

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра
на тему: «Корпоративна етика в системі управління організаційною
культурою»

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи
ЕН- 41

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій»

_____ Орина АДАМОВИЧ
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи:
д.е.н., професор закладу вищої освіти

_____ Лариса ТЄШЕВА
(підпис)

Рецензент: д. е. н., професор,
завідувач кафедри менеджменту,
логістики та біржової діяльності

НТУ «ХП»
_____ Марина МАЩЕНКО
(підпис)

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет економічнийКафедра економіки та менеджментуОсвітньо-кваліфікаційний рівень бакалаврСпеціальність 073 «Менеджмент»Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

(підпис) (ініціали, прізвище)

«09» червня 2025 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Адамович Орина Сергіївна

1. Тема роботи «Формування корпоративної етики як елементу управління»
керівник роботи Тешева Лариса Василівна д.е.н., професор закладу вищої освіти затверджені наказом вищого навчального закладу від 17.04.2025 року № 2101-5/968

2. Строк подання здобувачем роботи «05» червня 2025 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

Визначити поняття та сутність корпоративної культури; дослідити основні елементи корпоративної культури та її домінанту – корпоративну етику в структурі корпоративної культури; виявити взаємозв'язок корпоративної етики та управління організаційною культурою; розглянути методики оцінювання корпоративної культури; оцінити економічну діяльність підприємства «Нова пошта» та стан організаційної культури й корпоративної етики на підприємстві; визначити аналіз впливу корпоративної етики на ефективність управління організаційною культурою; Розробити напрями

вдосконалення корпоративної етики як чинника розвитку організаційної культури.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту дипломної роботи, ознайомлення з літературними джерелами за обраною темою
2	Робота над теоретичним розділом роботи
3	Робота над другим розділом. Доопрацювання згідно з рекомендаціями наукового керівника
4	Доопрацювання згідно з рекомендаціями наукового керівника
5	Узагальнення питань проведеного дослідження. Написання вступу. Участь у конференції та публікація матеріалів
6	Висновки по роботі проведеного дослідження оформлення списку Джерел
7	Остаточне оформлення дипломної роботи, подання фінального варіанту керівнику для перевірки
8	Подання дипломної роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «09» вереня 2024 р.

Здобувач вищої освіти _____
(підпис)

Орина АДАМОВИЧ
(ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Лариса ТЄШЕВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Гарант освітньої програми _____
(підпис).

Світлана БАБИЧ
(ім'я та прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ ЕТИКИ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КОМПАНІЇ.....	8
1.1 Поняття та сутність корпоративної культури.....	8
1.2 Основні елементи корпоративної культури та її домінанта - корпоративна етика в структурі корпоративної культури.....	18
1.3 Взаємозв'язок корпоративної етики та управління організаційною культурою. Методики оцінювання корпоративної культури.....	23
РОЗДІЛ 2. Діагностика і вдосконалення корпоративної етики в системі управління організаційною культурою на підприємстві «Нова Пошта».....	32
2.1 Аналіз економічної діяльності підприємства «Нова пошта» та стану організаційної розбудови та етики на підприємстві.....	32
2.2 Оцінка корпоративної культури та системи мотивації працівників на основі анкетного опитування в ТОВ «Нова Пошта».....	42
2.3 Напрямки вдосконалення корпоративної етики та організаційної культури на підприємстві ТОВ «Нова Пошта» і розрахунок економічного ефекту від їх впровадження.....	54
ВИСНОВКИ.....	61
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ.....	65

ВСТУП

Сучасні тенденції розвитку бізнесу демонструють, що успіх організацій значною мірою залежить не лише від ефективного управління ресурсами, але й від дотримання етичних принципів у їхній діяльності. Корпоративна етика, яка є важливою складовою корпоративної культури, відіграє ключову роль у формуванні довірчих відносин як всередині компанії, так і з її зовнішнім оточенням – клієнтами, партнерами, інвесторами. З огляду на це, питання впровадження корпоративної етики в управлінські процеси набуває особливої актуальності.

На сьогоднішній день багато українських підприємств стикаються з необхідністю адаптації до нових етичних стандартів, що визначаються як на національному, так і на міжнародному рівнях. Формування корпоративної етики стає не лише інструментом підвищення конкурентоспроможності, але й важливою передумовою для сталого розвитку бізнесу в умовах глобалізації. Проте, незважаючи на зростаючий інтерес до цієї теми, питання формування корпоративної етики як елементу управління залишається недостатньо вивченим.

Актуальність обраної теми зумовлена необхідністю комплексного підходу до розробки та впровадження етичних стандартів у діяльність організацій. Це дозволяє підвищити ефективність управління, покращити мотивацію працівників та зміцнити репутацію компанії на ринку. Саме тому дослідження корпоративної етики як складової корпоративної культури є важливим науковим і практичним завданням, що потребує особливої уваги.

Метою даної роботи є аналіз теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо формування корпоративної етики як елементу управління в ТОВ «Нова Пошта».

Для досягнення поставленої мети було виконано наступні завдання:

- визначено поняття та сутність корпоративної культури;

- досліджено основні елементи корпоративної культури та її домінанта
- корпоративна етика в структурі корпоративної культури;
- виявлено взаємозв'язок корпоративної етики та управління організаційною культурою;
- розглянуто методики оцінювання корпоративної культури;
- оцінено економічну діяльність підприємства «Нова пошта» та стан організаційної культури й корпоративної етики на підприємстві;
- визначено аналіз впливу корпоративної етики на ефективність управління організаційною культурою;
- розроблено напрями вдосконалення корпоративної етики як чинника розвитку організаційної культури.

Об'єктом дослідження є організаційна культура підприємства як складова внутрішнього середовища організації та важливий чинник її стратегічного розвитку.

Предметом дослідження виступає корпоративна етика як ключовий елемент організаційної культури, що формує моральні орієнтири поведінки працівників, впливає на управлінські процеси та визначає соціально-психологічний клімат в ТОВ «Нова Пошта».

Результати дослідження були опубліковані в науковому журналі «Наукові інновації та передові технології» (м. Харків, 2025 р.) у вигляді наукової публікації на тему: «Корпоративна етика в системі управління організаційною культурою».

У процесі дослідження застосовано загальнонаукові та спеціальні методи; такі як: аналіз та синтез – для вивчення теоретичних засад корпоративної культури; методи індукції та дедукції – при формуванні висновків на основі емпіричних спостережень; системний підхід – для дослідження корпоративної етики в контексті організаційної культури; анкетування – як основний метод збору первинної інформації щодо корпоративної етики на підприємстві; графічні та табличні методи – для

візуалізації динаміки економічних показників; метод розрахунку економічного ефекту – для оцінювання результатів впровадження запропонованих заходів.

Структура роботи обумовлена логікою дослідження й включає вступ, два розділи, висновки, список використаної літератури та додатки.

Результати дослідження були опубліковані у науковому журналі «Наукові інновації та передові технології»: Серія управління та адміністрування, № 5(45) 2025., у вигляді наукової публікації на тему: «Корпоративна етика в системі управління організаційною культурою».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КОМПАНІЇ

1.1 Поняття та сутність корпоративної культури

На сучасному етапі розвитку управління ефективністю діяльності організацій, підприємств та установ значною мірою залежить від рівня розвитку корпоративного управління та культури. Багато провідних українських організацій лише починають формувати власну корпоративну культуру в системі управління, спираючись на кодекси етичної та корпоративної поведінки.

Питання корпоративної культури є багатограним і відносно новим для нашого суспільства, а також недостатньо дослідженим науковцями. Оскільки корпоративна культура перебуває на стику таких дисциплін, як менеджмент, психологія, культурологія, педагогіка, соціологія, філософія тощо, вона потребує комплексного наукового вивчення із застосуванням системного підходу та участі фахівців різних напрямків.

Концепція корпоративної культури почала набувати структури і змісту в 80-х роках ХХ століття у США, під впливом трьох наукових напрямів: стратегічного менеджменту, теорії організації та організаційної поведінки.

Корпоративна культура є сукупністю цінностей, норм, традицій, моделей поведінки та комунікацій, що формують унікальне середовище організації. Вона визначає взаємовідносини між працівниками, стиль управління та загальний імідж компанії. Сильна корпоративна культура сприяє згуртованості колективу, підвищенню продуктивності та створенню позитивного іміджу компанії на ринку.

Наука управління актуалізувала вивчення організаційної культури, що дозволило надалі всебічно розглядати цей феномен табл.1.1

Таблиця 1.1 – Напрями і критерії вивчення організаційної культури

Напрямки	Критерії		
	Функція організаційної культури (ОК)	Основний чинник формування організаційної культури	Особистісний фактор організаційної культури
Управлінський	ОК – як інноваційний і антикризовий внутрішній фактор стратегічного управління організацією, узагальнена характеристика рівня її розвитку: структури, цілей, формальних і неформальних комунікацій, способів прийняття рішень, делегування повноважень	Керівник – лідер, місія організації	Культура управління
Економічний	ОК – як фактор підвищення продуктивності праці, конкурентоспроможності, впровадження нових технологій, адаптація до ринкових умов, організації виробництва	Ринок, прибуток	Культура праці
Етно-культурний	ОК – як фактор взаємозв'язку культурно-національних особливостей і ефективності діяльності організації	Етнос, ідеологія, політика	Менталітет співробітників
Психологічний	ОК – як фактор впливу на підсвідомість і свідомість співробітників, сукупність психологічних параметрів, що характеризують групову діяльність людей в межах одного колективу відповідно до мети організації	Загальнолюдські і професійні цінності, цілі, норми, правила, кодекс поведінки, почуття, переконання установки, міжособисті стосунки, уявлення про способи управління	Психологічна культура, соціально-психологічний клімат

Джерело: Складено автором на основі [5]

Культура постає багатогранним явищем завдяки своїм характеристикам і формам функціонування, а сучасні науковці налічують понад 200 її визначень. Типологія цих визначень, що ґрунтується на різноманітних методологічних підходах, включає в себе описові визначення, які прагнуть охопити те, що входить до складу культури, історичні визначення, які

акцентують на спадковості, традиціях та передачі культурної спадщини між поколіннями, нормативні визначення, що орієнтуються на певні ідеї та духовні практики, психологічні визначення, в яких увага зосереджена на процесах адаптації, навчання та формування навичок, структурні визначення, які виділяють структурну організацію культури, генетичні визначення, що розглядають культуру з позиції її походження.

На основі аналізу можна сказати, що існує два основні підходи до вивчення культури як соціального явища.

Перший – філософський, який розглядає культуру як універсальну властивість суспільства, де основну роль відіграють цінності. Основним недоліком цього підходу є те, що дослідники здебільшого зосереджуються на духовному аспекті, часто ігноруючи матеріальну складову культури.

Другий – діяльнісний підхід, що дозволяє створювати різні моделі культури як цілісної системи, де виділяють такі аспекти: культура як процес творчої діяльності, під час якого суспільство не лише духовно збагачується новими цінностями, але й формується людина як суб'єкт культурно-історичного процесу, культура як специфічний спосіб людської діяльності, що сприяє збереженню та відтворенню цивілізації у мінливих умовах навколишнього середовища, культура як суспільна практика.

Методологічною основою діялісного підходу є прагнення пояснити культуру через природу людської діяльності. Деякі дослідники розглядають культуру як засіб людської діяльності, інші ж як особливий вид творчості. Діяльнісний підхід виявляє універсальні риси культури як соціальної реальності та слугує методологічною базою для дослідження як локальних, так і історично сформованих типів культури.

Праця як спосіб створення культурних цінностей є важливим елементом процесу культуротворення. Це призводить до того, що праця розглядається не лише як економічна категорія, але й як творчий процес, де такі аспекти, як

організація праці та ставлення до неї, відіграють ключову роль у формуванні поняття корпоративної культури.

Як і поняття культури в цілому, корпоративна культура досі не має єдиного визначення, яке б отримало загальноприйняте тлумачення. Корпоративна культура є складним матеріально-духовним феноменом з системною природою, тому її варто вивчати з різних точок зору. Будь-яка культура, включаючи корпоративну, формується та сприймається людською свідомістю, впливає на поведінку, почуття та думки людини. Відтак, підходи, що обмежуються лише організаційно-економічними або техніко-функціональними аспектами, не є достатніми.

Для глибшого розуміння корпоративної культури важливо визначити зміст цього поняття, що відображає методологічну складність та розмаїття теоретичних підходів у його вивченні. Це пояснюється різноманіттям світоглядних і методологічних позицій дослідників та завданнями дисциплін, у межах яких вивчається корпоративна культура.

Існує підхід, згідно з яким організаційну культуру розглядають як культуру робочих процесів, що значно звужує її сутнісний зміст. У багатьох визначеннях організаційної та корпоративної культури зазначаються схожі характеристики: цінності, традиції, переконання, норми поведінки, символи, символічні дії, сприйняття образу.

Корпоративна культура є яскравим вираженням загальної культури організації, що об'єднує різні групи людей (акціонерів, менеджерів, виробничий персонал). Вона виступає субкультурою в рамках національної культури, адже має власну систему цінностей, прийнятну для представників національної культури, і підпорядковується закономірностям, притаманним культурі в цілому.

Корпоративна культура тісно переплітається з діловою етикою, філософією бізнесу та поведінкою в організації.

Етика, як галузь філософії, досліджує природу моралі, а тому зв'язок корпоративної культури з етикою проявляється через моральні цінності, які виступають регулятором поведінки, визначаючи норми та правила, що є загальноприйнятими в суспільстві. У конкретній організації ці норми закріплені ідеологією управління та організаційною культурою. Окремо виділяється корпоративна етика.

Корпоративна етика – це сукупність моральних принципів, що зафіксовані в документах, прийнятих добровільно представниками професії, галузі або громадського об'єднання, і є обов'язковими для членів організації, які підписалися під цим документом.

Окрім офіційної або корпоративної етики, існують стосунки, які регулюються лише загальними нормами ввічливості та особистою інтелігентністю.

Етичні норми, на відміну від правових, не тягнуть за собою санкцій, якщо їх порушення не переходить у правове поле. Етичні норми носять рекомендаційний характер.

Основна відмінність між правовими та етичними нормами полягає в тому, що правові норми забезпечуються державними механізмами, тоді як етичні підкріплюються громадським чи корпоративним впливом, сприяючи збереженню високого морального клімату в суспільстві.

Взаємозв'язок корпоративної культури та організаційної поведінки полягає у створенні загальних норм поведінки та відносин між індивідом, групою та організацією. Організаційна поведінка є зовнішнім проявом корпоративної культури та її результатом.

Корпоративні ідеї були винесені на громадське обговорення під час дебатів щодо законів про профспілки, щоб протистояти впливу соціалістичних поглядів у робітничих об'єднаннях. Протягом тривалого часу культурні та мотиваційні цінності в діяльності установ і організацій вважалися другорядними й такими, що не впливають на економічне зростання.

Відображення ціннісних орієнтирів в організаціях часто відбувалося спонтанно, хоча інтерес до цих аспектів з боку управлінців та дослідників поступово зростав.

Основу норм корпоративної етики становлять цінності, які проявляються як загальні переконання і визначають, що є правильним чи неправильним, встановлюючи загальні пріоритети людей. Цінності можуть бути позитивними, які спрямовують на поведінку, що сприяє досягненню стратегічних цілей організації, або ж негативними, що знижують її ефективність.

Цінності можуть бути як індивідуальними, так і організаційними, і часто мають спільні риси. Наприклад, цінності «благополуччя», «безпека», «ініціатива», «якість», «незалежність» можуть належати обом групам. Водночас, «сім'я», «передбачуваність», «робота», «авторитет» належать до індивідуальних, а «взаємозамінність», «гнучкість», «зміна» - до організаційних.

Кожне підприємство вкладає свій унікальний зміст у значення цінностей, тому під час вивчення варто уточнювати їхній конкретний сенс.

Корпоративна етика ґрунтується на таких моральних якостях, як чуйність, уважність, доброзичливість, здатність приймати критику, відданість, порядність, чесність, скромність та відкритість.

Корпоративне ділове спілкування – це процес взаємозв'язку і взаємодії, під час якого відбувається обмін діяльністю, інформацією та досвідом між членами однієї організації. Основною метою цього спілкування є постановка і досягнення певних цілей та завдань на благо організації.

Особливістю корпоративного ділового спілкування є його безперервність. Значну частину цього спілкування займає службове спілкування, яке відбувається під час робочих годин у межах організації.

Водночас корпоративне ділове спілкування має ширше значення, ніж службове, оскільки охоплює взаємодію, яка відбувається не лише в межах

компанії, але й на ділових заходах, таких як прийоми, семінари, виставки тощо.

Основні функції корпоративного ділового спілкування включають організацію спільної діяльності, формування та розвиток міжособистісних стосунків, а також пізнання людьми один одного.

Корпоративне ділове спілкування можна умовно класифікувати за ознаками приведеними в табл 1.2.

Таблиця 1.2 – Класифікація корпоративного ділового спілкування

Ознаки	Пояснення
Пряме і непряме	Пряме спілкування передбачає безпосередній контакт, тоді як у непрямому між учасниками існує просторово-часова відстань. Пряме спілкування зазвичай є більш ефективним і емоційно впливовим порівняно з непрямим
Вертикальне і горизонтальне	У вертикальному спілкуванні відбувається комунікація між керівником і підлеглим, тоді як горизонтальне спілкування відбувається між працівниками, що мають однаковий статус
Вербальне і невербальне	Вербальне спілкування передбачає використання слів, тоді як невербальне спілкування включає жести, міміку, інтонацію, пози, погляди і просторове розташування
Усне і письмове	Відповідно до форми викладу інформації, спілкування може бути усним (використання усної мови або різних каналів зв'язку) або письмовим, коли обмін інформацією відбувається через письмові повідомлення. Формальне ділове спілкування часто має офіційний стиль, тоді як усна мова може поєднувати елементи різних стилів
Міжособистісне і публічне	Спілкування може відбуватися як між окремими особистостями (індивідуальне), так і між особистістю та групою (публічне)

Джерело: Складено автором на основі [16]

На основі міжнародного досвіду розроблено низку спеціальних заходів та методів для формування етичної основи трудових відносин в організаціях, перелік яких приведено нижче.

Корпоративні кодекси: система принципів та правил ділової поведінки, яка є центральною складовою корпоративної етики. Такі кодекси впроваджені в більшості великих корпорацій і приблизно в половині малих підприємств.

«Карти етики»: набір етичних правил та рекомендацій, що уточнюють положення етичного кодексу для кожного працівника. Вони містять контакти консультанта з етичних питань у компанії.

Комітети або фахівці з етики: займаються розробкою етичної політики організації та вирішенням конкретних етичних питань, що виникають у повсякденній роботі.

Навчання етичної поведінки: здійснюється для співробітників і керівників шляхом семінарів і короткострокових курсів.

Етична експертиза: включає детальний аналіз окремого аспекту діяльності або проекту, результатом чого є рекомендації для покращення морального клімату та репутації організації. За потреби для вирішення етичних питань можуть запрошуватися незалежні консультанти.

Кодекс корпоративної етики має власне призначення, структуру і зміст. Символічно, він являє собою систему явних та неявних правил, що визначають основні принципи діяльності організації та дотримання моральних норм. Правила поведінки працівників у певних ситуаціях регулюються корпоративною етикою, яка виходить за межі посадових інструкцій або державного законодавства. Наприклад, це можуть бути неписані правила поведінки на корпоративних заходах.

Кодекс корпоративної етики допомагає вирішувати питання, пов'язані з відкритим обговоренням винагород чи підвищенням працівників. Кожна організація має свій унікальний кодекс, проте його основою є загальноприйняті моральні цінності та принципи. Важливий внесок у його створення робить керівництво компанії. Наявність такого кодексу підвищує репутацію і привабливість організації, демонструючи внутрішню дисципліну, згуртованість і надійність.

Кодекс корпоративної етики надає компаніям можливість встановлювати порядок вирішення конфліктів і ситуацій, які не врегульовані іншими нормами, визначати та регулювати етичні та моральні стандарти поведінки в корпоративному середовищі, впорядковувати процес прийняття рішень у складних економічних або інших ситуаціях, формувати позитивний імідж організації у діловому середовищі, що сприяє підвищенню рівня довіри з боку бізнес-партнерів.

Зв'язок корпоративної культури з бізнес-філософією відображається через сприйняття світу та ідеологію поведінки, що в цьому контексті є взаємозамінними поняттями.

Взаємозалежності корпоративної культури з другими категоріями представлено на рис.1.1.

Корпоративна культура	Спільні базові елементи	Ціннісні переконання, традиції та норми сприйняття світу
Ділова етика		Норми та правила
Організаційна поведінка		Хороші відносини на всіх організаційних рівнях
Філософія бізнесу		Світосприйняття

Рисунок 1.1 - Взаємозалежності корпоративної культури з іншими категоріями

Джерело: Складено автором на основі [5]

Корпоративна культура базується на нематеріальних аспектах, таких як віра, впевненість, переконання, відданість – усе те, що походить з внутрішнього світу людини, а не з матеріальних чи фінансових стимулів. Ці внутрішні переконання стають основою для поведінки як окремих людей, так і колективу загалом. Корпоративна культура формує спільні цінності, які впливають на стиль управління та методи роботи. Бренд також може бути

носієм корпоративної культури, утворюючи так звану “брендову культуру” і виступаючи інструментом для її зміцнення.

Корпоративна культура є складовою культурного середовища суспільства, здатною створювати унікальний культурний простір для кожної конкретної організації. Вона виступає інструментом управління зі своїми особливостями, завдяки яким можна забезпечити ефективність діяльності організації. Корпоративна культура також є психологічним активом, що сприяє збільшенню фінансових показників компанії. Вона займає важливе місце в управлінській системі як об’єкт управління.

Основні характеристики управління корпоративної культури відображено на рис.1.2.



Рисунок 1.2 - Основні сутнісні характеристики управління корпоративною культурою

Джерело: Складено автором на основі [6]

Основні завдання корпоративної культури є формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, створення унікальної філософії організації, яка здатна гармонійно поєднувати потреби внутрішнього й зовнішнього середовищ, розробку чіткої корпоративної філософії,

формування у працівників усвідомленого ставлення до своєї ролі й місця в суспільстві, побудову етичних та відповідальних відносин як усередині організації, так і з зовнішніми партнерами.

Характеристики корпоративної культури, які розкривають її сутність: універсальність – охоплює всі сфери діяльності організації (управління, виробництво, технології, процедури та структуру), неформальність – не має офіційного законодавчого закріплення і не підлягає суворому регулюванню, що ускладнює оцінку тільки за кількісними показниками, стійкість – пов'язана з традиціями, що виникають у процесі розвитку культури і стають характерними для певних етапів життєвого циклу організації.

Роль корпоративної культури у механізмі управління організацією проявляється через усі її складові: функції, елементи, типи та потенціал. У сучасному менеджменті розуміння корпоративної культури сприяє зростанню підприємства завдяки новим підходам та концепціям. Ідея «світового дерева знань» орієнтується на комплексне наукове дослідження, засноване на системному підході.

1.2 Основні елементи корпоративної культури та її домінанта - корпоративна етика в структурі корпоративної культури

Модель корпоративної культури Діла-Кеннеді – модель організаційної чи корпоративної культури, створена американськими дослідниками Терренсом Ділом та Алланом Кеннеді. Модель була вперше викладена у книзі «Корпоративні культури: обряди та ритуали корпоративного життя» (англ. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*), яка була опублікована в 1982 році.

Модель корпоративної культури Діла і Кеннеді включає шість основних культурних елементів, назви та детальний опис яких представлено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Модель корпоративної культури Діла і Кеннеді

Культурні елементи	Опис
Історія організації	Розповідь про те, як була створена компанія, ким, з якою метою, на яких принципах базується організація. Традиції минулого поєднують працівників компанії
Цінності та переконання	Культура компанії ґрунтується на цінностях та переконаннях, які поділяють усі співробітники. Переконання виникають у процесі становлення підприємства, а цінності – те, що співробітники сприймають як загальну позитивну характеристику їхньої поведінки. Найчастіше переконання та цінності ніяк не відображені в офіційних документах, тому вони існують лише на підсвідомому рівні
Ритуали та обряди	Щоденна рутина співробітників, а також різні спільні заходи, корпоративний відпочинок тощо
Історії або міфи	Корпоративні історії, які ілюструють основні цінності організації, містять описи похвальних дій співробітників, що відбулися в складних робочих ситуаціях. Такі історії дозволяють співробітникам зрозуміти, чого від них чекатимуть у майбутньому та усвідомити основні принципи та цінності компанії
Герої	У корпоративних історіях є імена працівників, які повною мірою уособлюють цінності та філософію компанії. Герої служать орієнтирами інших співробітників, все намагаються наслідувати їм. На думку Діла та Кеннеді, героїзм є невід'ємною якістю лідерства. Зазвичай як герої виступають засновники компанії, високопоставлені співробітники, а також найуспішніші працівники
Культурна мережа	Система неформальних взаємовідносин між співробітниками, яка використовується для пошуку особливо важливої роботи організації інформації

Джерело: Складено автором на основі [9]

Складові корпоративної етики охоплюють як внутрішні, так і зовнішні аспекти діяльності підприємства. Вони забезпечують етичну взаємодію працівників, керівництва та стейкхолдерів на всіх рівнях. Кожен елемент цієї системи сприяє формуванню довіри, підтриманню позитивного мікроклімату в колективі та підвищенню репутації компанії. Завдяки цьому корпоративна етика стає важливим інструментом стратегічного розвитку та сталого успіху організації.

Розглянемо характеристики складових корпоративної етики підприємства з погляду її окремих сегментів табл.1.4.

Таблиця 1.4 – Складові корпоративної етики підприємств

Корпоративна етика підприємства					
Сегменти	Стратегія	Система управління	Персонал	Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
Елементи	місія; корпоративні цінності; правила та принципи бізнес-етики; інноваційна активність; фінансова стійкість	організаційна структура; ефективність прийнятих рішень; розподіл повноважень система комунікацій; корпоративна культура	дотримання прав працівників; облаштування робочих місць; охорона праці; дрес-код; охорона здоров'я; характер праці; мотивація праці; заробітна плата; кар'єрне зростання	правила поведінки працівників; взаємовідносини в колективі; взаємовідносини підлеглих з керівниками; дисциплінарні заходи; почуття гордості за підприємство	орієнтація на споживача; охорона довкілля; протидія корупції; захист інформації; формування іміджу
Функції	Орієнтує на етичні принципи та корпоративні цінності	Забезпечує високу корпоративну культуру	Підтримує мотивацію працівників	Створює сприятливий мікроклімат у колективі	Формує позитивний імідж підприємства

Джерело: Складено автором на основі [16]

Таблиця 1.4 демонструє, з яких основних складових формується корпоративна етика підприємства. Вона показує, що етична система компанії охоплює не лише поведінку працівників, а й усі ключові аспекти її функціонування: стратегічні цілі, систему управління, кадрову політику, внутрішнє середовище та взаємодію із зовнішнім світом. У стратегічному сегменті акцент зроблено на місії, корпоративних цінностях, правилах ділової

поведінки, прагненні до інновацій та фінансовій стабільності. Система управління розглядається як інструмент забезпечення високої культури через ефективну структуру, розподіл повноважень і прийняття рішень. У центрі сегмента «персонал» - дотримання прав працівників, умови праці, мотивація, дрес-код, охорона здоров'я та можливості кар'єрного зростання. Внутрішнє середовище відображає етичні норми взаємин між працівниками та керівництвом, атмосферу в колективі та гордість за належність до компанії. Зовнішнє середовище охоплює відповідальність перед споживачами, екологічну політику, боротьбу з корупцією, захист інформації та формування позитивного іміджу. Таким чином, таблиця ілюструє системний підхід до розбудови корпоративної етики як невід'ємної частини успішного функціонування організації.

Прийняття ефективних рішень – основне завдання менеджерів, яке включає чотири основні функції управління: планування, організацію, мотивацію і контроль. У міру розширення підприємства, яким часто керує одна особа (власник), виникає необхідність передати частину функцій іншим співробітникам, делегуючи їм повноваження та відповідальність. Це означає право приймати рішення і давати вказівки від імені підприємства.

Система комунікацій є одним із ключових компонентів у системі управління підприємством, оскільки керівник витрачає значну частину робочого часу на комунікацію. Завдяки їй він реалізує свої ролі у міжособистісних відносинах, обміні інформацією та прийнятті рішень. Неefективна комунікаційна система стає однією з причин слабкої керованості підприємства та низької ефективності, зокрема через недосконалу корпоративну культуру.

Для управління підприємством надзвичайно важливо обрати відповідний тип корпоративної культури, спираючись на її характеристики та критерії типології табл.1.5.

Таблиця 1.5 – Типи корпоративної культури

Автор	Критерії типологізації	Характеристика корпоративної культури
Р. Рюттінгер	«Сила», «Слабкість»	«Сильні» культури характеризуються як безперечні (цінності і поведінку збігаються); «Слабкі» культури - небезперечні (відсутні ясні цінності і довгострокові цілі).
К. Камерон, Р. Куїні	«Гнучкість – стабільність», «Внутрішня орієнтація – інтеграція»	кланова культура (неформальна система цінностей); культура адхократії (швидка реакція на зміну зовнішніх умов) "ринкова культура (панування вартісних відносин); ієрархічна культура (панування правил, інструкцій).
Ч. Хенді	Розподіл влади	культура влади (джерело влади - ресурси, що знаходяться в розпорядженні керівника); культура ролі (джерело влади - положення, займане в ієрархічній структурі); культура завдання (джерело влади - професіоналізм і культура особистості (джерело влади - близькість до ресурсів, професіоналізм і здатність домовлятися).
Ф.Тромпенаарс, Ч. Хампден-Тернер	Орієнтація влади	«Інкубатор» (орієнтована на особистість і високу ступінь делегування); «Керована ракета» (сильно формалізована, орієнтована на завдання, але з високим ступенем делегування); «Ейфелева вежа» (централізована, формалізована організація, з низьким ступенем делегування); «Сім'я» (централізована, але орієнтована на особистість).
С. Беляєв	Тип управління	органічна (колективний тип); підприємницька (ринковий тип); бюрократична (бюрократичний тип); партиципативна (демократичний, заснований на знанні тип).

Джерело: Складено автором на основі [10]

Експерти, які досліджують корпоративні культури в Україні, зазначають, що найбільш популярною є класифікація типів корпоративної

культури за моделлю Ч. Хенді, хоча можливе й використання інших підходів. Дослідження показали, що на українських фармацевтичних підприємствах переважають авторитарний тип культури (23%) та культура, орієнтована на виконання завдань (46%). Вибір відповідного типу корпоративної культури значною мірою сприяє ефективності всієї системи управління підприємством.

1.3 Взаємозв'язок корпоративної етики та управління організаційною культурою. Методики оцінювання корпоративної культури

Корпоративна етика та організаційна культура є двома важливими аспектами, які визначають успіх будь-якої компанії. Вони тісно взаємопов'язані і впливають на ефективність управління, мотивацію працівників, репутацію компанії та її здатність адаптуватися до змін.

Корпоративна етика - це сукупність моральних принципів, які регулюють поведінку працівників у межах організації. Вона включає такі аспекти, як чесність, відповідальність, повага до інших, дотримання законів та внутрішніх правил компанії. Корпоративна етика є основою для формування довірчих відносин між працівниками, керівництвом та зовнішніми партнерами

Організаційна культура – це система цінностей, норм, традицій, моделей поведінки та комунікацій, що формують унікальне середовище організації. Вона визначає взаємовідносини між працівниками, стиль управління та загальний імідж компанії. Сильна організаційна культура сприяє згуртованості колективу, підвищенню продуктивності та створенню позитивного іміджу компанії на ринку.

Взаємозв'язок корпоративної етики та організаційної культури проявляється через моральні цінності, які виступають регулятором поведінки, визначаючи норми та правила, що є загальноприйнятими в суспільстві. У конкретній організації ці норми закріплені ідеологією управління та

організаційною культурою. Корпоративна етика впливає на формування організаційної культури, оскільки моральні принципи визначають, як працівники взаємодіють один з одним та з керівництвом.

Методики оцінювання корпоративної культури допомагають визначити поточний стан організаційної культури та розробити стратегії її вдосконалення.

Методика OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) є одним із найпоширеніших інструментів оцінки корпоративної культури, що використовується у різних галузях бізнесу для визначення поточного стану організаційної культури та розробки стратегій її вдосконалення. Цей підхід був розроблений американськими вченими Робертом Куїнном і Кімом Камероном у межах моделі конкуруючих цінностей (Competing Values Framework), яка розглядає культуру організації як систему цінностей, що формують її структуру, управлінські підходи та стиль взаємодії між співробітниками. Використання OCAI дозволяє підприємству виявити основні характеристики своєї культури, що допомагає ефективніше розподіляти ресурси, адаптуватися до ринкових змін та зміцнювати лояльність персоналу.

Методика OCAI базується на чотирьох основних типах корпоративної культури, кожен із яких має свої переваги та обмеження табл. 1.6.

Таблиця 1.6 – Чотири типи корпоративної культури за методикою OCAI, їх переваги та недоліки

Тип культури	Основні характеристики	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Кланова	Тісні міжособистісні зв'язки, співпраця, взаємодопомога, командна робота, довіра співробітників підприємства	Високий рівень довіри, згуртованість, підтримка в колективі	Повільність у прийнятті рішень, складнощі в умовах конкуренції

Продовження таблиці 1.6

1	2	3	4
Адхократична	Орієнтація на інновації, гнучкість, творчість, готовність до змін	Висока адаптивність, стимулювання новаторства, вдосконалення бізнес-процесів	Може бракувати стабільності та передбачуваності
Ринкова	Фокус на цілях, продуктивності, конкуренції, результатоорієнтоване лідерство	Висока ефективність, мотивація до досягнень, контроль результатів	Може створювати тиск, знижувати моральний дух, орієнтація лише на результат
Ієрархічна	Структурованість, правила, регламенти, формальна підпорядкованість	Стабільність, чітка організація, ефективні системи контролю	Повільність у прийнятті рішень, низька гнучкість, обмежена творчість

Джерело: Складено автором на основі [2]

Першим є кланова культура, яка характеризується тісними міжособистісними зв'язками, співпрацею та підтримкою. У компаніях із клановою культурою цінується взаємодопомога, командна робота та високий рівень довіри між працівниками. Водночас подібний стиль управління може мати недоліки, зокрема повільність у прийнятті рішень та труднощі в умовах високої конкуренції.

Другий тип культури за методикою OCAI – це адхократична культура, яка орієнтується на інновації, гнучкість та творчість. У таких організаціях підтримується експериментування, готовність до змін і прийняття нестандартних рішень. Адхократичні компанії часто досягають високих результатів завдяки швидкій адаптації до нових умов і постійному вдосконаленню бізнес-процесів.

Третій тип корпоративної культури – ринкова культура, яка фокусується на досягненні конкретних цілей, продуктивності та конкуренції. Вона характерна для компаній, які прагнуть максимально ефективно

використовувати ресурси та посилювати свої ринкові позиції. У таких організаціях керівники є результатоморієнтованими лідерами, що постійно контролюють ключові показники ефективності та мотивують співробітників до високих досягнень.

Четвертим типом корпоративної культури є ієрархічна культура, що ґрунтується на суворій структурованості, чітких процедурах та регламентах. В організаціях із такою культурою важливе місце займають правила, формальна підпорядкованість і дотримання стандартів. Ієрархічні компанії часто мають ефективні системи контролю якості, високий рівень стабільності та чітку організаційну структуру. Проте мінусом такої культури є повільність у прийнятті рішень, обмеженість у творчості та низька адаптивність до змін.

Для оцінки корпоративної культури за методикою ОСАІ розроблений спеціальний опитувальник, у якому співробітникам пропонується оцінити свою компанію за шестима ключовими параметрами табл. 1.7.

Таблиця 1.7 – Параметри оцінки за методикою ОСАІ

Параметр	Характеристика
Перший	Домінуючі характеристики організації, які визначають загальну атмосферу в компанії та основні цінності, які поділяють співробітники
Другий	Стиль керівництва, що аналізує підходи до управління та ступінь залученості керівництва у розвиток персоналу
Третій	Управління співробітниками, котрий оцінює методи мотивації, кар'єрного зростання та залучення працівників до стратегічних процесів
Четвертий	Організаційна спільність, вона показує, наскільки працівники відчують себе частиною команди та наскільки ефективно працюють механізми взаємодії
П'ятий	Стратегічний акцент, він визначає основні бізнес-пріоритети компанії, її спрямованість на інновації, продуктивність чи стабільність
Шостий	Критерії успіху, за якими проводиться аналіз, як у компанії визначається ефективність роботи та які фактори впливають на прийняття рішень

Джерело: Складено автором на основі [2]

Перший елемент – це домінуючі характеристики організації, які формують загальну атмосферу всередині компанії, відображають її ідентичність та репрезентують основні цінності, що об'єднують колектив.

Саме вони створюють той невидимий, але відчутний клімат, у якому народжуються ідеї, будується довіра та зростає відповідальність.

Другий елемент – стиль керівництва. Він характеризує не лише методи управління, а й глибину залученості керівництва в розвиток персоналу, здатність надихати, підтримувати та спрямовувати команду до досягнення спільних цілей. Це своєрідний «компас» організації, що задає тон усій її діяльності.

Третім важливим складником виступає управління персоналом. Воно охоплює механізми мотивації, можливості кар'єрного зростання, а також способи залучення співробітників до участі у стратегічних ініціативах компанії. Від якості цих процесів залежить рівень задоволеності працівників і їх готовність докладати зусиль для розвитку організації.

Четвертий елемент – організаційна спільність – показує, наскільки співробітники відчувають себе частиною єдиного цілого. Це про згуртованість, підтримку, взаєморозуміння й ефективну комунікацію між різними рівнями та підрозділами компанії. У таких умовах формується справжня командна сила.

П'ятий компонент – стратегічний акцент – допомагає зрозуміти, на чому саме зосереджує свою увагу компанія: на інноваціях, стабільності чи зростанні продуктивності. Це відображення бізнес-пріоритетів, які визначають вектор руху підприємства в мінливому ринковому середовищі.

І, нарешті, шостий – критерії успіху. Вони демонструють, за якими показниками компанія оцінює власну ефективність, які цілі ставить перед собою та що вважає запорукою досягнення результату. Ці орієнтири формують основу для прийняття рішень та стратегічного планування.

Модель Чарльза Хенді: типологія культур через архетипи влади. Чарльз Хенді, британський філософ менеджменту, у своїй книзі “Understanding Organizations” запропонував чотири базові типи організаційної культури, що ґрунтуються на метафорах з грецької міфології. Він вважав, що культура

організації відображає спосіб мислення, спілкування, прийняття рішень і побудови ієрархій. Його модель включає чотири типи табл. 1.8.

Таблиця 1.8 – Модель Чарльза Хенді

Тип культури	Основні характеристики	Переваги	Недоліки
Культура влади	Централізація влади, неформальні комунікації, керівник контролює всі процеси	Швидке прийняття рішень	Ризик авторитаризму, залежність від лідера
Культура ролей	Чітка структура, формалізовані ролі, посадові інструкції, бюрократія	Передбачуваність, стабільність, ефективність	Повільність, негнучкість, низька ініціативність
Культура завдань	Орієнтація на проекти, гнучкі команди, матрична структура, цінується експертиза	Гнучкість, інноваційність, ефективність у вирішенні проблем	Може бути нестабільною, складна координація
Культура особистості	Люди – головна цінність, компанія існує для підтримки особистісного розвитку	Високий рівень самореалізації, незалежність	Відсутність чіткої ієрархії, складність у прийнятті рішень

Джерело: Складено автором на основі [7; 8]

Культура влади (Power Culture). Основу цієї культури становить центр влади – зазвичай керівник або група керівників, що концентрують у своїх руках основні важелі управління. Комунікації часто носять неформальний характер, а влада передається по колу довіри. Організації з такою культурою схожі на павутиння, де центр (керівник) контролює всі важливі процеси. Переваги – швидкість прийняття рішень; недоліки – ризик авторитаризму.

Культура ролей (Role Culture). Тут панує чітка структура, формалізовані ролі та обов'язки. Основний принцип – виконання посадових інструкцій. Такі організації працюють як механізм: ефективно, передбачувано, але іноді

повільно та негнучко. Рольова культура притаманна великим бюрократизованим установам.

Культура завдань (Task Culture). Орієнтована на проекти та командну роботу. Її структура – матрична, де під конкретні завдання формуються гнучкі групи. Цінуються знання, експертиза, ініціатива. Це культура інновацій, гнучкості та адаптації, характерна для креативних та інженерних компаній.

Культура особистості (Person Culture). Найрідкісніший тип, у якому організація існує для обслуговування інтересів її членів. Люди тут не слугують інструментами для досягнення цілей компанії, а навпаки – компанія стає ресурсом для індивідуального розвитку. Приклад – об'єднання вчених, митців, консультантів.

Модель Хенді – це не жорстка система класифікації, а радше інструмент розуміння, що дозволяє оцінити домінуючі культурні риси та вибудовувати ефективні стратегії управління залежно від типу організації.

Модель Denison (Denison Organizational Culture Model) – це методика оцінки корпоративної культури, розроблена Деніелом Денісоном, яка зосереджується на зв'язку між організаційною культурою та ефективністю компанії. Ця модель базується на припущенні, що корпоративна культура відіграє ключову роль у досягненні стратегічних і операційних цілей, а її сильні сторони безпосередньо впливають на фінансові результати, інноваційність, якість управління та задоволення співробітників.

Модель Denison передбачає оцінку корпоративної культури за чотирма основними вимірами: місія, залученість, узгодженість та адаптивність. Вона допомагає визначити, наскільки організація має чітке бачення майбутнього, чи залучені співробітники до процесів ухвалення рішень, наскільки внутрішня структура підтримує ефективну взаємодію, а також як гнучко компанія реагує на зміни зовнішнього середовища. Завдяки цій моделі керівництво отримує можливість виявити слабкі місця корпоративної культури та розробити стратегії для її вдосконалення.

Основою моделі є чотири ключові виміри корпоративної культури: залученість, узгодженість, адаптивність і місія. Кожен із них містить три додаткові підвиміри, які деталізують конкретні аспекти управління табл. 1.9.

Таблиця 1.9 – Виміри моделі Denison

Вимір	Опис	Підвиміри
Залученість (Involvement)	Рівень участі співробітників у прийнятті рішень та управлінні організацією. Висока залученість сприяє продуктивності та лояльності	Розвиток співробітників, формування команд, надання повноважень
Узгодженість (Consistency)	Внутрішня цілісність систем, правил і норм, що забезпечує стабільність та єдність у діях	Основні цінності, узгодженість у діях, співпраця між відділами
Адаптивність (Adaptability)	Здатність організації реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, стимулювати інновації та навчання	Інноваційність, орієнтація на клієнта, організаційне навчання
Місія (Mission)	Стратегічний напрямок організації, довгострокові цілі та вміння ефективно їх комунікувати	Стратегічне бачення, цілеспрямованість, визначення критеріїв успіху

Джерело: Складено автором на основі [1]

Перший вимір – залученість (Involvement) – стосується рівня участі співробітників у процесах ухвалення рішень та управління організацією. Підвиміри цього блоку включають розвиток співробітників, формування команд і надання їм повноважень. Компанії з високим рівнем залученості, як правило, демонструють вищу продуктивність і лояльність співробітників, хоча надмірна участь може ускладнити процеси ухвалення рішень.

Другий вимір – узгодженість (Consistency) – охоплює цілісність внутрішніх систем, правил і норм, які забезпечують стабільність і спільне розуміння. У рамках цієї категорії розглядаються такі аспекти, як основні цінності, узгодженість у діях і співпраця між відділами.

Третій вимір – адаптивність (Adaptability) – зосереджений на здатності організації реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Цей аспект включає створення інновацій, орієнтацію на клієнтів та організаційне навчання.

Четвертий вимір – місія (Mission) – визначає стратегічний напрямок організації, її довгострокові цілі та здатність ефективно їх комунікувати. Цей блок включає такі елементи, як стратегічне бачення, цілеспрямованість і визначення критеріїв успіху.

Процедура оцінки за моделлю Denison передбачає використання опитувальника, який заповнюють співробітники. У ньому містяться питання, спрямовані на оцінку кожного з чотирьох основних вимірів і 12 підвимірів. На основі відповідей формується профіль корпоративної культури організації, що ілюструється у вигляді кругової діаграми. Це дозволяє візуально оцінити, які аспекти культури є сильними, а які потребують вдосконалення.

Модель Denison має низку переваг. Вона забезпечує комплексний підхід до оцінки корпоративної культури, оскільки охоплює як внутрішні, так і зовнішні фактори. Крім того, модель демонструє прямий зв'язок між культурою та бізнес-результатами, що дозволяє керівникам зосередитися на тих аспектах, які безпосередньо впливають на ефективність компанії. Ще однією перевагою є можливість порівняння організації з іншими компаніями у галузі завдяки накопиченій базі даних.

Однак, модель також має свої недоліки. Її застосування вимагає значних ресурсів і часу, особливо у великих організаціях. Також результати можуть бути суб'єктивними, оскільки ґрунтуються на сприйнятті співробітників. Ще одним викликом є адаптація моделі до специфіки конкретної галузі чи національного контексту.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА І ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ ЕТИКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ «НОВА ПОШТА»

2.1 Аналіз економічної діяльності підприємства «Нова пошта» та стану організаційної розбудови на підприємстві

Компанія «Нова Пошта» є однією з найбільших логістичних компаній України, яка забезпечує доставку вантажів та кореспонденції по всій країні та за її межами. Основна діяльність компанії полягає у наданні послуг швидкої доставки як для фізичних осіб, так і для бізнесу. Компанія має широку мережу відділень, поштоMATів та кур'єрських служб, що дозволяє здійснювати доставку у будь-який куточок країни. Окрім внутрішніх перевезень, «Нова Пошта» активно розвиває міжнародний напрямок, що дозволяє українським підприємцям та приватним особам надсилати та отримувати посилки з інших країн.

Для більш глибокого аналізу ефективності функціонування компанії доцільно розглянути динаміку її ключових показників. Це дозволить оцінити фінансовий стан підприємства, виявити тенденції розвитку та зробити відповідні висновки щодо результативності управлінських рішень. Такий підхід сприяє комплексному розумінню внутрішніх процесів компанії та її позицій на ринку. Аналіз техніко-економічних показників дає змогу виявити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, а також оцінити ефективність використання наявних ресурсів.

Основні техніко-економічні показники діяльності компанії «Нова пошта» за даними фінансової звітності суб'єкта господарювання за 2021 – 2023 рр., що зображено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні економічні показники діяльності підприємства ТОВ
«Нова пошта» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2021/2022	2022/2023	2021/2022	2022/2023
Чистий дохід від реалізованої продукції	2084350 2	2368703 4	3646887 9	2843532	1278184 5	12	35
Собівартість реалізованої продукції	1644100 4	1927653 2	2862503 7	2835528	9348505	15	33
Валовий прибуток	4402498	4410502	7843842	8004	3433340	0,2	44
Витрати на збут	561844	439130	997806	-122714	558676	-28	56
Адміністративні витрати	1923703	1673172	2985829	-250531	1312657	-15	44
Інші операційні витрати	508590	463951	494865	-44639	30914	-10	6
Чистий фінансовий прибуток	2600320	2135960	3365342	-464360	1229382	-21	36
Необоротні активи	108324	63849	76808	-44475	12959	-69	17
Оборотні активи	236988	413811	422156	176823	8345	43	2
Власний капітал	4491224	6516072	9508308	2024848	2992236	31	31
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	3900212	3787630	5337000	-112582	1549370	-3	29
Поточні зобов'язання то забезпечення	5117359	5451218	8256398	333859	2805180	6	34
Валюта балансу	1350879 5	1575492 0	2310170 6	2246125	7346786	14	32

Джерело: Складено автором на основі [15; 17]

Результати діяльності ТОВ «Нова Пошта» у період з 2021 по 2023 роки свідчать про стабільне зростання ефективності компанії. Незважаючи на світову економічну кризу, спричинену пандемією COVID-19, та наслідки повномасштабного вторгнення, підприємство продовжувало успішно функціонувати.

Протягом 2021-2022 та 2022-2023 років собівартість продукції зросла спочатку на 15%, а згодом ще на 33%. Валовий прибуток у 2022 році зріс на 0,2%, що, хоча й не є значним показником, проте враховуючи складні економічні умови в країні, свідчить про стабільність підприємства. У 2023 році цей показник продемонстрував значне зростання – на 44%.

Щодо чистого фінансового прибутку, то у 2022 році компанія зазнала зниження на 21% у порівнянні з 2021 роком. Проте вже у 2023 році ситуація покращилася, і прибуток зріс на 36%. Це свідчить про адаптивність компанії до змін ринку та ефективне управління фінансовими ресурсами.

Фінансовий стан компанії залишається стабільним, незважаючи на економічні труднощі та вплив зовнішніх факторів. У 2023 році «Нова Пошта» продемонструвала зростання доходів, що свідчить про ефективне управління та постійне розширення послуг. Основними джерелами прибутку є доставка посилок та вантажів, фінансові послуги, зокрема післяплата та грошові перекази, а також логістичні послуги для бізнесу. Компанія активно інвестує в інновації та розвиток інфраструктури, що дозволяє підвищити ефективність роботи та покращити якість обслуговування клієнтів.

Ефективність корпоративної культури «Нова Пошта» відображається у фінансових показниках компанії. Згідно з даними за 2023 рік, компанія продемонструвала стабільне зростання ключових показників, що свідчить про успішну реалізацію стратегічних ініціатив та ефективне управління ресурсами в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні фінансові показники «Нова Пошта» за 2021-2023 роки:

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Кількість відділень, од.	7145	8200	9350
Кількість відправлень, млн.	313,6	350,0	400,5
Чистий дохід, млн. грн.	27000	30500	36469
Валовий прибуток, млн. грн.	5800	6500	7844
Чистий прибуток, млн. грн.	2900	3500	3967

Джерело: Складено автором на основі [15; 17]

Зростання кількості відділень та обсягу відправлень свідчить про розширення географії послуг та збільшення довіри клієнтів до компанії. Паралельно з цим, зростання чистого доходу та прибутку вказує на ефективне управління витратами та оптимізацію бізнес-процесів, що є результатом впровадження сучасних технологій та підвищення кваліфікації персоналу.

Корпоративна культура, орієнтована на постійне вдосконалення та розвиток, сприяє підвищенню конкурентоспроможності «Нова Пошта». Компанія активно впроваджує нові послуги та розширює спектр, що дозволяє залучати нових клієнтів та утримувати існуючих. Це підтверджується зростанням кількості відправлень та розширенням мережі відділень по всій Україні.

Важливим аспектом є також соціальна відповідальність компанії. «Нова Пошта» реалізує низку соціальних проектів, підтримує місцеві громади та сприяє розвитку підприємництва. Це формує позитивний імідж компанії та зміцнює її позиції на ринку.

Плинність кадрів у компанії була однією з ключових проблем, але завдяки ефективним стратегіям управління персоналом її вдалося суттєво знизити. Протягом останніх чотирьох років рівень плинності зменшився на 35%. Основними заходами, які сприяли цьому, стали підвищення рівня заробітної плати, покращення умов праці, запровадження програм

професійного розвитку та кар'єрного зростання. Компанія також реалізує соціальні ініціативи, зокрема програми підтримки ветеранів, жінок та молоді, що позитивно впливає на лояльність співробітників та загальний імідж компанії.

У таблиці 2.3 подано порівняльний аналіз плинності кадрів у компанії «Нова пошта» за три роки – з 2021 по 2023. Наведено основні характеристики кожного року: рівень плинності, кількість працівників, їхній склад та ключові причини звільнень.

Таблиця 2.3 – Результати аналізу плинності кадрів на підприємстві «Нова пошта» за 2021–2023 роки

Показник	2021	2022	2023
Оцінка плинності кадрів	Висока (орієнтовно понад 80%)	Помірно висока (орієнтовно 70–75%)	63,9% (офіційно задекларовано)
Основні причини	Низька мотивація, фізично важкі умови, сезонність	Повномасштабна війна, мобілізація працівників, вимушені переїзди	Висока ротація серед кур'єрів, воєнні наслідки, складність адаптації
Кількість працівників	близько 35 000	близько 37 000	40 024
Структура персоналу	Переважно лінійний персонал (вантажники, кур'єри)	Часткова адаптація до дистанційного формату	80% жінки, середній вік – 46,9 років

Джерело: Складено автором на основі [15; 17]

У 2021 році спостерігався найвищий рівень плинності через фізично складні умови праці, сезонний характер навантаження та недостатню мотивацію персоналу. У 2022 році ситуація ускладнилася через війну – багато працівників були мобілізовані, частина покинула регіони або країну, що позначилось на кадровому складі. У 2023 році плинність залишалася високою (63,9%), але з певною тенденцією до зниження. Це пов'язано з адаптацією компанії до нових умов та стабілізацією кадрової ситуації, хоча виклики,

пов'язані з воєнним станом і специфікою логістичного бізнесу, залишалися суттєвими.

«Нова Пошта» постійно впроваджує новітні технології, що дозволяє оптимізувати процеси доставки та підвищити ефективність роботи. Автоматизація логістичних центрів, цифрові сервіси для клієнтів та розвиток безконтактної доставки є важливими елементами стратегії компанії. Також продовжується розширення мережі відділень та поштоMATів, що дозволяє покращити доступність послуг для клієнтів.

Попри позитивну динаміку, компанія стикається з певними викликами. Військові дії на території України ускладнюють логістичні процеси та призводять до зростання операційних витрат. Інфляція та підвищення вартості ресурсів також впливають на фінансовий стан компанії. Крім того, на ринку логістичних послуг існує конкуренція з боку міжнародних компаній, що змушує «Нову Пошту» постійно вдосконалювати свої сервіси та адаптуватися до змін.

Організаційна культура та корпоративна етика є ключовими складовими управлінської системи сучасних компаній. Для глибокої діагностики культурного профілю ТОВ «Нова Пошта» застосовано чотири авторитетні моделі: OCAI, Чарльза Хенді, Competing Values Framework та Denison Model. Їх використання дозволяє комплексно оцінити стан культури компанії, визначити сильні й слабкі сторони, а також запропонувати напрями вдосконалення.

У таблиці 2.4 представлено результати аналізу організаційної культури компанії «Нова Пошта» за методикою OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument). Основна увага приділена виявленню домінуючого та бажаного типу культури, що панують у компанії. Згідно з результатами, у «Новій Пошті» переважає ринкова культура, яка орієнтується на досягнення результатів, конкуренцію та ефективність. Проте персонал виявляє потребу в клановій культурі, що передбачає більшу підтримку, командний дух і довіру всередині

колективу. Такий розрив між реальною та бажаною культурою вказує на потенційні зони для покращення. Висновок: доцільним є поступове впровадження елементів кланової культури, що сприятиме зменшенню емоційного вигорання працівників і підвищенню залученості.

Таблиця 2.4 – Результати аналізу організаційної культури за методикою OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument)

Критерій оцінки	Виявлені особливості в ТОВ «Нова Пошта»
Домінуючий тип культури	Ринкова культура – компанія орієнтована на результат, ефективність, швидкість обслуговування, конкуренцію.
Бажаний тип культури	Кланова культура персонал прагне до більшої підтримки, довіри, командного духу.
Наслідки для діяльності	Висока продуктивність, проте можливе емоційне вигорання, зниження залученості працівників.
Рекомендовані зміни	Посилення елементів кланової культури: тимблдинги, неформальна комунікація, підтримка ініціатив знизу.

Джерело: Складено автором на основі [1; 18]

Компанія має ефективну результатоорієнтовану культуру, але для підвищення лояльності персоналу та зменшення плинності кадрів доцільно інтегрувати більше людяності та згуртованості в корпоративне середовище.

Таблиця 2.5 демонструє аналіз організаційної культури підприємства за підходом Чарльза Хенді, який класифікує культуру за типами: влади, ролей, завдань і особистостей. Для «Нової Пошти» характерне поєднання двох типів – культури ролей і культури завдань. Культура ролей проявляється у формалізації обов'язків, ієрархічності та чіткій структурі. Водночас, присутні елементи культури завдань, що виявляються у проектній роботі та командних рішеннях. Це свідчить про намагання компанії зберегти стабільність і водночас адаптуватися до інновацій. Проте надмірна формалізація може стримувати креативність і ініціативу, тому рекомендується підвищити гнучкість у прийнятті рішень.

Таблиця 2.5 – Результати аналізу організаційної культури за методикою Чарльза Хенді

Тип культури за Хенді	Ознаки, притаманні «Новій Пошті»
Культура ролей	Сильна формалізація, чіткі посадові обов'язки, вертикальна ієрархія, відповідальність.
Культура завдань	Орієнтація на проєкти, командні рішення, ініціатива в межах стандартів.
Сильні сторони	Стабільність, зрозумілість структури, ефективність процесів.
Слабкі сторони	Відсутність гнучкості, стримування креативності, ризик формалізму.

Джерело: Складено автором на основі [5; 7]

«Нова Пошта» поєднує елементи двох типів культур – ролей і завдань, що дозволяє забезпечити стабільність у щоденній роботі та одночасно підтримувати прагнення до інновацій. Проте варто збалансувати формальність із підтримкою індивідуальних ініціатив.

У таблиці 2.6 відображено результати діагностики організаційної культури за моделлю Competing Values Framework (Камерон–Куїн). Аналіз показав, що домінуючими типами культури є ринкова та ієрархічна, які забезпечують результативність, структурованість і контроль. Адхократична культура виражена посередньо – технологічні інновації впроваджуються, але ініціативність потребує додаткової підтримки. Найменш представлена – кланова культура, що свідчить про низький рівень емоційного комфорту та згуртованості в колективі. Такий дисбаланс може призвести до зниження внутрішньої мотивації персоналу, тому варто звернути увагу на посилення саме гуманітарного аспекту культури організації. Такий стан свідчить про особливості внутрішнього середовища компанії та її управлінської моделі, яка орієнтована переважно на досягнення конкретних результатів і дотримання встановлених правил. Разом з тим, спостерігається певна диспропорція в культурних пріоритетах, що може мати відображення на загальному емоційному фоні в колективі. Це підкреслює важливість усвідомлення ролі

організаційної культури як чинника, що впливає не лише на продуктивність, а й на атмосферу всередині компанії.

Таблиця 2.6 – Результати аналізу організаційної культури за методикою Competing Values Framework (Кемерон – Куїн)

Тип культури	Рівень вираженості	Прояви в компанії
Кланова	Слабка - бажана	Недостатній рівень емоційної підтримки та залученості персоналу.
Адхократична	Середня	Технологічні новації впроваджуються, але новаторство потребує додаткової мотивації.
Ринкова	Висока - домінантна	КРІ, жорстка конкуренція, чіткі цілі.
Ієрархічна	Висока	Чіткість структур, стабільність, контроль якості.

Джерело: Складено автором на основі [9]

Баланс між ринковою та ієрархічною культурами забезпечує стратегічну орієнтованість, але без інвестування у кланові та адхократичні аспекти виникає ризик зниження гнучкості та внутрішньої згуртованості.

Таблиця 2.7 подає аналіз організаційної культури «Нової Пошти» за моделлю Денісона, яка включає чотири основні компоненти: залученість, узгодженість, адаптивність і місію. В компанії чітко сформульована стратегія та високий рівень узгодженості, що свідчить про наявність усталених цінностей та норм. Проте рівень залученості персоналу та адаптивності є середніми – проводяться тренінги та програми розвитку, але не завжди є можливість горизонтального впливу. Це означає, що для досягнення організаційної зрілості важливо створити умови для активнішої участі працівників у процесах змін, зокрема через підтримку ініціатив «знизу» та підвищення внутрішньої гнучкості.

Таблиця 2.7 – Результати аналізу організаційної культури за методикою Denison Model

Компонент моделі	Стан у ТОВ «Нова Пошта»
Залученість (Involvement)	Середня проводяться навчання та мотиваційні програми, але не завжди є горизонтальна участь.
Узгодженість (Consistency)	Висока цінності, правила, етика задекларовані і підтримуються.
Адаптивність (Adaptability)	Середня технологічні зміни впроваджуються, але недостатньо підтримки з боку персоналу.
Місія (Mission)	Висока - чітко сформульована стратегія, лідерство на ринку є усвідомленою ціллю компанії.

Джерело: Складено автором на основі [1]

Компанія демонструє зрілий рівень організаційного розвитку. Для подальшого вдосконалення доцільно зміцнити механізми участі персоналу у змінах, підтримати адаптивність через делегування, та посилити значення неформальних цінностей.

Результати аналізу свідчать, що організаційна культура ТОВ «Нова Пошта» є сильною, стабільною та стратегічно орієнтованою. Домінуючі риси – ринкова та ієрархічна культури, які забезпечують ефективність і контроль. Проте для подальшого розвитку компанії важливо інтегрувати елементи кланової культури – для зміцнення командного духу та внутрішньої згуртованості.

Корпоративна етика на підприємстві «Нова пошта» розглядається як важливий стратегічний інструмент управління внутрішнім середовищем організації. Компанія декларує дотримання принципів чесності, поваги, прозорості та соціальної відповідальності, що зафіксовано у Кодексі корпоративної етики, який регламентує поведінку співробітників у різних робочих ситуаціях, взаємодію з клієнтами, колегами, партнерами та органами влади.

2.2 Оцінка корпоративної культури та системи мотивації працівників на основі анкетного опитування в ТОВ «Нова Пошта»

З метою глибшого аналізу корпоративної культури та виявлення наявних проблем у ТОВ «Нова Пошта» було проведено анкетування серед співробітників компанії. Для цього була створена спеціальна анкета, що містила запитання, які стосувалися корпоративної культури, поділу працівниками цінностей компанії та застосування різних видів мотивації на підприємстві (Додаток 1). У межах дослідження було опитано 100 співробітників компанії «Нова Пошта» з різних підрозділів. Опитування дозволило виявити рівень поінформованості працівників про корпоративні цінності, ступінь їхньої залученості, задоволення системою мотивації та загальне ставлення до атмосфери в компанії. Отримані результати подано у вигляді діаграм для зручності візуального аналізу.

Результати анкетування за розділом «Корпоративна культура та цінності» представлені на рис. 2.1 – 2.5.

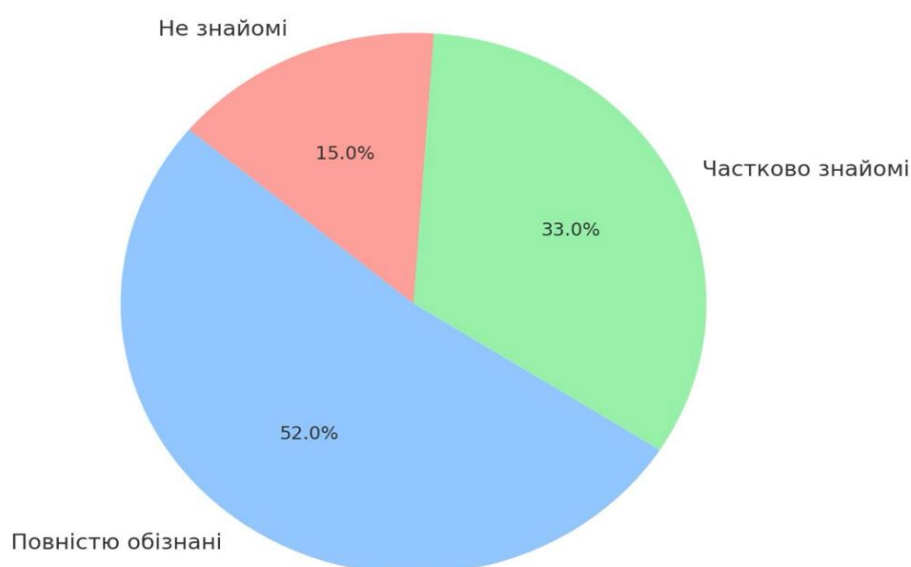


Рисунок 2.1 – Результати анкетування за питанням «Ознайомленість з цінностями» розділу анкети «Корпоративна культура та цінності»

Джерело: Складено автором на основі анкетування за [додаток 1]

На запитання щодо ознайомленості з місією та офіційними цінностями компанії, 52% респондентів відповіли, що повністю обізнані з ними, 33% частково знайомі, тоді як 15% взагалі не знайомі. Це свідчить про досить високий рівень інформованості, однак залишається певний відсоток співробітників, яких слід краще інтегрувати в ціннісну систему компанії рис.2.1.

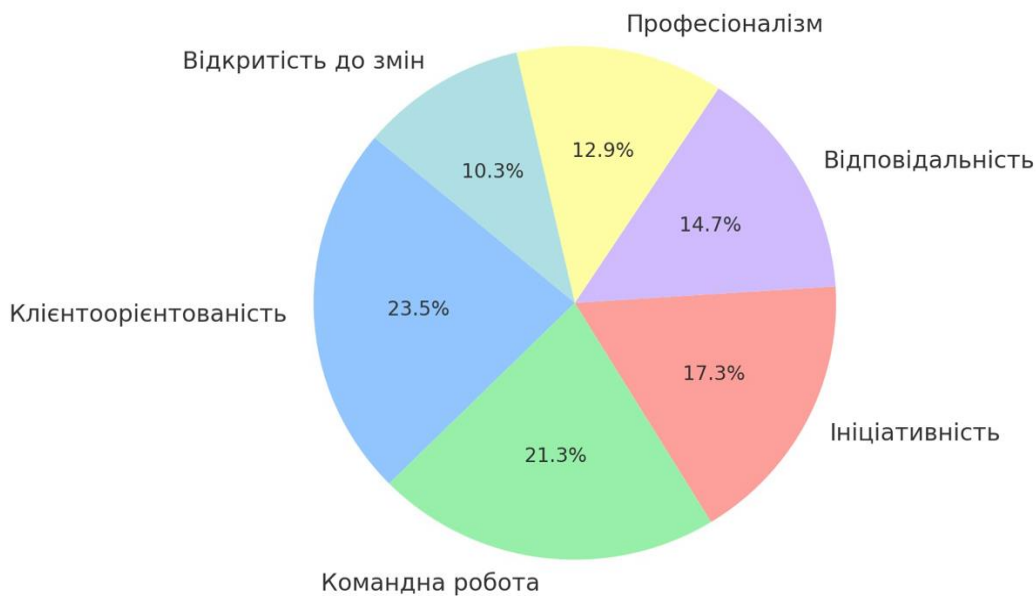


Рисунок 2.2 – Результати анкетування за питанням «Цінності, що поділяються» розділу анкети «Корпоративна культура та цінності»

Джерело: Складено автором на основі на основі анкетування за [додаток 1]

На питання про цінності, які вони поділяють у щоденній роботі, 64% обрали клієнтоорієнтованість, 58% - командну роботу, 47% - ініціативність, 40% - відповідальність, 35% - професіоналізм, 28% - відкритість до змін. Це свідчить про те, що найважливішими для працівників залишаються орієнтація на клієнта та командна співпраця рис. 2.2.

Щодо особистої згоди з цінностями компанії, 49% зазначили, що повністю їх поділяють, 37% - частково, 10% не зовсім погоджуються, а 4%

зовсім не поділяють. Це демонструє високий рівень узгодженості між внутрішньою культурою компанії та особистими переконаннями працівників
рис. 2.3.

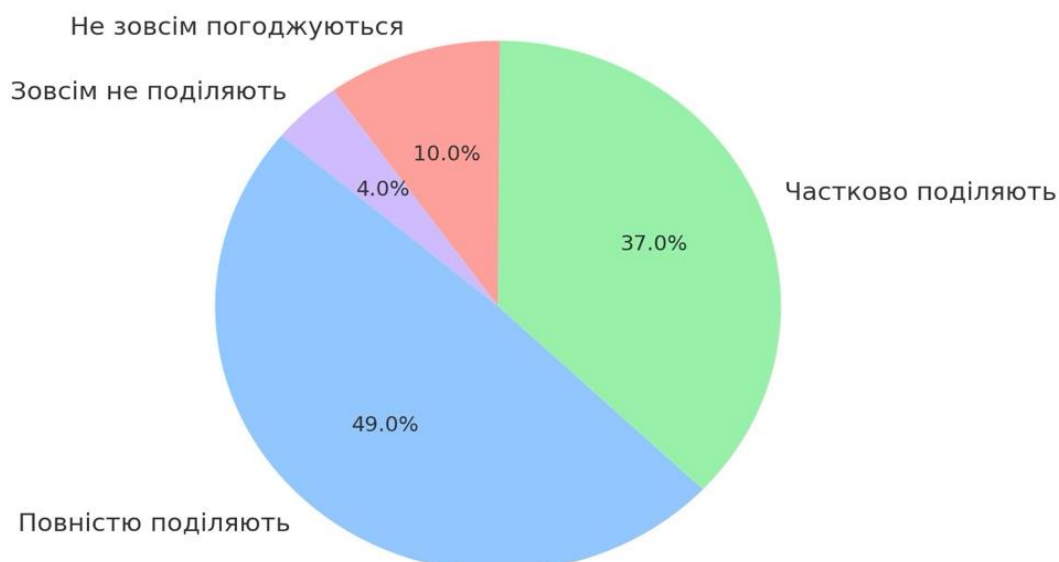


Рисунок 2.3 – Результати анкетування за питанням «Особисте узгодження з цінностями» розділу анкети «Корпоративна культура та цінності»

Джерело: Складено автором на основі на основі анкетування за [додаток 1]



Рисунок 2.4 – Результати анкетування за питанням «Атмосфера в колективі» розділу анкети «Корпоративна культура та цінності»

Джерело: Складено автором на основі на основі анкетування за [додаток 1]

Коли мова йшла про атмосферу у колективі, 42% оцінили її як дуже дружню, 36% - як середню, 17% зазначили наявність незначної напруги, а 5% вказали на конфліктну атмосферу. Це означає, що більшість працівників працює у комфортному середовищі, хоча в окремих підрозділах можливі певні труднощі у взаємодії рис. 2.4.

На запитання, чи відчуває працівник себе важливою частиною команди, 61% відповіли «так», 27% - «іноді», 12% - «ні». Таким чином, значна частина персоналу залучена до командної роботи та відчуває свою цінність для компанії рис. 2.5.

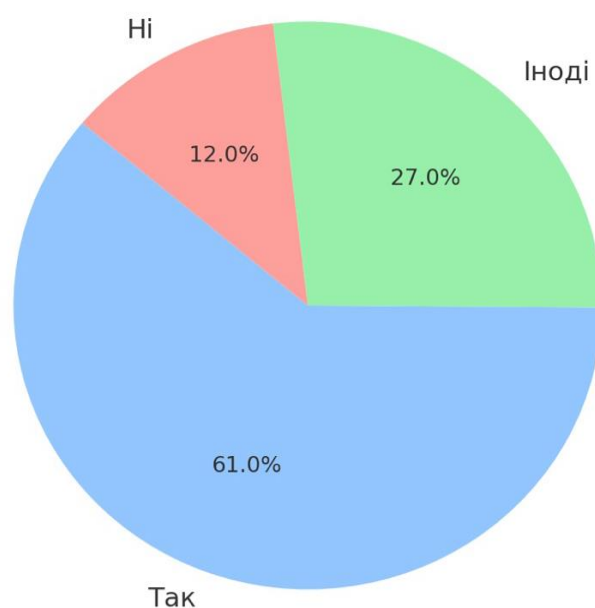


Рисунок 2.5 – Результати анкетування за питанням «Відчуття себе частиною команди» розділу анкети «Корпоративна культура та цінності»

Джерело: Складено автором на основі на основі анкетування за [додаток 1]

Висновок за розділом анкетування «Корпоративна культура та цінності»:

Опитування засвідчило, що працівники «Нова Пошта» здебільшого добре ознайомлені з цінностями компанії, поділяють їх і позитивно оцінюють

атмосферу в колективі. Найпоширенішими цінностями є клієнтоорієнтованість та командна робота. Разом з тим, у компанії є простір для посилення інтеграції співробітників у корпоративну культуру, зокрема серед тих, хто не повністю знайомий з її основами.

Результати анкетування за розділом «Мотивація та розвиток» представлені на рис. 2.6 – 2.9.

Щодо методів мотивації, 76% опитаних відзначили матеріальне заохочення як основний стимул, 53% - можливість кар'єрного росту, 45% - навчальні програми та підвищення кваліфікації, 32% - нематеріальні заохочення (грамоти, подяки), 24% - гнучкий графік чи додаткові вихідні. Лише 6% відповіли, що не відчувають жодного виду мотивації на своєму місці роботи рис. 2.6.



Рисунок 2.6 – Результати анкетування за питанням «Мотиваційні чинники» розділу анкети «Мотивація та розвиток»

Джерело: Складено автором на основі на основі анкетування за [додаток 1]

Ефективність мотиваційної системи як задовільну оцінили 48% респондентів, 39% вважають її частково ефективною, а 13% - неефективною. Це показує, що більшість працівників позитивно сприймають підходи до

стимулювання, проте залишаються працівники, яких існуюча система не мотивує рис. 2.7.

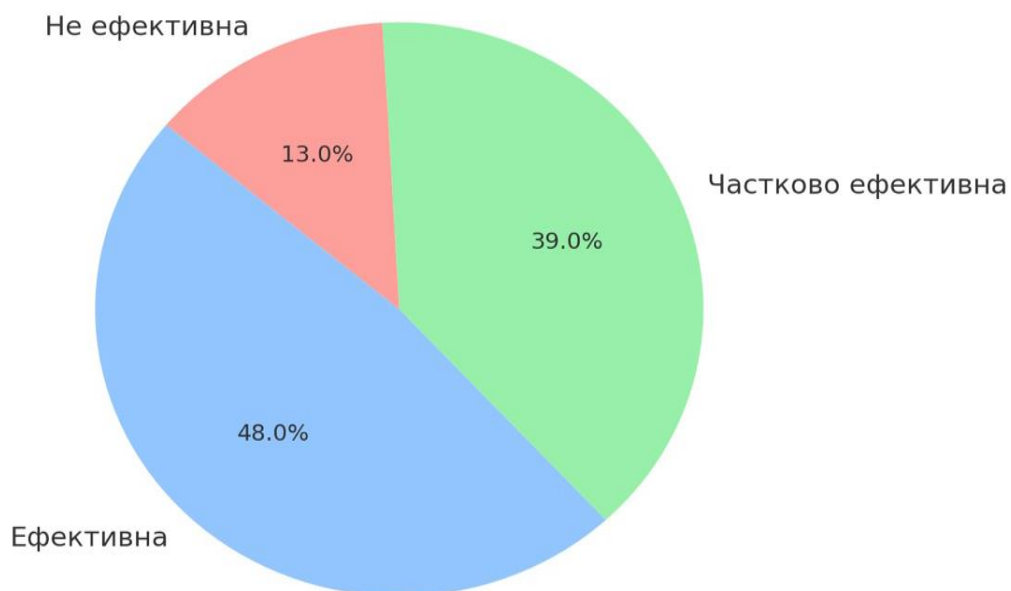


Рисунок 2.7 – Результати анкетування за питанням «Оцінка ефективності мотивації» розділу анкети «Мотивація та розвиток»

Джерело: Складено автором на основі на основі анкетування за [додаток 1]

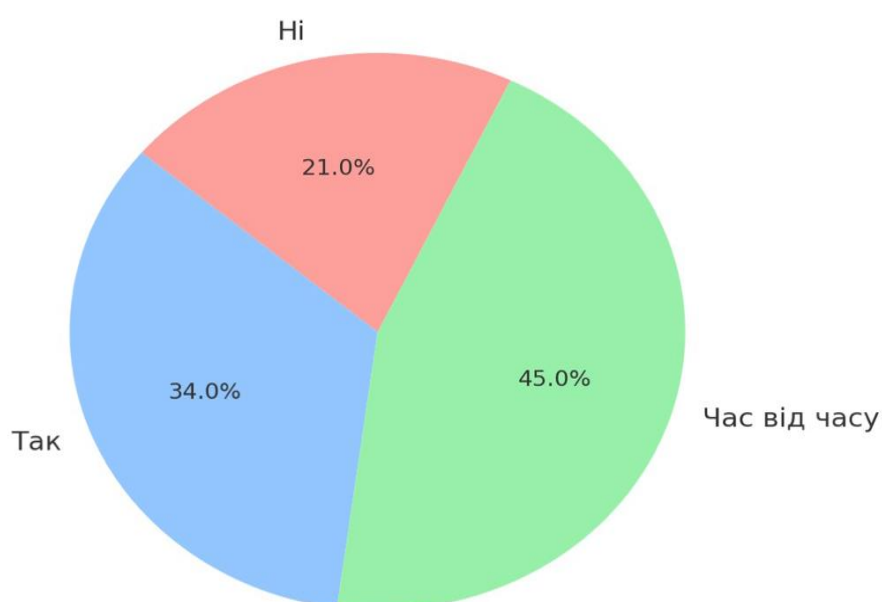


Рисунок 2.8 – Результати анкетування за питанням «Можливість висловлювати ідеї» розділу анкети «Мотивація та розвиток»

Джерело: Складено автором на основі на основі анкетування за [додаток 1]

Можливість висловлювати ідеї та бути почутим підтримали 34% опитаних, 45% мають таку можливість час від часу, а 21% не відчують свободи для ініціатив. Це вказує на потребу у більш відкритій комунікації між працівниками і керівництвом рис. 2.8.

Підтримку з боку керівництва у професійному розвитку відчують 57% працівників, 28% - частково, а 15% - не відчують взагалі. Таким чином, більше половини працівників мають позитивний досвід зростання в межах компанії, але існує потреба в індивідуальному супроводі кар'єри працівників рис. 2.9.

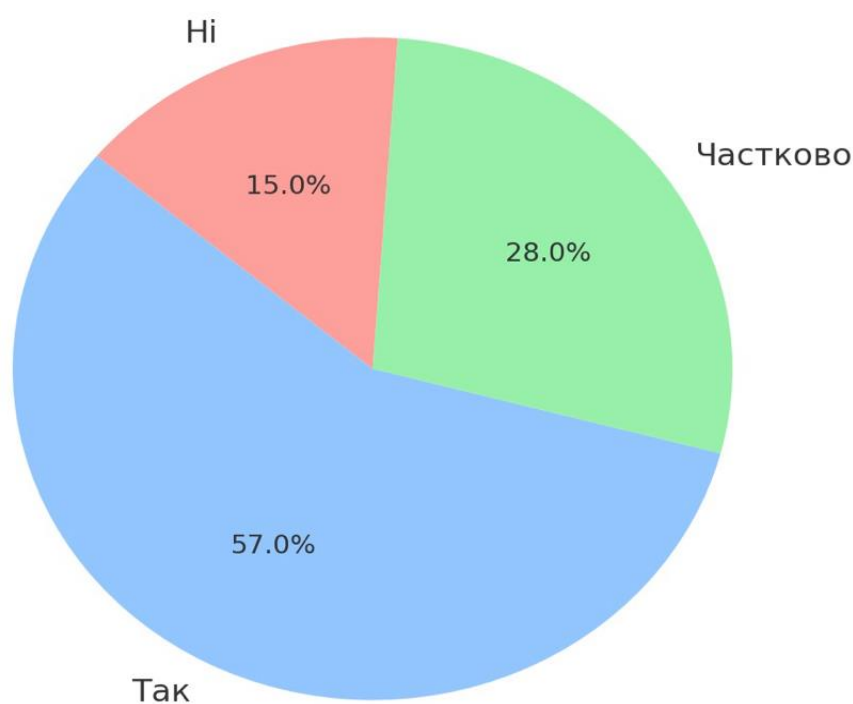


Рисунок 2.9 – Результати анкетування за питанням «Підтримка керівництва» розділу анкети «Мотивація та розвиток»

Джерело: Складено автором на основі на основі анкетування за [додаток 1]

Висновок за розділом анкетування «Мотивація та розвиток»:

Працівники високо оцінюють рівень матеріальної мотивації в компанії, а також можливості для кар'єрного та професійного розвитку. Проте відкритість до нових ідей та підтримка керівництва в розвитку потребують

вдосконалення, щоб кожен працівник мав чітке бачення свого потенціалу та відчував, що його голос має значення.



Рисунок 2.10 – Результати анкетування за питанням «Оцінка корпоративної культури» розділу анкети «Загальне враження»

Джерело: Складено автором на основі на основі анкетування за [додаток 1]

Загальний рівень корпоративної культури як високий оцінили 44% співробітників, 38% вважають його середнім, 12% - низьким, а 6% не змогли дати чітку оцінку. Це демонструє, що переважна більшість працівників сприймає внутрішню культуру компанії позитивно рис. 2.10.

У відкритих відповідях працівники найчастіше вказували, що для покращення культури варто звернути увагу на: частішу взаємодію між керівниками та підлеглими, створення можливостей для неформального спілкування та тимблдингу, прозорість у прийнятті рішень, розширення нематеріальної мотивації та гнучкість умов праці.

Висновок за розділом анкетування «Загальне враження»:

Загальний фон у компанії є позитивним, працівники переважно задоволені корпоративною культурою. Проте є запит на глибші комунікаційні зв'язки між різними рівнями управління, а також на більшу відкритість і прозорість внутрішніх процесів. Реалізація цих змін може суттєво посилити лояльність персоналу та сприяти формуванню ще сильнішої корпоративної ідентичності.

Матеріальна та нематеріальна мотивація працівників відіграють важливу роль у формуванні та розвитку корпоративної культури підприємства, адже саме вони впливають на рівень залученості, лояльності та взаємовідносин у колективі.

Матеріальна мотивація – це фінансові заохочення, такі як заробітна плата, премії, бонуси, соціальні пакети, які стимулюють працівників до ефективного виконання своїх обов'язків. Коли співробітники почуваються фінансово захищеними та справедливо винагородженими, у них формується довіра до керівництва і зростає задоволення від роботи, що сприяє стабільності в колективі та позитивному ставленню до компанії. Водночас нематеріальна мотивація, яка включає визнання досягнень, можливості професійного росту, комфортні умови праці, командний дух і підтримку, впливає на глибший рівень – на емоційне залучення працівників. Вона допомагає сформувати атмосферу взаємоповаги, відкритості та партнерства. Коли люди відчують, що їхня думка важлива, що їх цінують не лише як виконавців, а як особистостей, це підвищує рівень довіри, ініціативності та відповідальності. Тож, проведемо аналіз складу заохочувальних та компенсаційних виплат ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2020 - 2022 рр.

Фонд додаткової оплати праці дирекції ТОВ «НОВА ПОШТА» охоплює преміальні виплати та надбавки до посадових окладів і тарифних ставок, розмір яких зріс на 0,5% у 2021 році та на 5,5% у 2022 році порівняно з 2020 роком. Зазначене зростання у 5,5% відбулося у період між 2020 та 2021 роками. Премії за досягнення виробничих результатів, а також процентні

виплати, зменшилися у 2021 році на 14,6% порівняно з 2020 роком. Водночас відсоткові та комісійні винагороди за тарифними ставками збільшилися – з 181071,1 тис. грн у 2020 році до 22073,4 тис. грн у 2022 році. Оплата праці за понаднормові години, святкові й вихідні дні також зросла: на 15,1% у 2021 році порівняно з 2020 роком, на 16,9% у 2022 році проти 2021 року. Загалом, у 2022 році обсяг відповідних виплат збільшився на 69% у порівнянні з 2021 роком табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Результати аналізу складу заохочувальних та компенсаційних виплат ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2020 - 2022 рр.

Показники	Дані по рокам			Темп зростання %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/2020 рр.	2022/2021 рр.
Заохочувальні та компенсаційні виплати	9126,0	6803,1	4021,1	74,5	59,1
Винагороди та заохочення, що здійснюються раз на рік, або мають одноразовий характер	8829,0	6420,6	3917,7	72,7	61,0
Премії за сприяння винахідництву та раціоналізації впровадження нової техніки	584,1	280,8	-	48,1	-
Премії за виконання особливо важливих завдань	781,2	1039,5	102,6	133,1	9,9
Одноразові заохочення до ювілейних та пам'ятних дат	1427,4	585,9	1074,6	41,0	183,4
Інші винагороди та заохочення	6036,3	4514,4	2740,5	74,8	60,7
Матеріальна допомога, що має систематичний характер	54,9	92,7	107,1	168,9	115,5
Виплати соціального характеру	242,1	289,8	-	119,7	-

Джерело: Складено автором на основі [15; 17]

У ТОВ «НОВА ПОШТА» упродовж 2020–2022 років спостерігалось скорочення обсягів заохочувальних і компенсаційних виплат. Зокрема, у 2021 році ці виплати зменшилися на 25,5% у порівнянні з 2020 роком, а в 2022 році – ще на 40,8% порівняно з 2021 роком. Серед них щорічні або одноразові премії та заохочення зазнали зниження на 27,3% у 2021 році та на 39,0% у 2022-му. Премії за винахідницьку діяльність і раціоналізаторські пропозиції були присутні як у 2020, так і у 2021 роках, причому в останньому їхній розмір більш ніж подвоївся. Водночас у 2022 році спостерігалось різке скорочення премій за виконання особливо важливої роботи – на 90,1% у порівнянні з попереднім роком.

Тепер проведемо оціночний аналіз складових підсистеми нематеріального мотивування і стимулювання персоналу ТОВ «НОВА ПОШТА» станом на 2022 рік табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Оцінка складових підсистеми нематеріального мотивування і стимулювання персоналу ТОВ «НОВА ПОШТА» станом на 2022 рік

Складові нематеріального мотивування	Характеристика стану і стимулів
1	2
Інформування працівників про стан справ в логістичній компанії	Раз на квартал президент звітує перед співробітниками про результати своєї роботи на загальних зборах працівників. Через невеликий розмір логістичної компанії комунікація між керівництвом і підлеглими відбувається безперешкодно, а зворотний зв'язок переважно усний.
Проведення корпоративних заходів	Особливими святами є Новий рік, Міжнародний жіночий день (де більшість працівників жінки) та День працівників (через специфіку діяльності логістичної компанії).
Публічне визнання заслуг	Успіхи працівників публічно визнаються шляхом присвоєння виробничому персоналу звання "Працівник року" та розміщення переможця на дошці пошани.

Продовження таблиці 2.9

1	2
Санітарно-гігієнічні умови праці і техніка безпеки	Гігієнічні та санітарні умови праці в логістичних компаніях не перевищують найвищих стандартів. Інструктажі з охорони праці проводяться під час прийому на роботу та періодично протягом року.
Кар'єрне зростання	У логістичних компаніях мало можливостей для кар'єрного зростання і немає налагодженої системи планування кар'єри для працівників. Менеджери можуть шукати кандидатів лише всередині компанії, якщо працівника звільняють.
Професійне навчання	Для працівників логістичних компаній можливості професійного розвитку обмежені нормами чинного Кодексу законів про працю України, інших форм професійного навчання для виробничого персоналу не передбачено. Професійне навчання управлінського персоналу використовує формат тренінгів із залученням зовнішніх експертів, але воно не є систематичним.

Джерело: Складено автором на основі [11; 15]

Отже, можна дійти висновку, що до основних недоліків підсистеми нематеріального стимулювання працівників у ТОВ «НОВА ПОШТА» належать обмежені перспективи кар'єрного просування та недостатня участь персоналу у програмах професійного розвитку.

Звісно, удосконалення мотиваційних механізмів є важливою складовою ефективного управління. Проте існує низка причин, чому керівництво логістичних підприємств віддає перевагу загальному підходу до мотивації, застосовуючи однакові методи стимулювання для всіх працівників.

Індивідуальний підхід до мотивації доцільний лише щодо ключових фахівців або працівників, що займають стратегічно важливі позиції. В іншому випадку необхідно було б створити спеціальний підрозділ, працівники якого постійно проводили б оцінювання мотиваційних потреб колег, що може мати небажані наслідки. До того ж більшість роботодавців навряд чи погодяться на такий крок, оскільки створення нових посад потребує економічного обґрунтування та доцільності.

Аналітичні дослідження свідчать, що працівники одного структурного підрозділу часто мають схожі причини незадоволеності роботою. Їхні мотиваційні потреби, як правило, близькі між собою і значною мірою залежать від стилю управління керівника. Саме тому у межах одного підрозділу логістичної компанії можна впроваджувати уніфіковані мотиваційні заходи, координуючи їх із керівником цього підрозділу.

2.3 Напрямки удосконалення корпоративної етики та організаційної культури на підприємстві ТОВ «Нова Пошта» і розрахунок економічного ефекту від їх впровадження

Сучасна економічна ситуація в Україні, що характеризується високим рівнем невизначеності, інфляційними процесами, підвищеним рівнем конкуренції та впливом воєнного стану на бізнес-середовище, ставить перед підприємствами необхідність не лише збереження поточної ефективності, але й пошуку нових важелів стратегічного розвитку. Одним із таких важелів є корпоративна етика та організаційна культура, які здатні суттєво підвищити внутрішню стійкість компанії, зменшити операційні ризики та сформувати довготривалі конкурентні переваги.

ТОВ «Нова Пошта» є одним із лідерів українського логістичного ринку і уже сьогодні демонструє стійке фінансове зростання, однак для забезпечення стабільного розвитку в майбутньому доцільно впровадити низку управлінських, етичних та технічних заходів. Такі ініціативи спрямовані на зміцнення внутрішнього середовища організації, покращення клімату в колективі, підвищення лояльності працівників і клієнтів, а також раціоналізацію витрат.

У межах цього дослідження було визначено основні напрямки вдосконалення корпоративної етики та організаційної культури на

підприємстві. Кожен з них містить конкретні заходи, які мають як нематеріальні ефекти (зростання лояльності, зменшення конфліктності, покращення іміджу), так і матеріальні – ті, що піддаються точному фінансовому обрахунку.

У таблиці 2.10 представлено перелік запропонованих заходів, очікувані результати їх упровадження, орієнтовні витрати та річний економічний ефект у грошовому вираженні. Розрахунки базуються на відкритих джерелах, статистичних даних про вартість програмного забезпечення, тренінгів, енергоносіїв, а також середньоринкових показниках для галузі.

Таблиця 2.10 – Запропоновані заходи що до вдосконалення корпоративної культури підприємства

Захід	Очікуваний ефект	Вартість впровадження, тис. грн	Очікувана річна економія / прибуток, тис. грн
Розробка та впровадження Кодексу корпоративної етики	Покращення морально-психологічного клімату, зниження плинності кадрів на 10%	300	800
Запуск HRM-системи для управління персоналом	Скорочення витрат часу на адміністрування, прозора оцінка ефективності	500	900
Проведення тренінгів для менеджерів із корпоративної етики	Підвищення якості управлінських рішень, профілактика конфліктів	250	400
Модернізація офісів і складів: LED-освітлення, теплоізоляція	Економія витрат на електроенергію (понад 20%)	1000	1500
Запровадження програми внутрішніх ідей	Мотивація персоналу, залучення до прийняття рішень	100	150
Програма «Лояльність через етику» (поведінкові KPI та рейтинги)	Підвищення продуктивності праці та дисципліни	150	350

Джерело: Складено автором

У першому заході йдеться про розробку та запровадження Кодексу корпоративної етики, який стане основою для формування чітких правил поведінки, спілкування, взаємодії між працівниками та з клієнтами. Ефект від цього заходу полягає у покращенні клімату в колективі та зниженні плинності кадрів щонайменше на 10%. У фінансовому еквіваленті це означає економію витрат на пошук, навчання та адаптацію нових працівників, що становить близько 800 тисяч гривень на рік при середньоринкових показниках у логістиці.

Другий захід – це впровадження системи електронного управління персоналом (HRM), яка дає змогу автоматизувати облік робочого часу, відпусток, лікарняних, оцінювання ефективності та мотивації. Завдяки цьому підприємство заощаджує не лише час фахівців, а й зменшує кількість помилок в управлінських рішеннях. Очікувана річна економія складає близько 900 тис. грн, а витрати на впровадження – близько 500 тис. грн.

Третій захід стосується навчання менеджменту середньої та вищої ланки етичним принципам лідерства, що включає вирішення конфліктів, управління згуртованістю та прозорістю ухвалення рішень. Навчання в таких програмах дозволяє знизити ризик внутрішніх суперечностей, покращити якість управління людьми, що опосередковано сприяє зростанню ефективності бізнес-процесів. Очікуваний економічний ефект становить 400 тис. грн.

Четвертий захід має технічний характер – це енергомодернізація приміщень. В умовах постійного зростання вартості енергоносіїв в Україні, особливо в період дефіциту електроенергії, модернізація освітлення та теплоізоляція дозволяє знизити витрати на комунальні послуги. В середньому, модернізовані склади дозволяють заощаджувати до 20 – 25% на оплаті енергії. При обсягах витрат компанії на рівні 6 – 7 млн грн на рік за різними об'єктами, така модернізація дає змогу зекономити близько 1,5 млн грн щороку.

П'ятий захід – це створення майданчику для обміну ідеями між працівниками, коли кожен може подати пропозицію щодо покращення

логістики, зменшення витрат або нових продуктів. Найкращі ідеї щомісяця реалізуються, а автори – заохочуються. Така практика не лише підвищує залученість персоналу, а й часто призводить до практичних покращень із відчутним економічним ефектом. Прогнозований ефект – 150 тис. грн на рік при мінімальних витратах.

Шостий захід – програма формування позитивної етики через систему рейтингової оцінки поведінки працівників. Це дозволяє виявити та заохочувати дисциплінованих, сумлінних співробітників, водночас виявляючи зони ризику. Такі системи активно використовуються в європейських компаніях, і довели свою ефективність у підвищенні мотивації без додаткових матеріальних витрат. У грошовому вимірі ефект становить 350 тис. грн на рік.

У підсумку розрахунок загальної рентабельності заходів показує, що при загальних інвестиціях у розмірі 2,3 млн грн, очікуваний річний економічний ефект становить близько 4,1 млн грн. Це дозволяє стверджувати, що всі витрати на заходи окупляться менш ніж за один рік, а подальший щорічний дохід від їх впровадження створює довгострокову перевагу.

Рентабельність усіх запропонованих змін розраховується за формулою: $(\text{економічний ефект} / \text{витрати}) \times 100$. У нашому випадку це $(4100 / 2300) \times 100 =$ приблизно 178%, що свідчить про високу ефективність запропонованих ініціатив.

З огляду на поточний економічний стан в Україні, де ресурси обмежені, а конкуренція зростає, рекомендується впровадження цих заходів з метою підвищення внутрішньої ефективності підприємства, зменшення впливу зовнішніх ризиків, формування моральної стабільності в колективі, зростання брендової вартості компанії в очах споживачів та партнерів.

Підприємство отримає не лише фінансову вигоду, але й репутаційну перевагу, стабілізацію трудових відносин, зменшення витрат на пошук і навчання персоналу, підвищення якості обслуговування клієнтів. У довгостроковій перспективі впровадження системної корпоративної етики та

вдосконалення організаційної культури забезпечать більш сталий розвиток навіть в умовах турбулентності.

Один із ключових економічних ефектів від удосконалення корпоративної етики та організаційної культури, а також впровадження інноваційних логістичних рішень у ТОВ «Нова пошта» - це зростання показників рентабельності підприємства. Рентабельність – це інтегральний показник, який відображає ефективність використання ресурсів компанії, зокрема капіталу, активів, витрат тощо. Вона безпосередньо пов'язана не лише з фінансовими результатами, але й з такими нематеріальними активами, як корпоративна культура, мотивація персоналу, якість сервісу й управлінська компетентність табл. 2.11.

Розвиток корпоративної етики та організаційної культури позитивно впливає на внутрішню дисципліну, комунікацію між працівниками, зниження конфліктності та плинності кадрів. Це дозволяє компанії уникнути витрат, пов'язаних із пошуком, адаптацією й навчанням нових працівників, а також зменшити витрати на внутрішнє адміністрування й контроль. Водночас формування етичних стандартів ведення бізнесу та прозорих правил взаємодії зі стейкхолдерами сприяє зміцненню довіри партнерів і клієнтів, що підвищує стабільність контрактних відносин, зменшує ризики невиконання зобов'язань і, відповідно, забезпечує стабільний дохід.

Упровадження цифрових технологій, автоматизованих сортувальних центрів, інновацій у сфері маршрутизації та відстеження доставок сприяє оптимізації логістичних процесів і скороченню витрат на одиницю відправлення. Завдяки цьому збільшується операційна маржа компанії, що безпосередньо покращує показник рентабельності продажів. Зниження витрат при збереженні або збільшенні доходу створює передумови для стійкого росту рентабельності підприємства в середньо- та довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.11 – Вплив заходів на рентабельність ТОВ «Нова Пошта»

Сфера впливу	Заходи / фактори	Очікуваний результат
Корпоративна етика та культура	Формування етичних стандартів, покращення комунікацій, зменшення конфліктності	Підвищення внутрішньої дисципліни, зменшення плинності кадрів, зниження витрат на HR-процеси
Управління персоналом	Мотивація, розвиток, підтримка ініціативності	Зростання продуктивності, залученості працівників, ефективності трудових процесів
Довіра з боку партнерів і клієнтів	Прозорість, соціальна відповідальність, стабільність взаємин	Зменшення ризиків, зростання клієнтської лояльності, стабільний дохід
Технологічні інновації	Автоматизація сортування, цифровізація логістики, відстеження доставок	Зменшення собівартості, зростання операційної маржі, підвищення рентабельності продажів
Екологічні ініціативи	Електротранспорт, енергоощадне обладнання, мінімізація пакувальних матеріалів	Зменшення енерговитрат, стійкість до інфляції, зниження собівартості
Логістична стратегія	Мультимодальні перевезення, розширення географії, оптимізація потужностей	Підвищення рентабельності активів і капіталу, ефективніше використання ресурсів
Соціальна відповідальність і репутація	Орієнтація на довготривалу довіру, імідж надійної компанії	Додатковий нефінансовий капітал (довіра, бренд), полегшення доступу до ринків та інвесторів
Інтегральний економічний ефект	Комплексне поєднання організаційних, етичних, інноваційних і екологічних рішень	Стале зростання рентабельності, стратегічна конкурентна перевага, довгострокова ефективність і прибутковість

Джерело: Складено автором

Крім того, «Нова пошта» активно розвиває екологічні ініціативи, що також мають економічний зміст. Використання електротранспорту, енергоощадного обладнання, мінімізація пакувальних матеріалів дозволяють зменшити залежність від традиційних джерел енергії та матеріальних ресурсів,

які є схильними до інфляції. Це зменшує собівартість послуг і, відповідно, підвищує рентабельність операційної діяльності.

Розширення співпраці з міжнародними ринками та розвиток мультимодальної логістики також сприяють зростанню рентабельності, оскільки дозволяють виходити на нові сегменти споживачів, підвищувати завантаження існуючих потужностей і розподіляти постійні витрати на більший обсяг операцій. У таких умовах компанія отримує змогу підвищити рентабельність активів та капіталу, оскільки кожна одиниця вкладених ресурсів починає приносити більше доходу.

Варто також підкреслити, що зростання рентабельності у ТОВ «Нова пошта» є результатом не лише економічного розрахунку, але й послідовної реалізації стратегій соціальної відповідальності, людського розвитку та клієнтоорієнтованості. Такий підхід забезпечує підприємству не просто фінансові результати, а стабільну репутацію, лояльність клієнтів та довіру інвесторів, що в умовах сучасної економіки є джерелом довготривалої ринкової переваги.

Отже, комплекс заходів з удосконалення корпоративної етики та організаційної культури, впровадження інновацій у логістичні процеси та орієнтація на сталий розвиток дають змогу суттєво підвищити рентабельність ТОВ «Нова пошта» за рахунок як зменшення витрат, так і розширення джерел прибутку, що підтверджує стратегічну доцільність таких змін.

Покращення корпоративної культури на підприємстві є стратегічно важливим напрямом розвитку, який забезпечує не лише внутрішню стабільність, а й формує основу для довготривалого успіху. Запропоновані заходи щодо вдосконалення етичних стандартів, зміцнення взаємовідносин у колективі, підвищення рівня довіри, відкритості та відповідальності сприяють гармонізації внутрішнього середовища компанії.

ВИСНОВОК

У процесі дослідження було розкрито сутність і значення корпоративної етики як ключового елементу організаційної культури, що відіграє фундаментальну роль у формуванні внутрішнього середовища підприємства, побудові ефективних міжособистісних стосунків і забезпеченні сталого розвитку компанії. Проведене теоретичне узагальнення та практичний аналіз дозволили зробити низку важливих висновків.

Корпоративна етика є основоположною складовою системи цінностей організації, що формує моральні орієнтири поведінки працівників, регулює їхню взаємодію, впливає на стиль управління, комунікації та загальний клімат у колективі. У поєднанні з організаційною культурою вона визначає ідентичність підприємства, підсилює довіру як усередині організації, так і з боку зовнішнього середовища – клієнтів, партнерів, інвесторів.

На основі теоретичних джерел та моделей (OCAI, Denison, Хенді) встановлено, що етика в організації проявляється не лише через формальні документи, а й через щоденні ритуали, поведінкові шаблони, традиції, стиль лідерства. Вона пронизує усі сфери управлінської діяльності – від стратегічного планування до щоденного ділового спілкування.

У процесі аналізу діяльності компанії ТОВ «Нова Пошта» було виявлено, що високий рівень організаційної культури, підтриманий розвиненою системою корпоративної етики, сприяє зростанню економічних показників, підвищенню лояльності персоналу, розширенню ринку та формуванню позитивного іміджу компанії. Успішна інтеграція етичних принципів у практику управління дозволила компанії утримувати лідерські позиції навіть в умовах кризи та війни.

Соціологічне опитування серед працівників ТОВ «Нова Пошта» підтвердило, що більшість співробітників відчують позитивний морально-психологічний клімат, ідентифікують себе з цінностями компанії, визнають

важливість етичного підходу до комунікації та управління. Разом з тим, було виявлено потребу у подальшому розвитку внутрішніх механізмів підтримки етичних стандартів – через навчання, роз'яснення, впровадження інноваційних інструментів.

На основі виявлених проблем запропоновано напрями вдосконалення корпоративної етики та організаційної культури на підприємстві, зокрема актуалізацію та модернізацію кодексу корпоративної етики з урахуванням нових викликів, регулярне етичне навчання персоналу та керівників усіх рівнів, формування корпоративної платформи для етичних консультацій та подання звернень, розвиток етичного лідерства через менторські програми та внутрішнє наставництво, стимулювання морального прикладу через систему визнання етичних вчинків.

Проведений розрахунок економічного ефекту від впровадження зазначених заходів засвідчив їх доцільність та обґрунтованість в умовах українського бізнес-середовища. Підвищення якості корпоративної культури та етичної взаємодії веде не лише до зростання продуктивності праці та зменшення плинності кадрів, а й до підвищення індексу довіри з боку клієнтів та партнерів.

Таким чином, корпоративна етика в системі управління організаційною культурою виступає стратегічним ресурсом. Її цінність полягає не лише у моральному вимірі, а й у здатності генерувати відчутний соціальний та економічний ефект. Компанії, що інтегрують етичні принципи в управлінські процеси, отримують конкурентні переваги в умовах нестабільності, формують стійкі команди та демонструють високу адаптивність до змін.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що системне формування та управління корпоративною етикою є запорукою ефективного стратегічного розвитку організації.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ

1. Denison D. R. Corporate Culture and Organizational Effectiveness. New York : Wiley, 1990. 344 p.
2. OCAI official methodology [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.ocai-online.com>.
3. Аверченко В. А. Основи етики бізнесу. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 208 с.
4. Андросова І. В. Організаційна культура та етика бізнесу [Електронний ресурс]. Запоріжжя : ЗНУ, 2019. Режим доступу: http://phd.znu.edu.ua/page/dis/08_2019/Androsova_dis.pdf.
5. Армстронг М. Практика менеджменту людських ресурсів. Київ : КАРАВЕЛА, 2008. 880 с.
6. Балабанова Л. В. Менеджмент організацій. Донецьк : ДонДУЕТ, 2004. 304 с.
7. Беляєв С. А. Корпоративна культура : навчальний посібник. Київ : Знання, 2016. 348 с.
8. Діл Т., Кеннеді А. Корпоративні культури: обряди і ритуали корпоративного життя. Нью-Йорк : Perseus Books, 1982. 226 p.
9. Камерон К., Куїнн Р. Діагностика і зміна організаційної культури. Київ : Основи, 2015. 264 с.
10. Карнегі Д. Як здобувати друзів і впливати на людей. Львів : Літопис, 2020. 320 с.
11. Кодекс корпоративної етики ТОВ «Нова Пошта» [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://novaposhta.ua/uploads/misc/doc/corporate_ethics_codex.pdf.
12. Корпоративна культура – це система стандартів – Енциклопедія сучасної України [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://esu.com.ua/article-18769>.

13. Котлер Ф. Основи маркетингу. Київ : Вільямс, 2007. 720 с.
14. Мішин А. В. Етика ділового спілкування. Київ : Академвидав, 2018. 256 с.
15. Офіційний сайт компанії «Нова Пошта» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://novaposhta.ua>.
16. Тромпенаарс Ф., Хампден-Тернер Ч. Культура та організації. Київ : Фенікс, 2020. 420 с.
17. Фінансова звітність компанії «Нова Пошта» за 2021–2023 роки [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://novaposhta.ua/partners/id/10030>.

ДОДАТКИ

ДОДАТКИ А

Анкета для дослідження корпоративної культури у ТОВ «Нова Пошта»

Шановний(а) співробітнику(ця)!

Метою цього опитування є вивчення рівня розвитку корпоративної культури у компанії «Нова Пошта», виявлення цінностей, які поділяють працівники, а також ефективності застосовуваних мотиваційних механізмів. Анкета є анонімною, результати будуть використані лише в узагальненому вигляді.

1. Загальні відомості (опціонально)

1. Стать:

- Чоловіча
- Жіноча
- Відмовляюсь відповідати

2. Вік:

- До 25 років
- 26–35 років
- 36–45 років
- 46–55 років
- Понад 55 років

3. Стаж роботи в компанії:

- Менше 1 року
- 1–3 роки
- 4–6 років
- Понад 6 років

4. Посада:

- Оператор/Кур'єр
- Менеджер середньої ланки
- Адміністративний персонал
- Інше

2. Корпоративна культура та цінності

1. Чи ознайомлені Ви з офіційними цінностями та місією компанії «Нова Пошта»?

- Так
- Частково
- Ні

2. Які з наступних цінностей Ви вважаєте найважливішими для компанії? (оберіть не більше 3)

- Клієнтоорієнтованість
- Командна робота
- Відкритість до змін
- Ініціативність
- Професіоналізм
- Відповідальність
- Інше

3. Чи поділяєте Ви цінності компанії?

- Так, повністю
- Частково
- Не зовсім
- Ні

4. Наскільки дружня та підтримуюча атмосфера у Вашому колективі?

- Дуже висока
- Середня
- Незначна
- Конфліктна

5. Чи відчуваєте Ви себе важливою частиною команди?

- Так
- Іноді
- Ні

3. Мотивація та розвиток

1. Які методи мотивації застосовуються у Вашому підрозділі? (можна обрати кілька варіантів)

- Матеріальне заохочення (премії, надбавки)
- Нематеріальне заохочення (подяки, грамоти)
- Можливість кар'єрного росту

- Гнучкий графік/додаткові вихідні
- Навчання, підвищення кваліфікації
- Нічого з вищезазначеного

2. Чи вважаєте Ви систему мотивації в компанії ефективною?

- Так
- Частково
- Ні

3. Чи маєте Ви можливість висловлювати свої ідеї та пропозиції щодо покращення роботи компанії?

- Так, постійно
- Іноді
- Ні

4. Чи відчуваєте Ви підтримку з боку керівництва у професійному розвитку?

- Так
- Частково
- Ні

4. Загальне враження

1. Як Ви оцінюєте загальний рівень корпоративної культури у «Нова Пошта»?

- Високий
- Середній
- Низький
- Важко сказати

2. Що б Ви хотіли змінити або покращити в корпоративній культурі компанії?

(Ваша відповідь у довільній формі):

Дякуємо за участь!

Ваші відповіді допоможуть зробити роботу в «Нова Пошта» ще кращою.