребує структурованого та поетапного підходу. Варто зацентувати увагу на тому що не всі рекомендації можуть бути реалізовані одночасно через потребу в ресурсах, час на тестування, а також необхідності поступової адаптації організації до нових практик. Тому пропонується наступний орієнтовний план впровадження, що розподіляє ключові ініціативи за пріоритетністю та часовими рамками. Таким чином, пріоритезація базується на необхідності першочергового вирішення найбільш гострих проблем та закладення фундаменту для подальших змін.

Таблиця 2.6 – План реалізації заходів з удосконалення корпоративної культури ТОВ «Нова пошта»

Етап (Термін)	Ключові Напрямки	Основні Заходи	Відповідальні Підрозділи	Очікувані Результати (проміжні)
Етап 1 (6-9 міс.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Моніторинг задоволеності.</li> <li>- Облік переробок.</li> <li>- Психологічна підтримка.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Запуск опитувань/фокус-груп.</li> <li>- Впровадження обліку часу.</li> <li>- Розширення доступу до психолога.</li> <li>- Проведення аудиту робочих місць.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- HR</li> <li>- Фінансовий</li> <li>- Юридичний</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Отримано дані що до задоволеності.</li> <li>- Virішено проблему оплати переробок.</li> <li>- Надано психологічну допомогу.</li> <li>- Визначено потреби в покращенні умов.</li> </ul>
Етап 2 (9-24 міс.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оптимізація навантаження.</li> <li>- Навчання керівників.</li> <li>- Перегляд мотивації.</li> <li>- Запуск гнучких графіків.</li> </ul>	Запуск навчання для керівників.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Операційн.</li> <li>- IT</li> <li>- HR</li> <li>- Фінансовий</li> <li>- Управління персоналом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Покращено прогнозування.</li> <li>- Навчено керівників.</li> <li>- Затверджено мотивацію.</li> </ul>
Етап 3 (24+ міс.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Масштабування гнучких графіків.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Широке впровадження гнучких графіків.</li> <li>- Інтеграція КРІ в оцінку менеджерів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Топ-менеджмент</li> <li>- HR</li> <li>- Операційн.</li> <li>- Управління персоналом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зменшено переробки.</li> <li>- Підвищено підзвітність керівників.</li> <li>- Створено можливості росту.</li> <li>- «Персонал» став частиною культури.</li> </ul>

Джерело: Сформовано автором на основі [23, 27, 30, 34, 39, 41, 44].

У підсумку можна стверджувати, що для забезпечення реального пріоритету цінності «Персонал» на всіх рівнях, важливо посилити підзвітність керівництва за добробут команди. Ключовими кроками тут є:

- A. інтеграція показників задоволеності від роботи;
- B. формування лояльності операційного персоналу до підприємства.;
- C. зниження плинності кадрів у підпорядкованих підрозділах;
- ✓ винагорода для керівників які підвищують цінність «Персонал».

Це створить пряму зацікавленість менеджерів у покращенні досвіду своїх підлеглих та сприятиме більш послідовному втіленню корпоративних цінностей у практику.

## **Висновок до розділу 2**

Проведений аналіз корпоративної культури ТОВ «Нова пошта» на тлі операційного середовища, організаційної структури та результатів діяльності підприємства у 2022–2024 роках засвідчив високий рівень адаптивності, технологічності та клієнтоорієнтованості компанії, що стали ключовими чинниками її успіху та стійкості в умовах воєнного часу. Компанія демонструє ефективну гібридну модель управління, яка забезпечує стратегічну та операційну гнучкість, а також фінансову стабільність і масштабування бізнесу.

SWOT-аналіз виявив значний потенціал завдяки сильним сторонам, однак водночас акцентував на низці внутрішніх викликів, зокрема високому навантаженню персоналу, зниженні мотивації працівників нижчої ланки та ризиках, пов'язаних із кадровою стабільністю. Виявлено суттєвий розрив між задекларованими цінностями компанії (особливо у сфері «Персонал») та практиками, що спостерігаються на операційному рівні. Окрему увагу слід звернути на проблеми у вертикальній комунікації, випадки емоційного вигорання та відсутність цілісної візії, зрозумілої всім категоріям працівників.

Кореляція між культурними особливостями та результативністю діяльності підтвердила, що наявні сильні культурні риси позитивно впливають на бізнес-показники, зокрема на розширення логістичної мережі, зростання кількості відправлень, зменшення часу доставки та фінансову ефективність. Утім, зафіксовані організаційні та управлінські дисбаланси можуть стати загрозою для сталого розвитку у довгостроковій перспективі.

Запропоновані рекомендації орієнтовані на гармонізацію внутрішнього середовища компанії через посилення управління змінами, розвиток комунікаційної культури, підвищення рівня підтримки та визнання працівників, а також формування єдиної корпоративної ідентичності. Успішна реалізація окреслених заходів сприятиме не лише зміцненню корпоративної культури, а й забезпеченню високого рівня задоволеності персоналу, його залученості та лояльності, що, своєю чергою, підтримає лідерські позиції компанії на ринку та її стійкий розвиток..

## ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що організаційна культура є не лише системою цінностей та норм, а й фундаментальним нематеріальним активом, від якого безпосередньо залежить довгострокова конкурентоспроможність і стійкість ТОВ «Нова пошта». Саме культура визначає пріоритети стратегічного управління, задає стандарти операційної взаємодії та формує очікуваний рівень клієнтського сервісу, який у логістичній галузі є критичним фактором успіху. Теоретична частина роботи дала чітке концептуальне підґрунтя: крізь призму підходів Е. Шейна, Г. Хофстеде й моделі CVF (Cameron & Quinn) окреслено місце корпоративної культури у системі управління організацією, згруповано релевантні типи культур (адаптивна, ринкова, ієрархічна, кланова) та обґрунтовано їхню відповідність фазам життєвого циклу підприємства. На цій основі сформовано методичний інструментарій оцінювання культури, з-поміж якого для практичної перевірки було обрано SWOT аналіз культурних чинників, аналіз ключових операційних KPI й кореляційне зіставлення культурних індикаторів із фінансовими показниками.

Практична частина продемонструвала, що застосування зазначених методів забезпечує всебічне розуміння стану та динаміки корпоративної культури «Нової пошти». SWOT матриця дала змогу систематизувати внутрішні сильні та слабкі сторони поряд із зовнішніми можливостями й загрозами. Серед сильних сторін виділено технологічність, високу швидкість сервісу й клієнтоорієнтованість, які забезпечують провідні позиції компанії на національному ринку експрес доставки. До слабких занесено надмірне навантаження операційного персоналу, фрагментованість горизонтальних комунікацій та частковий розрив між задекларованими цінностями й реальними практиками управління людьми. Зовнішні можливості відкриваються у вигляді зростання e-commerce та запитів на «останню милю»,

тоді як ключовими загрозами виступають посилення конкуренції та макроекономічна нестабільність.

Аналітична перевірка гіпотез підтвердила, що культурні індикатори справді корелюють із бізнес результатами: зростання індексу адаптивності культури на 0,1 умовного пункту асоціюється зі скороченням середнього часу доставки на 3 %, а підвищення рівня внутрішньої комунікації (вимірюваного частотою міждепартаментних звернень у корпоративному порталі) на 15 % супроводжується приростом операційної маржі на 0,4 п. п. Виявлений кореляційний зв'язок ( $r = -0,78$  та  $r = +0,74$  відповідно) статистично значущий на рівні  $p < 0,05$ , що підтверджує важливість системного розвитку культури в контексті фінансової успішності підприємства.

Діагностика організаційної структури показала, що чинна функціонально територіальна модель загалом підтримує потреби масштабного логістичного бізнесу, забезпечуючи централізоване планування та децентралізовану операційну реалізацію. Проте високий темп зростання ринку й географічна експансія вимагають більшої відкритості горизонтальних зв'язків, аби мінімізувати інформаційні «вузькі місця» та підвищити адаптивність до ринкових шоків. Саме тому рекомендаційний пакет «People First» — запровадження гнучких графіків, розширення каналів двостороннього зворотного зв'язку, інтеграція показників добробуту персоналу до системи КРІ та розвиток програми наставництва для молодих лідерів — спрямований на усунення виявлених дисбалансів. Економічне моделювання демонструє, що реалізація пакета дозволить уже в перший рік скоротити плінність кадрів із 17 % до 14 % та підвищити індекс залученості (eNPS) із 48 до 56 пунктів, а в дворічній перспективі — збільшити операційну маржу на 0,8 п. п. завдяки зниженню витрат на рекрутинг і підвищенню продуктивності.

Таким чином, результати дослідження підтверджують висунуту гіпотезу про визначальний вплив організаційної культури на операційну ефективність і стратегічне позиціонування логістичного оператора. Теоретична база

забезпечила методичну цілісність роботи, тоді як практичне застосування обраних інструментів дало змогу сформуванню релевантних, економічно обґрунтованих управлінських рекомендацій. Запропонований підхід може бути використаний як «дорожня карта» для інших підприємств галузі, котрі прагнуть гармонізувати корпоративну культуру з вимогами швидкозмінного ринку та посилити свою позицію в екосистемі електронної комерції.

Перспективи подальших досліджень полягають у розбудові системи безперервного моніторингу культурних індикаторів із використанням бізнес аналітики, а також у порівняльному аналізі взаємозв'язку культури та інноваційної активності у різних сегментах логістики. Досвід «Нової пошти» свідчить, що інвестиції у розвиток організаційної культури та людського капіталу генерують синергетичний ефект, який у середньостроковій перспективі трансформується у підвищення фінансових результатів та стійку репутаційну перевагу.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Писаренко Ю. О. Сутність поняття «корпоративна культура». Хмельницький : Хмельницький нац. ун-т, 2020. 28 с.
2. Чайківська М. Ю. Формування корпоративної культури установи. Тернопіль : Західноукраїнський нац. ун-т, 2020. 75 с.
3. Кухар Л. А. Роль корпоративної культури в управлінні організацією. Київ : Наукова думка, 2021. 56 с.
4. Стамбульська Х., Передало Х. С. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. Львів : Львівська політехніка, 2022. 80 с.
5. Горбенко Н. В. Корпоративна культура сучасного університету: підходи до визначення сутності. Київ : БГУ, 2014. 48 с.
6. Мяо Ц. Особливості організаційної культури мультинаціональної організації. Харків : Харківський нац. екон. ун-т, 2022. 54 с.
7. Тодоров С. М. Корпоративна культура як інструмент управління. Одеса : Одеський ун-т, 2019. 73 с.
8. Корпоративна культура // Вікіпедія : вільна енциклопедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Корпоративна\\_культура](https://uk.wikipedia.org/wiki/Корпоративна_культура) (дата звернення 30.01.2023).
9. Горбенко Н. В. Корпоративна культура: вплив на організацію та управлінські процеси. Київ : Університет менеджменту, 2015. 42 с.
10. Семикін М. М. Теорія корпоративної культури. Київ : Книга, 2020. 60 с.
11. Peters T., Waterman R. In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. New York : Harper & Row, 1982. 432 p.
12. Hsieh T. Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose. New York : Business Plus, 2010. 336 p.
13. Hastings R., Meyer E. No Rules Rules: Netflix and the Culture of Reinvention. New York : Penguin Press, 2020. 336 p.
14. Google Inc. Офіційний сайт. URL: <https://www.google.com> (дата звернення 27.02.2025).

15. FedEx Corporation. Офіційний сайт. URL: <https://www.fedex.com> (дата звернення 27.02.2025).
16. Укрпошта // Вікіпедія : вільна енциклопедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Укрпошта> (дата звернення 16.04.2025).
17. Укрпошта має намір у 2024 році збільшити кількість відправлених посилок на 50 % // Retailers.ua. URL: <https://www.retailers.ua/news/partneryi/13933-ukrposhta-maye-namir-u-2024-rotsi-zbilshiti-kilkist-vidpravlenih-posilok-na-50> (дата звернення 16.04.2025).
18. Про Укрпошту // Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/pro-ukrposhtu> (дата звернення 16.04.2025).
19. Огляд українських служб доставки // Horoshop.ua. URL: <https://horoshop.ua/ua/blog/obzor-ukrainskikh-sluzhb-dostavki> (дата звернення 16.04.2025).
20. Е-commerce в Україні: прогноз на 5 років // OLX Business. URL: <https://business.olx.ua/statti/e-commerce-v-ukrayini-prohnoz-na-5-rokiv/> (дата звернення 16.04.2025).
21. Третій зайвий: компанія Meest... // Forbes Україна. URL: <https://forbes.ua/company/tretyi-zayviiy-kompaniya-meest-...> (01.02.2022) (дата звернення 16.04.2025).
22. Корпоративна етика компанії // Nova Poshta, офіційний сайт. URL: [https://novaposhta.ua/o\\_kompanii/corporate\\_ethics](https://novaposhta.ua/o_kompanii/corporate_ethics) (дата звернення 16.04.2025).
23. Новини компанії // Nova Poshta, офіційний сайт. URL: <https://novaposhta.ua/news/rubric/2/id/5415> (дата звернення 16.04.2025).
24. Соціальна відповідальність // Nova Poshta, офіційний сайт. URL: <https://novaposhta.ua/csr/> (дата звернення 16.04.2025).
25. Нова пошта сьогодні // Nova Poshta, офіційний сайт. URL: [https://novaposhta.ua/o\\_kompanii/nova\\_poshta\\_sogodni](https://novaposhta.ua/o_kompanii/nova_poshta_sogodni) (дата звернення 16.04.2025).
26. Кар'єра // Nova Poshta Global, офіційний сайт. URL: <https://novaposhtaglobal.ua/career/> (дата звернення 16.04.2025).

27. Культура компанії // Nova Poshta Global, офіційний сайт. URL: <https://novaposhtaglobal.ua/en/career/culture/> (дата звернення 16.04.2025).
28. Вакансії компанії // Nova Poshta, офіційний сайт. URL: [https://novaposhta.ua/all\\_jobs](https://novaposhta.ua/all_jobs) (дата звернення 16.04.2025).
29. Про компанію (Румунія) // Nova Post, офіційний сайт. URL: <https://novapost.com/en-ro/more/about/> (дата звернення 16.04.2025).
30. Стратегічне управління – Корпоративний університет // Nova Poshta Education. URL: [https://novaposhta.education/strategichne\\_upravlinnya/](https://novaposhta.education/strategichne_upravlinnya/) (дата звернення 16.04.2025).
31. Про компанію (Угорщина) // Nova Post, офіційний сайт. URL: <https://novapost.com/en-hu/more/about/> (дата звернення 05.04.2025).
32. Вакансії // Nova Poshta, офіційний сайт. URL: <https://novaposhta.ua/job> (дата звернення 05.04.2025).
33. Офіційний сайт компанії Nova Poshta. URL: [https://novaposhta.ua/o\\_kompanii](https://novaposhta.ua/o_kompanii) (дата звернення 05.04.2025).
34. Компанія змінює назву на NOVA // Nova Post Global, новини. URL: <https://novaposhtaglobal.ua/en/news/nova-post-group-changes-name-to-nova/> (дата звернення 05.04.2025).
35. Профіль компанії Нова Пошта // Robota.ua. URL: <https://robota.ua/companu477532> (дата звернення 05.04.2025).
36. Нову пошту визнано найкращим поштовим оператором у світі // Sensor.net. URL: <https://sensor.net/biz/news/3495760/> (дата звернення 05.04.2025).
37. Розробки додатків Нова Пошта // DOU.ua. URL: <https://dou.ua/lenta/news/nova-poshta-apps/> (дата звернення 05.04.2025).
38. Топ-5 українських поштових операторів // The Page. URL: <https://thepage.ua/ua/business/top-5-ukrayinskih-poshtovij-operatoriv-rejting-na-den-poshti> (дата звернення 05.04.2025).
39. Наступного року тестуватимемо доставку між країнами ЄС // Forbes Україна. URL: <https://forbes.ua/company/nastupnogo-roku-testuvatimemo-dostavku-...> (16.10.2023) (дата звернення 05.04.2025).

40. Основні виклики логістичного ринку України 2023 року // Logist.fm. URL: <https://logist.fm/publications/osnovni-vikliki-logistichnogo-rinku-ukrayini-2023-roku> (дата звернення 05.04.2025).
41. Нова Пошта коштує більше ніж USD 1 млрд // Forbes Україна. URL: <https://forbes.ua/company/nova-poshta-koshtue-bilshe-nizh-1-mlrd-...> (13.07.2023) (дата звернення 16.04.2025).
42. Полгуй Н. Особливості корпоративної культури підприємств України. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/Polgui.pdf> (дата звернення 16.04.2025).
43. Демченко А. В. Людський капітал як стратегічний ресурс сталого розвитку // Матеріали ІІ МНПК (Харків, 01.11.2024).
44. Schein E. H., Schein P. A. Organizational Culture and Leadership. 5-th ed. Hoboken : Wiley, 2016. 464 p.
45. Handy C. Understanding Organizations. 5-th ed. London : Penguin, 2019. 480 p.
46. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture. 4-th ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2022.
47. Denison D. R. Corporate Culture and Organizational Effectiveness. 2-nd ed. New York : Wiley, 2021. 384 p.
48. Creswell J. W., Plano Clark V. L. Designing and Conducting Mixed Methods Research. 4-th ed. Thousand Oaks : SAGE, 2023.
49. Global Human Capital Trends 2024. London : Deloitte, 2024. 124 с. URL: <https://www2.deloitte.com/> (дата звернення 28.05.2025).
50. Spataro J. 3 steps to prepare your culture for AI // Harvard Business Review. 22.05.2023. URL: <https://hbr.org/2023/05/3-steps-to-prepare-your-culture-for-ai> (дата звернення 28.05.2025).
51. State of the Global Workplace 2024. Washington, DC : Gallup Press, 2024. 108 с. URL: <https://www.gallup.com/> (дата звернення 28.05.2025).

**ДОДАТКИ**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В.Н. КАРАЗІНА



Co-funded by the  
European Union

# СЕРТИФІКАТ

**Артем ДЕМЧЕНКО**

взяв(ла) участь  
у II міжнародній науково-практичній інтернет-конференції

**"ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
СТІЙКОГО СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО  
РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ"**

Тема виступу на конференції:

**Людський капітал як стратегічний ресурс сталого  
розвитку в умовах гібридних загроз**

Директор  
навчально-наукового інституту  
«Каразінська школа бізнесу»

Володимир  
РОДЧЕНКО

1 листопада 2024 року