

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА,
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему «Вирішення проблем управління корпоративною культурою на державному підприємстві «Укрпошта»

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Solving Corporate Culture Management Problems at the “Ukrposhta” State-owned Enterprise

Виконав: здобувачка вищої освіти 2 курсу магістратури,
групи 8.0732-мо

спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми менеджмент організацій і адміністрування

К. С. Польгуй

(ініціали та прізвище студента)

Керівник доц., к.е.н., Т. С. Павлюк

(посада, вчене звання, науковий ступінь, підпис, ініціали та прізвище)

Рецензент _____

(посада, вчене звання, науковий ступінь, підпис, ініціали та прізвище)

Запоріжжя
2023

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма менеджмент організацій та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

к.е.н., доц. Павлюк Т. С.

« ____ » _____ 20 ____ року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ Польгуй Катерини Сергіївни

(ПІБ студента)

1. Тема роботи Вирішення проблем управління корпоративною культурою на державному підприємстві «Укрпошта»

керівник роботи Павлюк Тетяна Сергіївна, к.е.н., доц.

затверджені наказом ЗНУ від «15» червня 2023 року № 888-С

2. Строк подання студентом роботи «11» грудня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, а також дані статистичної звітності АТ «Укрпошта».

4. Перелік питань, які потрібно розробити: _____

Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової.

Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ – складається з 3 підрозділів:

1.1 Історія виникнення поняття корпоративної культури;

1.2 Задачі, принципи, методи впровадження корпоративної культури;

1.3 Методи оцінки рівня корпоративної культури;

РОЗДІЛ 2_ АНАЛІЗ АТ «УКРПОШТА» – складається з 3 підрозділів:

2.1 Загальна інформація про підприємство;

2.2 Економічний аналіз АТ;

2.3 Фінансовий аналіз підприємства.

РОЗДІЛ 3_ ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РІШЕННЯ ПРОБЛЕМ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА АТ «УКРПОШТА» – складається з 2 підрозділів:

3.1 Особливості та недоліки корпоративної культури АТ «Укрпошта»;

3.2 Проблеми корпоративної культури на АТ «Укрпошта» та пропозиції щодо їх вирішення.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Павлюк Т.С., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	01.09.2023 р.	01.09.2023 р.
2	Павлюк Т.С., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	03.10.2023 р.	03.10.2023 р.
3	Павлюк Т.С., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	02.11.2023 р.	02.11.2023 р.

6. Дата видачі завдання 01.09.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	вересень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	вересень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	вересень	виконано
4	Обробка матеріалу	вересень	виконано
5	Виконання розділу 1	вересень	виконано
6	Виконання розділу 2	жовтень	виконано
7	Виконання розділу 3	листопад	виконано
8	Формулювання висновків	грудень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	грудень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	грудень	виконано

Студентка _____ К. С. Польгуй
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Т. С. Павлюк
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Вирішення проблем управління корпоративною культурою на державному підприємстві «Укрпошта»: 82 сторінки, 12 таблиць, 7 рисунків, 1 діаграма. Перелік посилань нараховує 60 найменувань.

Актуальність теми визначається тим, що корпоративна культура набуває все більшого значення в світі, а також визнається її вплив на ефективність та імідж організації, але українські державні підприємства часто нехтують цим фактором.

Метою кваліфікаційної роботи є розкриття теоретичних основ корпоративної культури, обґрунтування її впливу на економічні результати підприємства, а також пропозиція заходів для підвищення рівня корпоративної культури в українських компаніях на прикладі АТ «Укрпошта».

Предметом дослідження є явище корпоративної культури в АТ «Укрпошта».

Інформаційну базу роботи становлять наукові роботи з менеджменту та економіки, підручники та статті вітчизняних авторів, практичні матеріали та статистичні дані, ресурси мережі Інтернет. В роботі інформація узагальнена та відображена за допомогою таблиць, рисунків, діаграм.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи формування і розвитку корпоративної культури на підприємстві. На основі теоретичного матеріалу було проаналізовано діяльність АТ «Укрпошта», а також запропоновано заходи щодо покращення корпоративної культури на досліджуваному підприємстві.

Ключові слова: КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, КОНКУРЕНЦІЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, КОРПОРАТИВНА ЕТИКА.

ABSTRACT

Qualification work: "Solving Corporate Culture Management Problems at the "Ukrposhta" State-owned Enterprise": 82 pages, 12 tables, 7 figures, 1 diagram. The list of links has 60 items.

The relevance of the topic is determined by the fact that corporate culture is becoming increasingly important in the world, and its impact on the effectiveness and image of the organization is also recognized, but Ukrainian state-owned enterprises often neglect this factor.

The purpose of the qualification is to reveal the theoretical foundations of corporate culture, substantiate its impact on the economic results of the enterprise, as well as propose measures to increase the level of corporate culture in Ukrainian companies using the example of Ukrposhta JSC.

The subject of the study is the phenomenon of corporate culture in JSC Ukrposhta.

The information base of the work consists of scientific works on management and economics, monographic studies and articles by domestic authors, practical materials and official statistics, resources of the Internet. In the work, information is generalized and displayed using tables, figures, diagrams.

During the work, the theoretical foundations of the formation and development of corporate culture at the enterprise were considered. Based on the theoretical material, the activity of Ukrposhta JSC was analyzed, and measures were proposed to improve the corporate culture at the enterprise under study.

Key words: CORPORATE CULTURE, COMPETITION, EFFICIENCY, BUSINESS, CORPORATE ETHICS.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

АТ – акціонерне товариство;

ПАТ – публічне акціонерне товариство;

ЄДРПОУ – Єдиний державний реєстр підприємств та організацій України;

Мінінфраструктури – Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України;

КВЕД – класифікація видів економічної діяльності;

н.в.і.у. – не введені в інші угруповання (за КВЕД);

PEST-аналіз – метод дослідження зовнішнього середовища організації;

SWOT-аналіз – метод співставлення внутрішніх особливостей організації та зовнішніх умов;

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ.....	11
1.1 Історія виникнення поняття корпоративної культури.....	11
1.2 Задачі, принципи, методи впровадження корпоративної культури.....	17
1.3 Методи оцінки рівня корпоративної культури.....	23
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ АТ «УКРПОШТА».....	41
2.1 Загальна інформація про підприємство.....	41
2.2 Економічний аналіз АТ.....	45
2.3 Фінансовий аналіз підприємства.....	56
РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РІШЕННЯ ПРОБЛЕМ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА АТ «УКРПОШТА».....	60
3.1 Особливості та недоліки корпоративної культури АТ «Укрпошта».....	60
3.2 Проблеми корпоративної культури на АТ «Укрпошта» та пропозиції щодо їх вирішення	68
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77

ВСТУП

Для магістерської дипломної роботи було обрано тему «Вирішення проблем управління корпоративною культурою на державному підприємстві «Укрпошта». Поняття корпоративної культури привернуло особливу увагу в останні десятиліття, оскільки її наявність та високий рівень наразі вважаються ознаками достойного роботодавця. Не тільки висококласні фахівці, а й молоді амбітні спеціалісти спираються на інформацію щодо корпоративної культури компанії під час пошуку роботи. Однак, корпоративна культура як явище впливає не тільки на самопочуття співробітників, їхню задоволеність своєю роботою та керівництвом, а й на сприйняття організації клієнтами, партнерами, а отже – на фінансові результати компанії.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи полягає в тому, що теоретичні матеріали, які стосуються питання корпоративної культури, в першу чергу акцентують увагу на тому ефекті, який внутрішньоорганізаційна культура справляє на працівників компанії, оскільки це і є основа, найголовніша частина корпоративної культури. У той же час, не дивлячись на зростаючий інтерес до даної теми, вітчизняні підприємства, особливо ті, що були засновані десятки років тому, не є досить активними щодо впровадження організаційної культури.

Таким чином, об'єктом дослідження є явище корпоративної культури. Предметом виступає прояв цього явища в конкретних українських організаціях – згаданих у темі роботи поштової компанії та її основних конкурентах.

Виходячи з вищесказаного, представлена дипломна робота має на меті повно і всебічно розкрити питання корпоративної культури, обґрунтувати її вплив на економічну успішність підприємства, а також запропонувати конкретні дії для підвищення рівня корпоративної культури в українських компаніях на прикладі АТ «Укрпошта».

Для досягнення поставленої мети виділені наступні завдання:

- розкрити історію поняття корпоративної культури, її досліджень, суть даного явища;
- систематизувати методи оцінки корпоративної культури, що використовуються в сучасній практиці;
- дослідити та оцінити стан корпоративної культури на АТ «Укрпошта», порівняти АТ з іншими українськими поштовими компаніями, виявити проблеми, що заважають розвитку обраної компанії;
- запропонувати науково обґрунтовані та практично застосовні методи вдосконалення корпоративної культури на АТ «Укрпошта».

Під час виконання поставлених завдань використовувалися такі методи:

- аналізу теоретичних розробок за темою кваліфікаційної роботи;
- дослідження й узагальнення досягнень вітчизняної та зарубіжної практики;
- класифікації;
- узагальнення;
- теоретичного аналізу і синтезу;
- описовий;
- табличний;
- графічний;
- порівняння;
- аналогії;
- балансовий;
- розрахунковий;
- індукції і дедукції;
- моделювання;
- інтерв'ювання;
- конкретизації й ідеалізації.

Інформаційною базою дослідження слугували такі джерела:

- наукові статті за темою роботи;

- теоретичні матеріали, такі як підручники, посібники, наукові роботи за обраною темою;
- плани, звіти, фінансові та інші документи, що описують стан розгляданих підприємств;
- офіційні сайти даних підприємств;
- статистична інформація;
- статті новинних видань.

Практична цінність даного дослідження полягає в наданні конкретних практичних рекомендацій, які можуть бути застосовані на обраному для дослідження підприємстві, а також у використаному підході до дослідження стану корпоративної культури в організації та виробленні стратегії щодо її розвитку, який може бути адаптований і використаний іншим вітчизняним підприємством.

Апробація дослідження була виконана в рамках публікації тез доповідей «Використання зарубіжного досвіду щодо управління персоналом в Україні в реаліях воєнного та післявоєнного часу».

Кваліфікаційна робота складається з наступних складових частин: перший розділ надає теоретичну інформацію щодо корпоративної культури; другий розділ містить аналіз економічної, фінансової, маркетингової діяльності АТ «Укрпошта»; третій розділ представляє пропозиції щодо покращення корпоративної культури зазначеного підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

1.1 Історія виникнення поняття корпоративної культури

Недарма термін «корпоративна культура» містить слово «культура». Отже, слід почати визначення зі складових словосполучення.

Виходячи з різних способів розуміння соціальної реальності, існують відмінні поняття культури. На Міжнародному філософському конгресі 1980 року було представлено понад 250 його визначень [21]. Така варіативність вказує на високий інтерес до даної теми, а також на наявність специфіки визначення культури у різних регіонах.

Думки про культуру відображені в працях античних мислителів Цицерона, Вергілія, Сенеки, середньовічних вчених Аврелія і Августина, європейських філософів епохи Відродження Петрарки та М. Монтеня, Нового часу – Ф. Бекона, Т. Гоббса, Дж. Локка, Дж. Б. Віко. Внесок у систематизацію загальнокультурних теоретичних напрацювань зробили А. Клейбер, О. Шпенглер, З. Фрейд, Л. Уайт, Ф. Гегель, Е. Тейлор, К. Крахон та багато інших авторів [21].

В останній чверті ХХ століття у вітчизняній науці сформувалися два підходи до розуміння загальної природи культури. Перша група дослідників описує культуру як процес творчої діяльності (В. М. Межуєв, А. І. Арнольдов, Н. С. Злобін, Е. А. Баллер, Л. Н. Коган та ін.), друга – як специфічний спосіб здійснення будь-якої діяльності (М. С. Каган, В. В. Трушков, Є. С. Маркарян, В. Є. Давидович, З. І. Файнбург та ін.) [21].

З латинської «культура» означає «переробка». В цілому культуру можна описати як суспільний розвиток і творчу діяльність людини в усіх сферах життя і розумової діяльності, діалектичну єдність процесу об'єктивації (створення цінностей, норм, символічної системи тощо) і деоб'єктивації

(розвиток культурної спадщини), спрямовану на зміну реальності, перетворення спадщини людства на особистий досвід індивідів, а також усебічне визначення та розвиток фундаментальних сил людських істот.

Прийнята на Заході традиція розглядати культуру як складову антропологічних дисциплін відображена у визначенні Едуарда Тейлора, англійського історика, етнолога та антрополога: культура – це єдиний комплекс, який включає вірування, знання, мистецтво, характер, право, звичаї, характеристики та звички, які людина розвиває як член суспільства [49].

Розуміння походження і розвитку організаційної культури пов'язане з процесом переходу індустріального світу в постіндустріальний з постеконіомічною системою протягом останньої третини ХХ століття. У роботах зарубіжних учених Д. Бела, Дж. Гелбрайта, П. Друкера, Й. Масуда, Ф. Тоффлера, а також вітчизняних – Ю. Д. Красовського, О. Н. Антіпіної, А. І. Наумова, О. С. Віханського, С. А. Красилицікова, А. І. Субетто, С. Л. Іноземцева й ін. – розглянуті інноваційні основи розвитку суспільства, сучасні критерії праці, що породжують нові креативні корпорації і адекватну їм форму культури, яку називають корпоративною культурою.

Аналіз методів і форм корпоративної культури, зокрема проблем розвитку організації на сучасному етапі, є основною темою матеріалів Барселонської конференції 1989 року, яка дала можливість висловитися дослідникам методів і форм корпоративної культури [21].

Корпоративна культура являє собою приклад того, як розвиток цивілізації та науково-технічний прогрес створюють суспільну потребу в розвитку духовної культури, високі вимоги до культури та етики у трудовій діяльності й економіці.

Термін «корпоративна культура» був запроваджений вперше у ХІХ сторіччі німецьким фельдмаршалом Мольтке [21]. Той період ознаменувався особливими критеріями, відповідно до яких члени офіцерського співтовариства вважалися достойними або не достойними поваги. Традиція укладати писані й неписані закони для товариств і гільдій збереглась із

середньовіччя. Правила були обов'язковими для дотримання, а нехтування ними могло призвести до позбавлення членства. Тоді ж з'явилися й звички мати зовнішні атрибути, наприклад, предмети одягу, аксесуари, зрозумілі лише «присвяченим» жести. Так, в університетах Оксфорду і Кембриджу та їх коледжах досі залишилися такі атрибути – краватки або шарфи певного кольору.

Корпоративна культура створювалася на підприємствах ще до того, як дане поняття отримало поширення у сфері бізнесу. Прикладом може слугувати Генрі Форд, успішний американський менеджер минулого століття, який заснував автомобілебудівну компанію та прославився як видатний менеджер. Тоді, у 1900-х роках, він тиснув підлеглим руку на знак привітання і поздоровляв їх із сімейними святами, створюючи таким чином дружню атмосферу в колективі [21].

Елтон Мейо разом з колегою Вільямом Уорнером зробив свій вклад у дослідження організаційної культури, провівши протягом кількох років, починаючи з 1924-го, серію експериментів на виробництві американської компанії Western Electric, які згодом назвали Хоторнськими експериментами. Формально предмет його досліджень не стосувався корпоративної культури, але отримані висновки мали такі важливі елементи як необхідність визнання особистості працівника та його потреб, чутливості людини до соціально-психологічного клімату в організації та важливості спілкування на робочому місці [25]. Таким чином, утворена на основі результатів експериментів Мейо школа людських відносин підтверджує важливість внутрішньокорпоративної взаємодії для продуктивності праці.

У другій половині XX століття з'явилися перші приблизні визначення культури організації [21]. Поняття включає духовні та матеріальні аспекти життя колективу, такі як основні моральні норми і цінності, правила поведінки, ритуали та інше.

Українські менеджери, соціологи, психологи, фахівці загальної культурології та менеджменту зосередили свою увагу на проблемі

корпоративної культури в 90-ті роки. Серед них були видатні науковці, такі як Г. Л. Хаєт, А. Л. Єськова, А. П. Єгоршина, О. А. Медведєва, Г. С. Колеснікова і багато інших. Не тільки окремі діячі, а й інституції, такі як Донбаська державна машинобудівна академія, АТ «Новокраматорський машинобудівний завод» і Слов'янський державний педагогічний університет провели дослідження з теми корпоративної культури та отримали успішні результати [21].

Після з'ясування історії поняття стає можливим обговорити його визначення. Авторки підручника «Корпоративне управління» І. А. Ігнат'єва та О. І. Гарафонова пропонують об'єднати численні існуючі визначення корпоративної культури у п'ять груп [21].

Функціональні дефініції корпоративної культури описують роль, що корпоративна культура виконує в організації: комплексний механізм регуляції поведінки і обміну цінностями між працівниками організації, а також її соціальну значущість. Наприклад, за твердженням К. Голда, корпоративна культура являє собою унікальні характеристики організації, які вирізняють її серед інших представників галузі.

Психологічні визначення організаційної культури описують особливості адаптації співробітника до середовища компанії, формування звичок та навчання працівника. Прикладом може слугувати визначення Є. Шейна: корпоративна культура є сукупністю основних норм поведінки у групі, які сформувалися в процесі її адаптації до зовнішнього середовища та внутрішнього розвитку, за умови, що дані норми достатньо значущі і корисні.

Описові визначення перераховують усі елементи культури організації, утворюючи цілісне бачення поняття. Ось як описують її Д. Елдрідж і А. Кромбі: корпоративна культура – це така сукупність цінностей, правил та установок, які є унікальними для кожної організації та зумовлюють мотивацію об'єднання людей у колективи та організації з метою досягнення обраних цілей.

Історико-генетичні визначення корпоративної культури охоплюють процеси, що історично відбуваються у суспільстві та культурі. Вони включають у себе традиції, розвиток корпоративної культури, а також участь співробітників у її зміні та трансформації. М. Коул коротко і емко відзначає, що корпоративна культура формується у кожній групі людей, об'єднаних спільною діяльністю протягом тривалого часу [27].

Нормативні визначення корпоративної культури інтерпретують поняття з точки зору норм і взірців поведінки, загальноприйнятих чи очікуваних напрямів дій та вчинків співробітників компанії. В. Козлов та А. Козлова пропонують деталізоване визначення: корпоративна культура є системою суспільних формально та неформально встановлених правил, традицій та звичаїв, особистих і колективних інтересів, відмінних рис поведінки персоналу даної організаційної одиниці, стилю управління, рівня задоволеності співробітників умовами праці, готовності до співпраці, сумісності працівників всередині групи, їх інтегрованість у компанію, перспектив зростання.

Таким чином, узагальнене визначення корпоративної культури можна сформулювати так. Це система персональних та групових цінностей, які поділяються персоналом організації, а також набір способів вирішення проблеми зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції працівників, що сформувалися в процесі розвитку організації і залишаються актуальними у теперішній час. Корпоративна культура може бути виражена у прописаних правилах або усвідомлюватися інтуїтивно, впливає на розвиток та успіх організації, формується відповідно до стратегії підприємства, а також має властивість змінюватися з часом.

Корпоративна культура, яка є неявною складовою організації, може мати різний характер і складність управління. Вона може чітко визначатися у документах, містити окремі принципи або навіть існувати без формальних правил. Незалежно від цього, вплив корпоративної культури на поведінку співробітників залишається значним.

Корпоративна культура є колективним явищем, яке стає особистісним. Докладно регламентувати прояви особистості є неможливим і недоречним з точки зору сучасного маркетингу. Однак це не виключає варіанту, за яким керівництво організації декларує головні принципи корпоративної культури, розповсюджує їх і складає документ про корпоративну культуру.

Теорію корпоративної культури важко віднести до конкретної галузі знань. Корпоративна культура як напрямок дослідження сполучає в собі елементи маркетингу, менеджменту, культурології, соціології та психології. По-перше, це створює певні труднощі під час проведення досліджень, по-друге – надає можливість повноцінно використовувати корпоративну культуру як ефективний інструмент управління організацією, який дозволяє покращити показники продуктивності праці, зменшити плинність кадрів і досягти прибутковості в умовах загостреної конкуренції, коли доводиться максимально скорочувати витрати.

При вивченні впливу характеру українців на формування корпоративної культури важливо враховувати, що для нас пріоритетним є не формальний розум, а норми морального життя, які ґрунтуються на принципах індивідуального підходу та гуманізму, а також гармонії з природою. Український національний характер і ментальність включають в себе низку рис, які пов'язані з економічним нігілізмом, що є властивим значній частині населення [21].

Індивідуалізм українців відіграє неоднозначну роль у формуванні корпоративної культури компаній. З одного боку, цей індивідуалізм, який базується на принципі «через особистість до групи» та опосередкованому володінню власністю, сприяє створенню організаційної парадигми. З іншого боку, індивідуалізм може також призводити до самоізоляції та руйнування організаційних структур. Цей фактор може стати гальмуючим чинником у створенні та підтриманні влади в організаціях.

Виявляють негативні психологічні чинники, пов'язані з минулим тоталітарним періодом: безініціативність, безпорадність, моральна

подвійність, звичка розраховувати на допомогу держави, водночас не довіряючи політикам та порушуючи закони, безвідповідальність, помилкова віра в необмежену владу «вождів», очікування приходу чесного та мудрого президента, який вирішить усі проблеми [21].

Вищенаведені аргументи пояснюють важливість теми корпоративної культури для українських компаній і причини, чому закордонні маркетингові технології нерідко не працюють у вітчизняних реаліях. Ґрунтовне вивчення різних аспектів корпоративної культури має потенціал бути корисним не тільки для української науки, а й для самостійного практичного застосування його результатів підприємцями у власній діяльності.

Спираючись на світовий досвід управління, можна стверджувати, що впровадження норм, які сприяють єдності цілей усіх учасників управління, є значущим для організації діяльності будь-якої компанії на високому рівні. Від якості корпоративної культури залежить компанія в цілому, яка водночас виступає важливим елементом економічної та громадської стабільності держави.

1.2 Задачі, принципи, методи впровадження корпоративної культури

Досліджено, що для досягнення цілей у керуванні персоналом необхідно вирішувати такі завдання:

- розвивати почуття залученості персоналу у діяльності підприємства;
- підтримувати індивідуальну ініціативу співробітників;
- надавати підтримку персоналу в досягненні особистих успіхів;
- делегувати відповідальність;
- зміцнювати корпоративну спільноту та інші [56].

Можна назвати такі принципи корпоративної культури:

- вона впливає на поведінку працівників;
- будується самим персоналом;

- має різні аспекти, що є результатом дій та думок команди;
- може змінюватися і сприймається усіма працівниками – як свідомо, так і несвідомо;
- містить багато традицій, що свідчать про її історичний розвиток;
- постійно накопичує нові елементи [56].

В контексті корпоративної культури варто згадати про професійну (корпоративну) етику. Вона висвітлює теоретичні засади, які лежать в основі використання загальних моральних принципів у конкретних професійних умовах. Корпоративна етика відображає уявлення про професійний обов'язок, користь, правильне і неправильне, справедливість, чесність, гідність та інші духовні цінності у підприємницькій та бізнес-сфері.

У суспільстві вона виконує низку важливих функцій, включаючи:

- пізнавальну, що об'єднує процеси суспільного та професійного розподілу праці за певних історичних умов;
- регулятивну, яка означає взаємодію фахівців із суспільством;
- ціннісно-орієнтаційну, що відображає уявлення про професіонала;
- регулюючу, що впливає з необхідності регулювання поведінки фахівців відповідно до особливостей їх професій;
- організаційно-керівну, яка реалізується через механізми організації та скеровування діяльності співробітників і партнерів під час виконання професійних завдань;
- мотиваційну, що формує соціально та професійно схвалені мотиви діяльності;
- координуючу функцію, яка сприяє спільній співпраці всіх учасників професійного процесу;
- комунікативну, яка організовує спілкування між співробітниками та клієнтами [20].

Професійна етика є важливим засобом забезпечення взаємодії між фахівцями і суспільством, вона визначає моральні стандарти, які повинні відповідати ідеалу професіоналізму. Вона також дає можливість оцінити дії та

наміри фахівців з погляду відповідності моральним нормам. Професійна етика враховує конкретні умови історичного розвитку соціуму й регулює поведінку фахівців відповідно до особливостей їх професійної діяльності.

Співпраця всіх учасників професійного процесу та організація спілкування між співробітниками та клієнтами через корпоративну культуру є основою професійної етики. Важливими принципами, які властиві організаційній культурі, є:

1. Гуманізм: спрямованість на благо людини через корисну соціально орієнтовану діяльність.
2. Відповідальність: фахівець повинен бути чутливим до можливих наслідків своїх професійних дій.
3. Компетентність: фахівець має займатися професійною діяльністю тільки в галузях, де він має безсумнівні знання, навички, підготовку і досвід.
4. Моральні і правові норми: фахівцю необхідно знати про існуючі у суспільстві норми поведінки і використовувати цю інформацію для розвитку власних систем особистих і професійних цінностей та типів поведінки.
5. Конфіденційність: інформація, отримана в процесі професійних стосунків, не повинна розголошуватися без необхідності.
6. Професійні взаємовідносини: норми поведінки при взаємодії з колегами, іншими фахівцями та членами суспільства загалом становлять основу професійних взаємовідносин [20].

Перераховані етичні засади ілюструють різні ситуації, з якими спеціалісти можуть стикатися в процесі своєї професійної діяльності. Тому для забезпечення етичного підходу до роботи важливо дотримуватися таких основних норм професійної етики:

1. Виконувати свої обов'язки професійно та відповідно до покладених на фахівця завдань.
2. Завжди дотримуватися об'єктивності та конфіденційності у своїй роботі.

3. Поважати принцип колегіальності та вести себе тактовно під час взаємодії з колегами, клієнтами, партнерами та іншими особами [17].

Отже, професійна етика відображає моральну свідомість як професійної групи, так і індивідів, які входять до неї, а також їх психологію та ідеологію. Розвиток професійних моральних норм головним чином залежить від культури особистості, її вихованості та морального потенціалу.

Ще один важливий аспект організаційної культури – це командний дух. Його можна підтримати за допомогою різноманітних загальноприйнятих атрибутів. У разі, якщо це важливо для фірми (особливо для відділень з торгівлі або компаній, що надають послуги), можна встановити дрес-код, що передбачає формений одяг або використання аксесуарів. Більшість компаній також використовують корпоративну символіку в оформленні офісу або робочих приміщень, а також надають співробітникам предмети з корпоративними логотипами, наприклад, сумки, канцелярські товари тощо.

Необхідно мати на увазі, що ці деталі є другорядними. Якщо в компанії немає прикладу, що надихає команду, корпоративна культура не може бути сформована лише за допомогою символіки. Якщо керівник незадоволений встановленими цінностями, він може спробувати змінити їх на свій розсуд. Ці інструменти можуть бути матеріальними та нематеріальними. Наприклад, до першої групи входять такі елементи, як заробітна плата, доплати і надбавки, передбачені законодавством; загальні та індивідуальні премії, бальна винагорода й інші. До другої – така винагорода, яка не вимірюється грошима, наприклад, надання кращого робочого місця, підвищення в посаді або переведення в інший філіал для поповнення професійного досвіду, усна похвала, грамота тощо. Проте, для початку необхідно створити позитивну атмосферу в колективі, для чого потрібно пройти через відповідні етапи, показані у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Етапи впровадження корпоративної культури на підприємстві [21]

Зміст етапу	Пропозиції щодо ефективної реалізації етапу
Попередження складнощів під час впровадження корпоративної культури	У разі використання досвіду інших успішних компаній уважно обирати, які з ідей впроваджувати, і використовувати лише ті, що співставні з особливостями даної організації. Бути уважним до пропозицій працівників, але використовувати методи раціонального вибору.
Моніторинг поведінки працівників в різних ситуаціях у процесі роботи	Аналізувати готовність працівників допомагати колегам, їх самостійність та ініціативність під час прийняття рішень. Працівники мають розуміти цілі компанії, щоб розуміти керівника. Спостерігати за реакцією більшості працівників на важливі події, відзначення свят у компанії, під час складних моментів, звичками проводити вільний час, спільними інтересами поза роботою.
Підтримка особистим прикладом	Керівнику слід бути відкритим до спілкування, давати поради з дружнім та неформальним настроєм. Прагнути донести цілі компанії до кожного співробітника, описати їх просто і зрозуміло. Звертати увагу на кожне досягнення підприємства – певна кількість клієнтів, максимальна сума договору, відзнаки, позитивні згадки у ЗМІ тощо. Відзначати свята разом з колективом, вітати співробітників із їхніми святами. Заохочувати працівників у їх успіхах поза роботою (у спорті, хобі, освіті тощо).

Зміст таблиці 1.1 нагадує, що важливо не тільки виконати роботу якісно один раз, а й підтримувати та закріплювати результат. В даному випадку, велика відповідальність щодо цього покладається саме на керівника.

Часто для впровадження корпоративної культури використовують різні інструменти, такі як корпоративний портал або корпоративна соціальна мережа [21]. Такий крок допомагає полегшити комунікацію між працівниками, розповсюджувати інформації в компанії і зміцнити колектив. Наприклад, корпоративні портали мають цілий комплекс взаємопов'язаних інструментів, таких як «жива стрічка», яка є центральною точкою взаємодії в компанії і відображає всі події, повідомлення, завдання, бізнес-процеси та оголошення. Крім того, є можливість користуватися чатом для оперативного спілкування співробітників, де можна поділитися не лише робочою інформацією, але й знаковими датами, такими як дні народження. Також

корпоративні портали надають можливість створювати групи за інтересами для обговорення робочих і неробочих питань. Важливо зазначити, що, хоча можна реалізувати будь-які ІТ-рішення та інструменти на корпоративному порталі, що він лише підтримує вже існуючу культуру в компанії, а не будує її з нуля. Тобто спочатку необхідно створити корпоративну культуру, а потім впроваджувати корпоративний портал.

Для забезпечення мотивації персоналу важливе значення має діагностика культури організації. В літературі та практиці існує два види методів її діагностики – прямі і непрямі. Прямі методи включають:

- кількісні методи;
- модельний аналіз, що включає анкетування, опитування, аналіз статистичних даних, побудову графічних профілів;
- соціологічні методи, такі як фокус-групи, напівструктуровані і глибинні інтерв'ю, тестування;
- бенчмаркінг.

Непрямі методи включають якісний аналіз таких факторів:

- нормативно-методичні інструкції;
- документи, які регулюють комунікації та обмін даними між підрозділами компанії;
- підходи до роботи з персоналом, прийняття рішень, управління;
- усний фольклор;
- організаційні правила, традиції, церемонії і ритуали [6].

Задля обрання напрямів розвитку корпоративної культури, будь-якій організації слід користуватися переліченими методами діагностики. Діагностика елементів культури організації особливо актуальна для нових підприємств. Дружня обстановка в колективі, вмотивовані і прихильні до керівництва співробітники та згуртована команда є критично важливими перевагами на етапі зростання компанії. По-перше, підприємство зі зрозумілими цінностями, принципами і сформованою культурою має перевагу при найманні кращих спеціалістів. По-друге, адаптація новачків у такій

компанії стає простішою та швидшою, оскільки вони почуваються частиною спільних цілей. По-третє, легше керувати командою, яка співпрацює з бажанням, ніж змушувати натовп до спільної діяльності.

1.3 Методи оцінки рівня корпоративної культури

У сучасних умовах глобалізації та інтернаціоналізації бізнесу, для успішного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі, особливо важливо бути свідомими щодо своїх конкурентних переваг. Однією з таких переваг є люди, які працюють у компанії зі своїми знаннями, цінностями та навичками. Проте, багато вітчизняних підприємств не мають загальних цілей, цінностей та принципів для усіх працівників – корпоративної культури. Цей «стрижень» повинен бути свідомо формований лідером, навколо якого буде розвиватися бізнес. Отже, ці проблеми підтверджують важливість даної роботи та необхідність діагностики та вивчення корпоративної культури конкретного підприємства з метою її подальшого змінення з урахуванням стратегії компанії та підвищення її конкурентоспроможності.

Вивчення та оцінка культури компанії на даний момент не є інноваційними заходами, оскільки на Заході вони почались у 80-х роках минулого століття, а дослідники з пострадянських країн приєдналися до цього процесу в кінці 90-х років [21]. Проблеми, пов'язані з цим, вирішуються як науковцями в галузях соціології, економіки, психології, менеджменту і маркетингу, так і фахівцями, які застосовують наукові досягнення на практиці й часто представлені консультантами з корпоративного розвитку в консалтингових фірмах.

Оцінювання та модифікація корпоративної культури є невід'ємними частинами загального організаційного розвитку, координованими зі стратегією та поставленими цілями. В даному випадку, процеси оцінки та

зміни є необхідними, оскільки багато з «нерозв'язаних» проблем мають своє коріння у загальних цінностях та переконаннях, що колись були глибоко закорінені у свідомості персоналу, і наразі заважають досягненню поставлених цілей. Без знання цінностей, що сприяють розв'язанню таких проблем, неможливо познайомитися з основою культури.

Аналіз літератури дозволяє зробити висновок, що існує п'ять способів оцінки організаційної культури [21].

1. Етнографічний підхід.

Передбачає глибоке дослідження культури шляхом занурення дослідника в неї на тривалий період часу. Згідно з Шейном, етнографічне дослідження довге і складне, але експериментальний підхід і клінічне дослідження є більш швидкими і активними методами збору даних. Шейн вважає, що для розкриття культурних уявлень потрібна співпраця між учасниками організації і сторонніми особами. Це дозволяє уникнути суб'єктивізму і зрозуміти суть організації. Шляхом аналізу виявлених фактів, цінностей і базових уявлень можна визначити проблеми і знайти шляхи управління культурою.

2. Експериментальний підхід.

Е. Шейн вважає експериментальний підхід найбільш ефективним і розумним способом розшифрування культури. При цьому, участь стороннього фахівця, що допомагає здійснити процедуру оцінки, не обов'язково вимагає внутрішнього вивчення корпоративної культури. Оцінка корпоративної культури можлива шляхом дискусії, під час якої аналізують результати дослідження та виявляють аспекти, які є корисними або шкідливими для виконання організаційних завдань, а також шукають шляхи подолання перешкод у процесі керування культурою.

3. Клінічний (холістичний) підхід.

Рекомендується для отримання докладного опису корпоративної культури. Підхід полягає у серії зустрічей та співпраці між дослідником та членами організації. Співробітники-учасники втілюють аспекти культури

організації та мають необхідну інформацію. Глибинний (клінічний) підхід полягає в тому, щоб дослідник став одним з носіїв культури, при цьому залишаючись об'єктивним.

Дослідження культури в організації є довготривалим і складним процесом, який вимагає присутності експертів всередині організації. Шляхом такого дослідження ми отримуємо якісні характеристики культури організації, представлені в базових цінностях (культурній ДНК компанії), які можуть бути не завжди об'єктивними. Цей підхід є найточнішим, оскільки дає змогу на основі спостережень і усвідомлення поведінки членів організації зрозуміти основні цінності, що характеризують культуру організації та мотивацію.

4. Метафоричний (мовний) підхід.

Дослідник аналізує зразки зовнішніх виявів культури, такі як мовні зразки в документах, звітності, наративи і розмови, з метою виявлення характерних рис культури, її впливу та сутності. Це подібно до того, як детективи знімають відбитки пальців, вивчають голосові записи чи аналізують словосполучення, щоб встановити та ідентифікувати особу.

5. Кількісний підхід.

Для оцінки конкретних проявів культури, дослідник використовує опитувальники та проводить співбесіди. Кількісний підхід підтримується широким спектром точок зору, кожна з яких має враховуватися при оцінюванні особливостей культури в організації.

З аналізу літератури виходить, що найбільші дискусії серед дослідників корпоративних культур викликає питання про кількісний підхід. Головне запитання полягає в тому, чи є кількісний підхід надійним, чи виключно якісні методи надають достовірні і валідні результати оцінки і опису корпоративної культури. Спираючись на аналіз літератури та розглянуті 5 підходів до оцінки корпоративної культури, можна систематизувати основні методи її оцінки:

1. Неформалізовані (якісні):

- 1) глибинне інтерв'ю;
- 2) традиційний аналіз документів підприємства;

- 3) вивчення практики управління на підприємстві;
- 4) спостереження засідань, у тому числі клінічне інтерв'ю;
- 5) монографічне дослідження (спостереження);
- 6) «обхід» підприємства;
- 7) вивчення норм та звичаїв підприємства.

2. Формалізовані, або кількісні, методи, засновані на соціологічних дослідженнях, та шість моделей, створені наступними науковцями:

- 1) Г. Хофстеде;
- 2) К. Камерон і Р. Куїнн;
- 3) Е. Шейн;
- 4) Т. Діл і А. Кенеді;
- 5) Д. Денісон;
- 6) Ч. Хенді.

Тепер опишемо кожен якісний метод більш докладно.

1. Глибинне інтерв'ю.

Звичайно використовується як засіб налагодження контакту зі співробітниками компанії та збирання якісної інформації, що є недоступною з документів або шляхом проведення анкетування. Вона дозволяє отримати думки працівників про роботодавця, перспективи та перешкоди її розвитку, ступінь мотивації, пропозиції щодо підвищення продуктивності та якості роботи, конфлікти всередині колективу та прийняті шляхи їх вирішення, приховані зв'язки та конфіденційну інформацію. Однак цей процес вимагає значних зусиль і часу, а його ефективність залежить від кваліфікації особи, що проводить інтерв'ю.

2. Традиційний аналіз документів підприємства.

Документація частково відображає корпоративну культуру організації в таких напрямках:

- 1) історичний розвиток (роздаткові матеріали, сторінки офіційного сайту, присвячені історії компанії, статистичні дані та їх динаміка);

2) стратегічні документи (опис політики, стратегії компанії, кадрова політика, робочі звіти, протоколи планових та позапланових засідань);

3) організаційна структура (схеми організаційної будови, посадові інструкції);

4) менеджмент персоналу (методи адаптації, проведення кадрової політики, навчання, статистичні показники, загальні трудові умови в організації);

5) інтерпретація стратегії (інструменти планування, контролінгу, звіти за різними напрямками);

6) комунікаційні системи (внутрішні та зовнішні інструменти обміну інформацією).

Аналіз документів не може слугувати єдиним засобом дослідження корпоративної культури організації, оскільки відображає не всі її аспекти. Наприклад, деякі внутрішні взаємовідносини, що є важливими проявами корпоративної культури, можуть озвучуватися усно і не бути оформленими документально.

3. Вивчення практики управління на підприємстві.

Стиль і методи управління є важливими джерелами інформації про корпоративну культуру. Вони дозволяють оцінити, наскільки авторитарне управління переважає у компанії, які системи контролю застосовуються, які рішення приймаються, чи вони здійснюються директивно або із залученням працівників, а також наскільки працівники ознайомлені зі станом організації. Усі ці фактори є важливими складовими корпоративної культури.

4. Спостереження засідань та клінічне інтерв'ю.

Для ефективного аналізу, слід акцентувати увагу на наступних ключових аспектах:

1) зміст розмови: які теми обговорюються на засіданні та які цінності й переконання вони відображають;

2) ритуали та символічний менеджмент: які ритуали відбуваються на засіданнях і які символи використовуються;

3) дії учасників: як учасники поведуться під час засідання.

Даний метод дозволяє отримати глибоке розуміння корпоративної культури і виявити її сильні та слабкі сторони. Будучи уважними до змісту розмови, ритуалів та символів, а також дій учасників, можна скласти повний портрет корпоративної культури компанії.

Ще одним методом отримання інформації, який максимально сприяє пізнанню корпоративної культури, є інтерв'ю. В інтерв'ю можна поставити питання з різних тем, таких як характеристика працівника (посада, стаж роботи та інше), корпоративна культура (особливості, цінності та інші аспекти) або провокаційні питання (мета роботи в даній компанії та інше). Один з цікавих інструментів діагностики корпоративної культури – це клінічне інтерв'ю, яке полягає в активному спостереженні засідань. Під час нього спостерігач може втручатися, ставити питання та пропонувати варіанти рішень. Реакція організації на ці втручання також є цікавою для вивчення корпоративної культури.

5. Монографічне дослідження, або монографічне спостереження.

Допомагає дослідити історію корпоративної культури організації, включаючи події і розповіді, та вивчити особу, яка втілює цю культуру. Метод створює можливість для ретроспективного аналізу культури. Кожна організація має власний фольклор, що не записується і передається в усній формі. Цей фольклор відображає особливості корпоративної культури даної організації. Цінності і установки, які проявляються у поведінці співробітників, передаються і є помітними саме під час неофіційного спілкування.

Часто корпоративна культура виявляється через використання спеціалізованої лексики, професійного або колективного сленгу та фразеологізмів, які вживаються більшістю співробітників. Також важливо зазначити, що використання ненормативної лексики в неофіційному спілкуванні може бути як припустимим, так і неприпустимим, залежно від особливостей культури організації.

6. «Обхід» підприємства.

Додатковий матеріал для аналізу корпоративної культури надасть і обхід фірми. Його слід виконувати без попередження та підготовки, щоб оцінити реальний стан таких факторів:

1) зовнішній вигляд:

- будівля (стиль, стан, розташування);
- оточення (близькість до важливих об'єктів інфраструктури, доглянутість території при будівлі, наявність паркувальної зони тощо);

2) головний хол:

- приміщення для відвідувачів (інтер'єр та оформлення, атмосфера);
- процес прийому відвідувачів (хто зустрічає, яке враження цей співробітник справляє, тривалість очікування);

3) обхід підприємства:

- супровід (враження від представника фірми, знайомство, його опис та відношення до підприємства, розмова протягом супроводження, відношення до відвідувача);
- порядок екскурсії;
- поточні спостереження (логічність розташування кабінетів, атмосфера в колективі, поведінка працівників, технічне оснащення, зручність та безпечність робочих місць, оформлення офісу).

7. Вивчення норм та звичаїв підприємства.

Кожна компанія має звід правил, до яких входять формальні і неформальні. Формальні правила включають в себе норми, встановлені внутрішнім трудовим розпорядком, а неформальні регулюють комунікаційні процеси, взаємини між підлеглим та керівником, вимоги щодо одягу, використання професійного жаргону та інше. Багатьох працівників в організаціях скеровують неписані правила щодо підтримки високого рівня продуктивності. Ті, хто вдається до видатних досягнень, часто стикаються із невдоволенням колег.

Керівництво може передавати і закріплювати цінності й правила через використання спеціальних церемоній, процедур і ритуалів. Фахівці

наголошують, що використання ритуалів дуже корисне для багатьох організацій, оскільки це нагадує персоналу про важливість стандартів фірми і допомагає кожному співробітникові засвоїти і прийняти ці цінності.

На українських підприємствах досі бракує практики організації фірмових ритуалів. Зазвичай такі важливі етапи в житті людини, як вступ на посаду, підвищення, вихід на пенсію, мають повністю офіційний характер, у той час як створення спеціальних ритуалів і церемоній сприяє конкретним змінам, а також осмисленню цінностей та діяльності фірми. Вивчення традицій організації, як формальних, так і неформальних правил, повинно спрямовуватися на аналіз їх впливу на робочу поведінку персоналу та реалізацію стратегії розвитку організації.

Розберемо кількісні методи.

1. Соціологічні дослідження.

Для вивчення корпоративної культури певної компанії критично важливо мати достовірну інформацію. Цього можна досягти за допомогою різноманітних методів, зокрема анкетування працівників організації, яке може мати найбільше значення. Серед основних переваг анкетного методу можна виділити його економічність і швидкість, а також незалежність від особистого впливу інтерв'юера. Використання цього методу дозволяє збирати великий обсяг інформації та проводити статистичний аналіз. Часто опитувальники розробляються спеціально під конкретні завдання компанії.

Застосування соціометрії полягає у діагностиці міжособистісних відносин. Завдяки цьому інструменту можна оцінити, наскільки психологічно сумісні співробітники в підрозділах, виявити їхні характерні риси поведінки, оцінити рівень морального клімату та конфліктності в колективі. Крім того, соціометрія допомагає визначити ступінь об'єднаності або розколу колективу, виявити лідерів або, навпаки, ігнорованих співробітників, а також виявити групи, які очолюють неформальні лідери.

Основним завданням опитувальників є виявлення особистих характеристик працівників, таких як їх установки, мотивація, характер, ділові

й особисті якості. Часто опитувальники використовуються для відбору персоналу, розташування і переміщення кадрів, формування управлінського резерву та проведення атестації.

Рольові ігри та тренінги можуть бути проведені для оцінки персоналу, ухвалення управлінських рішень щодо призначення на посаду, атестації персоналу, розробки програм професійного розвитку співробітників та в інших подібних ситуаціях, де потрібна швидка порівняльна оцінка багатьох кандидатів. У деяких випадках, коли головна мета – навчання персоналу, такі активності можуть бути використані як доповнення.

2. Модель Г. Хофстеде.

Голландський дослідник Герт Хофстеде провів дослідження з метою вивчення ступеня схожості або відмінності культур у різних країнах. Після аналізу він згрупував результати за чотирма основними аспектами, що виокремлюють схожість і відмінність культур. Ці аспекти включають бажання уникати невизначеності, рівень мужності або жіночності, перевагу індивідуалізму або колективізму і встановлення дистанції між людьми з різним статусом. При оцінці культури організації за допомогою цих параметрів, варто брати до уваги можливі індивідуальні відхилення у поведінці співробітників всередині організації [33].

Отже, вищезазначені аспекти характеризуються наступними показниками.

Індивідуалізм:

- 1) наскільки працівники організації дозволяють керівництву втручатися в їх особисте життя;
- 2) наскільки те, що відбувається в організації, впливає на самопочуття працівників;
- 3) чи розраховують працівники на підтримку компанії у складних ситуаціях;
- 4) перелік особистих рис співробітників, які підтримують процеси в компанії;
- 5) критерії, які визначають просування працівників по службі;

- 6) методи мотивування працівників, що використовуються компанією;
- 7) рівень згуртованості та глибини соціальних зв'язків між працівниками.

Уникнення невизначеності:

- 1) стурбованість працівників майбутнім;
- 2) розмір організації, якому віддається перевага;
- 3) середній вік менеджерів рівня middle;
- 4) що мотивує співробітників досягати поставлених перед ними цілей;
- 5) сила мотивації досягти успіху;
- 6) здатність ризикувати;
- 7) прагнення працівників до просування по кар'єрних сходинках;
- 8) чи має керівник відповідну кваліфікацію;
- 9) ставлення до конфліктів як корисного або неприємного явища;
- 10) ставлення до конкуренції серед працівників;
- 11) вміння знайти компроміс;
- 12) наявність страху перед невизначеністю в роботі.

Мужність:

- 1) чи є розподілення ролей на чоловічі та жіночі;
- 2) чи залежить домінування від статі;
- 3) що є цінністю для працівника;
- 4) баланс між роботою та особистим життям;
- 5) чи хочуть працівники виділитися;
- 6) прагнення до незалежності;
- 7) увага до успішних людей або тих, що відстають;
- 8) прийняття рішень на основі логіки чи інтуїції.

Дистанція влади:

- 1) чи бояться підлеглі не погоджуватися з керівництвом;
- 2) домінуючий стиль управління на підприємстві;
- 3) відношення до ієрархії;
- 4) наявність виокремлення керівників у свідомості працівників;

- 5) ступінь централізації організаційної структури;
- 6) частка працівників управлінського апарату в загальній чисельності персоналу;
- 7) широта диференціації зарплати;
- 8) рівень кваліфікації працівників нижчого рівня;
- 9) наявність різниці у статусі між робітниками і службовцями.

Після аналізування більше 100 країн з урахуванням наведених параметрів, Г. Хофстеде визначив 8 регіонів, як видно у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Культурні регіони за Хофстеде [33]

Культурні регіони	Культурні аспекти				Країни
	індивідуалізм	уникнення невизначеності	мужність	дистанція влади	
Німецькі країни	3	4	4	1	Ізраїль Австрія Швейцарія Німеччина
Англо-американські країни	-	2	-	2	Австралія Канада Великобританія США
Північні країни	4	2	1	1	Данія Фінляндія Норвегія Швеція Нідерланди
Слаборозвинені романські країни	1	-	-	-	Чилі Венесуела Мексика Португалія
Високорозвинені і романські країни	3	-	3	-	Італія Бразилія Франція Бельгія Іспанія
Слаборозвинені азіатські країни	1	2	3	-	Індія Таїланд Пакистан
Високорозвинені і азіатські країни	3	5	5	3	Японія

При аналізі даних таблиці 1.2 Україну складно віднести до одного з типів політичної влади за моделлю Хофстеде. Однак, можна спробувати застосувати

цю класифікацію до України. Українська культурна організація може бути віднесена до православно-східнослов'янського типу. Рівень ієрархії в Україні є низьким. Прагнення уникнути невизначеності може варіюватись від помірного до високого. Рівень індивідуалізму в Україні є низьким, а міра мужності може бути від помірної до високої. Зрозуміло, що українська культурна організація відрізняється від індивідуалістичної моделі і тепер швидко розвивається у напрямі колективістсько-корпоративної ідеології.

3. Модель К. Камерона та Р. Куїнна.

Автори розробили структуру, яка відображає конкуруючі цінності, що включають два виміри для виділення типів корпоративної культури. Перший вимір розрізняє критерії ефективності, які наголошують на гнучкості, дискретності і динамізмі, від критеріїв, які ставлять акцент на стабільності, порядку і контролі. Другий вимір поділяє фактори, що описують внутрішню спрямованість, залученість і спільність, та ті, що пов'язані із зовнішніми напрямками діяльності, розрізненістю і конкуренцією (рис. 1.1). Цей вимір має континуум, що розпочинається з організаційної єдності і спрямованості на одному краї і закінчується організаційною роз'єднаністю і незалежністю на іншому краї.

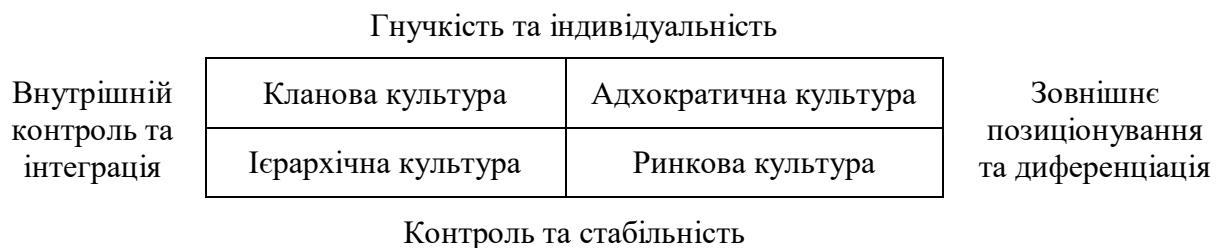


Рисунок 1.1 – Модель К. Камерона та Р. Куїнна для оцінки корпоративної культури

Усі виміри утворюють чотири квадрати, кожен з них містить в собі відмінні індикатори організаційної ефективності (див. рис. 1.1).

4. Модель Е. Шейна.

Едгар Шейн, консультант з організаційного розвитку, пропонує застосування «клінічного методу» для декодування й оцінки корпоративної

культури, який базується на його трирівневій моделі корпоративної культури. Головна ідея методу полягає у тому, що консультант повністю занурюється в роботу компанії, щоб отримати повний огляд ситуації. Однак, для того, щоб отримані дані були надійними, члени організації повинні розуміти і підтримувати консультанта, а також усвідомлювати користь, яку вони отримують від залучення зовнішнього фахівця.

Оцінювання корпоративної культури передбачає вивчення її структури, комунікацій, цінностей, правил, але найбільше організаційна парадигма (переконання персоналу, що зумовлюють його поведінку) визначається базовими припущеннями, які мають члени організації:

- 1) ставлення до природи;
- 2) уявлення про реальність та істину;
- 3) сутність особистості;
- 4) джерела людських проявів;
- 5) сутність міжособистісних взаємовідносин.

Е. Шейн дешифрує організаційну парадигму шляхом спільного дослідження з учасниками організації, включаючи індивідуальні та групові інтерв'ю, які повторюються. За допомогою поєднання моделей Г. Хофстеде та Е. Шейна, які передбачають ієрархічну структуру корпоративної культури, була розроблена модель, зображена у вигляді таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Модель корпоративної культури Хофстеде-Шейна

Фактори Рівні	Індивідуалізм	Уникнення невизначеності	Мужність	Дистанція влади	Довгострокова орієнтація
1	2	3	4	5	6
Поведінковий рівень	Прийняття колегіальних процедур обговорення і рішення	Уміння і бажання планувати і дотримуватися планів	Змагальна поведінка, що знижує довіру до оточуючих	Поширеність дій та явищ, що є проявами поваги	Використання стратегічних планів
Рівень цінностей і норм	Приналежність до групи як цінність	Відношення до плану і регламенту як до цінності	Цінність індивідуального успіху в збиток стосунків з оточуючими	Цінності і норми кар'єрного зростання і переваг	Відношення до довгострокового планування

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6
Рівень світогляду	Відношення до класової структури суспільства	Сприйняття регулярності світу	Відношення до індивідуального успіху	Яка категорія людей має реальну владу	Образ регулярного світу і прогресу; відчуття свого місця в історії

5. Модель Т. Діла і А. Кеннеді.

Автори виявили два основних критерії для характеристики «чистих» культур, а саме швидкість зворотного зв'язку і міра ризику. На основі цих критеріїв було визначено чотири основних типи корпоративної культури (див. рис. 1.2). Компанії формують свої власні культури відповідно до особливостей навколишнього середовища.

високий ризик	культура мачо	культура інвестицій
низький ризик	культура плідної праці	культура процесу
	швидкий	повільний
	Зворотний зв'язок	

Рисунок 1.2 – Модель Т. Діла і А. Кеннеді

На рисунку 1.2 видно, що культури мачо та інвестицій допускають високий ризик, культури плідної праці та процесу – низький. У той же час культурам мачо та плідної праці властива висока швидкість зворотного зв'язку від прийнятих рішень, а культурам інвестицій та процесу – повільний зворотний зв'язок.

Дослідники деталізували свою класифікацію та розробили схему, за якою можна визначити тип корпоративної культури, до якого належить організація. Основні характеристики типів корпоративної культури за даною методикою представлені в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Основні характеристики типів корпоративної культури за методикою Т. Діла й А. Кеннеді

Характеристика	Тип корпоративної культури			
	Культура мачо	Культура плідної праці	Культура інвестицій	Культура процесу
Найчастіші типи діяльності	Будівництво, виробництво косметики, телебачення, консалтинг, управління.	Діяльність, пов'язана з комп'ютерною технікою, нерухомістю, торгівлею.	Видобування копалин, авіаперевезення, виготовлення засобів виробництва, архітектурна, інвестиційна, військова діяльність.	Банківська, страхова, комунальна, фармацевтична, фінансова, урядова діяльність.
Типові риси людей, які добре адаптуються в даній культурі	Жорсткі, принципові, індивідуалісти, марновірні, ризикові.	Талановиті торговці, доброзичливі, командні гравці, не вірять у прикмети.	Терплячі до невизначеності, розбираються у технологіях, признають ієрархію, сумніваються у своїх рішеннях.	Уважно ставляться до своїх обов'язків та деталей, дисципліновані, пунктуальні, підкоряються правилам.
Типові звички людей, які добре адаптуються в даній культурі	Люблять модний одяг, індивідуальні престижні види спорту та дороге житло.	Не виділяються, живуть скромно, обирають командний спорт, випивають в компанії друзів або колег.	Обирають спорт з непередбачуваним фіналом гри, такі умови життя та зовнішній вигляд, які відповідають посаді; в організаціях діє принцип наставництва старших співробітників щодо молодших.	Обирають одяг відповідно до посади, скромне житло, спорт, орієнтований на процес, цікавляться законами та нормативами.
Сильні сторони працівників та культури	Швидко вирішують поставлені задачі.	Володіють високою продуктивністю.	Здатні до наукової та інноваційної діяльності.	Добре організують роботу та простір.
Слабкі сторони працівників та культури	Повторюють минулі помилки, швидко змінюються, працюють одноосібно.	Швидкість переважає над якістю, використовують короткострокове планування, фізична діяльність переважає над розумовою.	Повільні; підприємства не мають економічної стабільності.	Для компаній характерні проблеми з використанням оборотних коштів, бюрократія, низька ініціативність, висока тривалість та рутинність завдань.

Таблиця 1.4 презентує особливості культур, що засновані на практичному досвіді і можуть не тільки допомогти новачку адаптуватися до нового місця роботи, а організації – звернути увагу на певні ризики, а й

компаніям порозумітися з партнерами і передбачити ті чи інші складнощі у співробітництві.

6. Модель Д. Денісона.

Ґрунтується на більше, ніж 20-річних дослідженнях, що включають дані з понад півтори тисячі організацій та відповіді близько 50 тисяч менеджерів. Ця модель використовує метод опитувальника, який містить 60 запитань, об'єднаних у чотири сегменти та 12 індексів. Опис сегментів та індексів наведений у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Модель Д. Денісона

Сегменти та індекси	Характеристика
1	2
Ступінь залучення	Розвиток здібностей працівників, почуття відповідальності.
Повноваження	Працівники розуміють свої обов'язки, ініціативні й компетентні; даний пункт впливає на залученість.
Командна орієнтація	Задля вирішення спільних завдань обирається командний підхід.
Розвиток навичок	Організація підвищує конкурентоздатність співробітників, яка перетворюється на конкурентоспроможність компанії.
Поступовість	Формування окремих складових як надійного фундаменту організаційної культури.
Основні цінності	Співробітники поділяють цінності фірми, що створює відчуття зв'язку з нею і впливає на очікування.
Згода	Співробітники в організації здатні досягти згоди з ключових питань.
Взаємодія та координація	Складові організації працюють разом заради спільної мети, ставлячи загальні інтереси вище власних.
Пристосовність	Швидке реагування на зміни ринку і смаків споживача.
Заохочення змін	Компанія швидко адаптується, трансформуючись, а також бачить наперед тенденції ринку.
Клієнтоорієнтованість	Компанія вживає заходи для передбачення та задоволення потреб клієнта.
Навчання	Компанія здатна використовувати зміни та виклики середовища для власного розвитку.
Місія	Підприємство має уявлення про своє призначення.
Бачення	Працівники мають спільне уявлення про майбутнє компанії.
Побудова стратегії	Компанія чітко бачить перспективи росту та шляхи його досягнення, а також визначає роль працівників у реалізації планів.
Постановка задач	Організація визначає кроки, якими планується досягати мети, розподіляючи відповідні обов'язки між співробітниками.

Метод збору інформації про зазначені у таблиці 1.5 індекси полягає в проведенні анонімного анкетування серед співробітників. Найбільш

застосовні зрізи інформації включають стать, вік, стаж роботи у компанії, певну організаційну ланку, посадовий рівень та місцезрештування співробітників. Дослідження триває від одного до трьох тижнів. Звіти містять результати опитування як загальної організації, так і за окремими зрізами даних.

Сама модель зображена на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Модель оцінки корпоративної культури Д. Денісона

На рисунку 1.2 зображена схема, за якою слід проводити збір інформації. Надписи «зовнішня орієнтація», «внутрішня орієнтація», «гнучкість» та «стабільність» вказують напрямки розвитку організації.

7. Модель Ч. Хенді.

Модель американського соціолога Чарльза Хенді заснована на теорії розподілу обов'язків та влади. В організаціях можна виділити сили:

- положення – це влада, яка впливає з посади, яку займає особа;

- контролю над ресурсами – це процес розпорядження ключовими ресурсами, які можуть бути використані для досягнення певних цілей;
- експертності – це вплив, що виникає зі знань особи та вміння їх використовувати;
- особи – це вплив, що випливає з харизми та лідерських якостей.

Модель Ч. Хенді (рис. допомагає аналізувати різні типи сил, що присутні в корпоративній культурі, та їх вплив на функціонування організації).



Рисунок 1.1 – Модель Ч. Хенді для оцінки корпоративної культури

У залежності від рівня впливу в організації, складається відповідна ідеологія стосунків та корпоративна культура. За твердженням Ч. Хенді, весь процес розвитку організації можна поділити на різні стадії, кожна з яких має свою особливу культуру. Наприклад, для початкової стадії характерним є розподіл повноважень, для стадії зростання – розподіл ролей. Зі вступом у стадію розвитку може переважати культура завдання або особи. Стадія спаду допускає застосування будь-якої з перелічених культур.

Отже, щоб оцінити культурне середовище організації, необхідно:

- 1) визначити головні пріоритети, цінності й установки, що сприятимуть стратегічному розвитку організації;
- 2) виявити культурні цінності, які сприяють чи заважають досягненню стратегічних цілей;
- 3) оцінити відповідність корпоративної культури розвитковій стратегії, розробленої керівництвом.

У більшості українських організацій корпоративна культура не сприяє ефективній роботі персоналу. Рівень довіри між працівниками і керівництвом, ініціативність є низькими.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ АТ «УКРПОШТА»

2.1 Загальна інформація про підприємство

Укрпошта є державним підприємством, що спеціалізується на поштовому зв'язку.

Заснована у 1993 році, компанія має 30 років досвіду на ринку. Протягом довгого часу Укрпошта залишалася головною поштою країни за відсутності конкурентів. Докладне порівняння підприємства з іншими поштовими операторами буде проведено у наступних підрозділах другого розділу.

Серед послуг, що надає компанія, варто відзначити також логістичні, фінансові і торговельні. Укрпошта співпрацює як з фізичними, так і юридичними особами.

Укрпошта представлена в абсолютній більшості українських населених пунктів – у містах, селищах міського типу та великих селах. Мережа поштових відділень поширюється на близько 27 тисяч населених пунктів з понад 29 тисяч. Наразі серед них не числяться тимчасово окуповані території.

Єдиним акціонером та засновником компанії є держава в особі Міністерства інфраструктури України. За організаційно-правовою формою Укрпошта є акціонерним товариством. Його діяльність регламентується наступними правовими актами: розпорядженням Кабінету Міністрів України «Про національного оператора поштового зв'язку», Законом України «Про поштовий зв'язок», постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Правил надання послуг поштового зв'язку», Законом України «Про платіжні послуги», Статутом Всесвітнього поштового союзу, до якого Україна приєдналася у 1947 році, та іншими документами, в тому числі внутрішніми, такими як антикорупційна програма АТ «Укрпошта», нормативи щодо транспортування поштових відправлень і таке інше.

З 2023 року підприємство входить до реєстру великих платників податків [4].

На даний момент АТ складається з 24 регіональних філій (у кожній області країни, не включаючи окуповану Автономну Республіку Крим та інші тимчасово окуповані території [51]), а також Дирекції оброблення та перевезення пошти. Дирекція «Автотранспошта», що входила до складу філій з 2017 року, була закрита у жовтні 2023 року [15].

Укрпошта є одним з найбільших підприємств у країні. Штат складає близько 50 тисяч працівників. Крім того, компанія володіє автопарком з понад п'яти тисяч трьохсот одиниць транспортної техніки [45].

Серед важливих подій та досягнень в історії компанії варто відзначити наступні:

- перший етап комп'ютеризації у 2016 році;
- проведення ребрендингу в 2017 році, а також введення нових фінансових послуг і приєднання до міжнародних платіжних систем Mastercard та Visa;
- 2018 рік: створення мобільного застосунку, комп'ютеризація сільських відділень, створення можливості розрахунку банківською картою;
- отримання міжнародної премії «World Post & Parcel Awards» у двох категоріях у 2019 році;
- введення прискореної доставки, налагодження швидкісної доставки до США у 2020 році;
- початок проєкту з побудови інноваційних сортувальних центрів, інші вагомі інновації, друге місце у світовому рейтингу PwC за якістю міжнародної експрес-доставки у 2021 році [45].

Для розуміння особливостей роботи компанії слід також розібратися в її організаційній структурі. Побудова структури Укрпошти зображена на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура АТ «Укрпошта»

Як бачимо на рисунку 2.1, загальні збори є вищим органом управління Укрпошти, функції якого виконує Міністерство інфраструктури [48]. Загальні збори мають повноваження розглядати та вирішувати всі питання, що стосуються діяльності Товариства, за винятком тих, які належать до компетенції наглядової ради згідно з законом або Статутом. Наглядова рада має можливість включити до порядку денного загальних зборів будь-яке питання, яке належить виключно до її компетенції згідно з законом або Статутом, для розгляду його загальними зборами. Збори обов'язково скликаються раз на рік, в іншому випадку вважаються позачерговими [10].

Наглядова рада захищає права акціонерів компанії та контролює стратегічну діяльність організації, що реалізується виконавчим органом. За статутом Наглядова рада має складатися з семи членів.

Керівництво АТ представлено Генеральним директором, шістьма заступниками, керівниками дирекцій 24 регіональних філій та Дирекції оброблення та перевезення пошти [23]. Генеральний директор є виконавчим органом товариства, який несе відповідальність за провадження поточних процесів у компанії.

Як вказано на офіційному сайті компанії, Укрпошта є єдиним національним, тобто державним, поштовим підприємством України, тому може назвати себе головною поштою країни. Але, враховуючи наведений далі аналіз та порівняння з конкурентами, Укрпошта давно втратила статус лідера ринку, тому що це місце зайняла молода та амбіційна приватна компанія. Керівник Укрпошти визнає цей факт: у 2019 Ігор Смілянський оцінив частку ринку АТ в 11%, а Нової пошти – у 75% [34].

Компанія веде активну соціальну діяльність. Як державна організація, вона не може здійснювати благодійність самостійно, тому об'єднується зі спеціальними фондами та організаціями, в тому числі міжнародними. Останнім часом реалізується найбільше проектів, пов'язаних із гуманітарною та іншою допомогою постраждалим від воєнних дій [42].

Укрпошта активно бере участь у благодійних заходах, про що розповідає на своєму сайті, а також у соціальних мережах. Оператор має сторінки у всіх затребуваних в Україні соцмережах, таких як Facebook, Instagram, Telegram та в інших [24]. На власному каналі в YouTube компанія представляє освітній контент для починаючих підприємців, малого та середнього бізнесу [55].

АТ співпрацює з багатьма українськими компаніями та інтернет-магазинами, забезпечуючи взаємну рекламу та дохід. За останній рік такі кампанії проводилися в колаборації з різноплановими інтернет-магазинами: товарів для дому та краси Eva.ua, одягу та взуття Intertop, різноманітних товарів Епіцентр, книг Yakaboo, електроніки Фокстрот, товарів для дому Jusk та іншими; торговим онлайн-майданчиком Rozetka; а також ще одним державним підприємством, монополістом галузі Укрзалізницею [1]. Крім того, пошта протягом тривалого часу співпрацює з відомою українською платформою онлайн-оголошень OLX.ua. Різноманіття партнерів дозволяє компанії бути постійно на слуху.

Оператор не тільки надає поштові послуги, а й продає товари з власного інтернет-магазину «Поштовий маркет» [40]. У ньому можна придбати філателістичну, сувенірну та декоративну продукцію, а також товари, дохід

від яких направляється на благодійні, освітні та культурні проекти. Наприклад, наразі компанія проводить збір на реконструкцію музею Григорія Сковороди. У відділеннях Укрпошти можна придбати аналогічні товари, а також книжки і продукти харчування, які, однак, коштують дорожче, ніж у спеціалізованих магазинах або супермаркетах.

Укрпошта проводить власні конкурси, наприклад, серед дизайнів марок, і святкові заходи. З грудня 2023 року діє Новорічна поштова резиденція, завдяки якій діти можуть підтримати та привітати одне одного листівками.

2.2 Економічний аналіз АТ

Економічна діяльність підприємства визначається його організаційно-правовою формою та формою власності. Акціонерне товариство «Укрпошта» було створене шляхом реорганізації Українського державного підприємства поштового зв'язку (УДППЗ) «Укрпошта» у публічне акціонерне товариство [44]. Таким чином, АТ стало правонаступником УДППЗ та зберегло попередній код ЄДРПОУ – 21560045 [2]. Оскільки ПАТ не здійснило публічне розміщення акцій, воно є приватним. Єдиним акціонером товариства є держава. Перетворення підприємства підкріплене відповідним наказом Мінінфраструктури від 11 листопада 2015 р. № 465.

АТ «Укрпошта» здійснює наступні види діяльності за КВЕД:

- 53.10 Діяльність національної пошти;
- 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.;
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;
- 47.81 Роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами;
- 47.89 Роздрібна торгівля з лотків і на ринках іншими товарами;
- 64.19 Інші види грошового посередництва [2].

До даних видів діяльності належать такі послуги, як:

- 1) діяльність національної пошти:
 - універсальні послуги поштового зв'язку на всій території України;
 - видання та продаж або виведення з обігу поштових марок, блоків, маркованих конвертів та ін. знаків поштової оплати;
 - пересилання внутрішніх та міжнародних поштових відправлень, згрупованих посилок, а також швидкісне пересилання;
 - доставлення товарів із власного інтернет-магазину;
- 2) інші види грошового посередництва:
 - пересилання міжнародних поштових переказів у національній та іноземній валюті;
 - виплати та приймання готівкових переказів за платіжними системами відповідно до укладених угод;
 - приймання платежів та торговельної виручки;
 - виплати та доставки пенсій та інших соціальних виплат на договірних засадах;
 - проведення розрахунково-касових операцій;
- 3) оптова та роздрібна торгівля періодичними та іншими друкованими виданнями;
- 4) кур'єрська діяльність;
- 5) банківські операції;
- 6) інкасація та перевезення грошей та інших коштовних речей;
- 7) агентські послуги;
- 8) послуги з використанням факсимільного зв'язку та Інтернету;
- 9) розповсюдження страхових полісів, лотерейних білетів, ювілейних та пам'ятних монет, карток або електронних ваучерів попередньої оплати за послуги міського, міжміського та міжнародного зв'язку, стільникового зв'язку, доступу в Інтернет тощо;
- 10) ксерокопіювання, ламінування, сканування, пакування тощо;
- 11) митні та транспортні послуги;
- 12) торгівля:

- немаркованими поштовими картками, листівками, конвертами;
 - філателістичною продукцією;
 - непродовольчими та продовольчими товарами, зокрема тютюновими та алкогольними виробами;
 - пестицидами й агрохімікатами;
 - фармацевтичними та медичними товарами;
 - автомобільними запасними частинами;
 - товарами через Інтернет;
- 13) здійснення видавничої діяльності, видання газет, журналів та інших видів видавничої діяльності;
- 14) створення і розвиток власного дрібносерійного виробництва;
- 15) надання телекомунікаційних послуг;
- 16) надання фінансових послуг, у тому числі здійснення інвестиційної, інноваційної діяльності;
- 17) організація виставок, ярмарків, симпозіумів, участь у виставках, соціальних і благодійних акціях та заходах;
- 18) консультування з питань інформатизації;
- 19) ремонт комп'ютерів і периферійного устаткування;
- 20) операції з нерухомим майном, у тому числі надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна [48].

Підприємство зобов'язується провадити види діяльності, для яких необхідні спеціальні дозволи та ліцензії, лише після отримання таких. Крім того, АТ може провадити зовнішньоекономічну діяльність самостійно відповідно до законодавства та власного статуту.

Як видно з наведеного переліку, товариство здійснює широкий спектр видів діяльності, що має дозволяти йому бути гнучким та вдало маневрувати у складних та нестабільних умовах зовнішнього середовища, частково компенсуючи можливу нестачу прибутку з основних сфер іншими джерелами.

Далі буде розглянуто докладніше зовнішнє середовище, у якому функціонує Укрпошта, оскільки його стан значно впливає як на малих, так і на

великих гравців. Не дивлячись на те, що АТ «Укрпошта» є великим підприємством за критеріями, встановленими законодавством України [28], наявна ситуація в економіці країни та світу безсумнівно позначається на результатах компанії.

PEST-аналіз дозволяє виявити умови, у яких функціонує об'єкт дослідження. На рисунку 2.2 можна побачити основні зовнішні фактори, які впливають на роботу Укрпошти.



Рисунок 2.2 – Зовнішні фактори, що впливають на діяльність АТ «Укрпошта» (PEST-аналіз)

Абревіатура PEST означає чотири категорії факторів: political (політичні), economic (економічні), social (соціальні), technological (технологічні) [9]. Як видно на рисунку 2.2, у кожній категорії зовнішніх факторів переважають негативні фактори. Головною складністю наразі є військове вторгнення, його наслідки, що вже настали, а також ті, які проявляться пізніше до кінця конфлікту і після нього. Дана проблема впливає на усі фактори, особливо економічні та соціально-демографічні. Окрім загального неминучого ефекту на економіку України, відбувається втрата або тимчасова втрата населення у якості загиблих та біженців. Важливо, що втрачається в основному працездатне населення, через що у час, коли країна критично потребує грошей на оборону, зменшується кількість отримуваних податків.

У той же час така політична ситуація [60] спричинила виникнення позитивних факторів, що можуть допомогти Україні в майбутньому, після закінчення конфлікту – зміцнення міжнародних зв'язків і прискорений технологічний розвиток. Наприклад, світове співтовариство підтримує Україну у її намірі вступити у Європейський союз [18] та НАТО [58], що означає отримання в майбутньому економічного та військового співробітництва для підвищення стабільності та безпеки в країні, захищеності від можливих зовнішніх загроз. З початком повномасштабного вторгнення виникли складнощі із логістикою та зв'язком, тому компанії цих галузей роблять усе не тільки для усунення збоїв, що виникли, але й запобігання подальших.

Після проведення аналізу зовнішнього середовища підприємства стають зрозумілими обставини його функціонування, але внутрішній стан підприємства є більш важливим, оскільки від нього залежить стійкість та розвиток організації. Тому часто використовують SWOT-аналіз – дієвий інструмент, який дозволяє визначити положення компанії на ринку і сформулювати подальшу стратегію. Відповідно, абревіатура розшифровується як

strengths (сильні сторони підприємства), weaknesses (його слабкі сторони), opportunities (можливості) та threats (загрози) [59].

Пункти «сильні сторони» та «слабкі сторони» вказують на переваги та недоліки компанії порівняно з конкурентами у галузі. Вони відносяться до внутрішніх особливостей організації. Можливості та загрози визначають зовнішні фактори різного характеру, які мають або можуть мати в майбутньому відчутний вплив на об'єкт аналізу. SWOT-аналіз АТ «Укрпошта» представлений на рисунку 2.3.

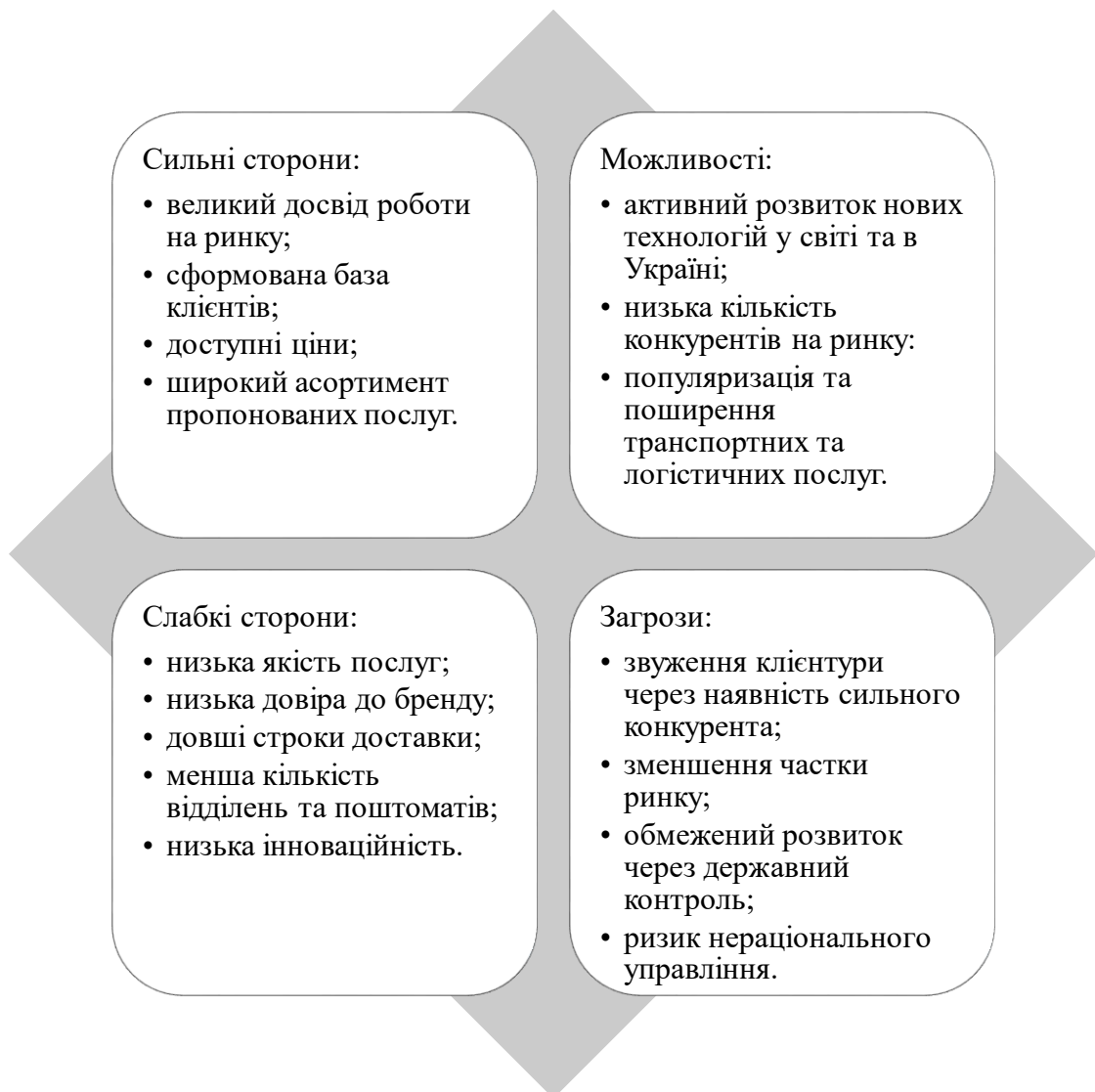


Рисунок 2.3 – SWOT-аналіз АТ «Укрпошта»

Рисунок 2.3 демонструє вразливе положення Укрпошти. Співвідношення переваг та недоліків вказує на застарілу політику компанії, що давно займає свою позицію на ринку і не розвивається досить активно, не

прагне стати лідером, а лише докладає зусиль, щоб зберегти свої позиції. Якщо подивитися на праву частину рисунку, стає зрозумілим, що АТ має широке поле для діяльності, але внутрішні недосконалості не дозволяють вступити в активну конкурентну боротьбу. Деякі компанії свідомо обирають стратегію послідовника, зменшуючи власні витрати на нові розробки і переймаючи позитивний досвід сильніших гравців [8]. Але коли на ринку знаходяться дві основні компанії, сильніша та слабша, на яких менші учасники ринку мають незначний вплив, такий підхід може призвести до повної втрати меншою компанією влади та банкрутства.

Ринок поштових послуг в Україні є концентрованим. Хоча важко точно оцінити долю кожного підприємства через те, що більшість із них не розкриває свою звітність, голова одного з них припускає, що ТОВ «Нова пошта» займає приблизно 65% ринку, АТ «Укрпошта» – близько 25% [5]. Крім цих компаній, невелику долю займає поштовий сервіс Meest, філія міжнародної поштової компанії, яка працює в Україні з 2005 року [43]. Після кількох реорганізацій, в тому числі через банкрутство у 2015 році [31], з 2021 року поштовий оператор представлений діючою юридичною особою Meest Пошта [32].

Також до повномасштабного вторгнення на ринку була присутня служба Justin, частина Fozzy Group, але вона припинила свою діяльність, не витримавши конкуренції зі зростаючою попри політичні умови мережею Нової пошти [7]. Тим не менш, це підприємство не перебуває в стані припинення [14]. Таким чином, головний конкурент АТ – лідер ринку, Нова пошта. Інші конкуренти в даній сфері займають в сумі близько 20%, тому їх не слід розглядати як загрозу, але вони залишаються фактором зовнішнього середовища, гідним уваги.

Варто більш докладно порівняти Укрпошту з головним конкурентом, який був узятий за стандарт при проведенні SWOT-аналізу. Таблиця 2.1 представляє важливі характеристики обох компаній.

Таблиця 2.1 – Порівняльна характеристика ТОВ «Нова пошта» й АТ «Укрпошта»

Критерій порівняння	ТОВ «Нова пошта»	АТ «Укрпошта»
Строк діяльності (років)	22	29
Розмір статутного капіталу (у тис. грн)	4 654,075	6 518 597,000
Кількість відділень (станом на 2022 рік)	9 300	2 864
Кількість поштоматів (станом на 2022 рік)	1 400	0
Наявність послуг для юридичних осіб	так	так
Кількість працівників (станом на 2022 рік)	32 000	50 000
Чистий прибуток (збиток) за 2022 рік (у тис. грн)	23 690 000,000	-1 258 089,000
Наявність міжнародної доставки	так	так
Наявність відділень в інших країнах (станом на 2023 рік)	так	ні

Як видно з таблиці 2.1, перевагою Укрпошти можна вважати тільки більший досвід. Статутний капітал Укрпошти [48] значно перевищує той, що має Нова пошта [37], але після стількох років діяльності, деякі з яких АТ закінчив зі збитком, він зменшитися в обсязі. Кількість відділень наочно демонструє поширеність мережі, яка співставна із затребуваністю певної компанії. Укрпошта планувала створити власну систему поштоматів і в 2021 році встановила перші у деяких відділеннях в Києві [54]. На першому етапі замовити доставку до них не було можливості. Подальшої інформації про їх використання та поширення мережі немає, що дозволяє зробити висновок про заморозку проєкту.

Обидві компанії надають послуги як фізичним, так і юридичним особам і провадять діяльність з міжнародної доставки. Утім, Нова пошта як інноваційна компанія, що постійно розвивається, пішла ще далі та почала відкривати власні відділення в інших європейських країнах [36], де розташовуються українські біженці, щоб забезпечити зв'язок між громадянами України, що опинилися у складних умовах.

Фактори, що свідчать про розмір та економічну ефективність організації – це, як правило, прибутковість та кількість працівників. Нова пошта закінчила 2022 рік успішно і навіть змогла наростити об'єми продажів і прибуток [39]. За той же рік Укрпошта отримала збиток. Тим не менш, кількість працівників

Укрпошти перевищує показники Нової пошти. Враховуючи фінансові результати та кількість відділень, таку різницю можна пояснити нераціональним менеджментом персоналу. Як було згадано у першому розділі, сфера управління персоналом входить до корпоративної культури організації.

На основі всього викладеного вище можна зробити висновок, що ТОВ «Нова пошта» має більш грамотних керівників, які спроможні не тільки ставити амбітні цілі, але й досягати їх та бути гнучкими у змінюваних умовах зовнішнього середовища. Перш ніж вирішувати проблеми корпоративної культури, Укрпошті слід налагодити управлінські та фінансові процеси. Оскільки керівництво не може зробити це самостійно, можна запросити кризового менеджера, як робить велика кількість компаній.

У таблиці 2.2 наведено порівняння АТ «Укрпошта» з її меншим конкурентом Meest Пошта та Justin. Justin, оператор, що припинив свою діяльність, розглядається з метою визначення критеріїв, які дозволяють компаніям тримати свої позиції, а також можливостей для нових компаній зайти на ринок.

Таблиця 2.2 – Порівняльна характеристика АТ «Укрпошта», ТОВ «Міст Пошта» та ТОВ «ДЖАСТ ІН»

Критерій порівняння	АТ «Укрпошта»	ТОВ «Міст Пошта»	ТОВ «ДЖАСТ ІН»
Строк діяльності (років)	29	18	6
Розмір статутного капіталу (у тис. грн)	6 518 597,00	200,00	10 000,00
Кількість відділень (станом на 2022 рік)	2 864	понад 3 000	540
Кількість поштоматів (станом на 2022 рік)	0	-	-
Наявність послуг для юридичних осіб	так	так	так
Кількість працівників (станом на 2022 рік)	50 000	-	-
Чистий прибуток (збиток) за 2022 рік (у тис. грн)	-1 258 089,000	-	-
Наявність міжнародної доставки	так	так	так
Наявність відділень в інших країнах	ні	так	ні

З таблиці 2.2 видно, що пошта Джаст Ін є наймолодшою з найменш розвиненою системою відділень, що й стало проблемою «виживання» на концентрованому ринку поштових послуг. Пошти Міст та Джаст Ін схожі тим, що не розкривають свою фінансову та статистичну інформацію, тому не вдається провести повноцінне порівняння усіх компаній. Втім, інформації щодо збитковості цих організацій їх представники не надають, лише вказують, що маленька частка ринку не влаштовує керівництво.

Проблема найменшого оператора, Justin, виявилася у його низькій затребуваності: більшість потенційних споживачів обирали перевіреного часом та поширеного надавача послуг, Нову пошту. Виникли проблеми з розташуванням відділень та поштоматів, оскільки керівництво Fozzy Group планувало об'єднати процеси двох своїх підприємств і помістити відділення та поштомати пошти у приміщеннях магазинів Сільпо. Однак магазинів було не так багато, тож для половини відділень необхідно було орендувати місця деінде. Неможливість масштабування призвела до зупинки розвитку мережі, а логістичний бізнес може стати успішним і прибутковим лише з досягненням великого обсягу транспортувань. Тому керівництво Fozzi Group прийняло рішення про зупинку низькоприбуткової діяльності [7].

Оскільки ціна є важливим фактором вибору споживачем тої чи іншої компанії, особливо в наявних економічних умовах, коли більшість громадян України відчуває нестачу коштів і докладає зусиль, щоб заощадити, слід приділити окрему увагу цінам на послуги поштових операторів, що розглядані вище. Основні ціни на їх послуги на даний момент представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Порівняння цін на основні послуги основних поштових операторів України

Послуга	Укрпошта	Нова пошта	Meest Пошта
Нижня границя ціни на доставку до 2 кг в межах області (грн)	37	80	65
Нижня границя ціни на доставку до 2 кг в межах країни (грн)	45	100	65
Нижня границя ціни на доставку до 10 кг за кордон (грн)	476	450	280

У таблиці 2.3 наведені ціни на момент проведення аналізу. Для орієнтиру цін відправки посилки за кордон обрано Польщу як близьку європейську країну із великою українською діаспорою. Варто уточнити, що на сайті Укрпошти вартість доставки за кордон вказана у доларах США (\$13,1), тому сума у гривнях наведена приблизна, у розрахунку за курсом долара на момент складення таблиці.

В таблиці не враховані ціни пошти Justin з метою збереження достовірності, оскільки актуальних даних щодо цієї пошти немає, а наявна інформація про минулі тарифи зазначених компаній за один і той же період не є деталізованою.

Як видно з таблиці 2.3, ціни Укрпошти на доставку по Україні наразі є найнижчими, що можна вважати суттєвою конкурентною перевагою. Однак, користувачі послуг національної пошти скаржаться на те, що посилки прибувають на місце призначення з неповним вмістом, що може означати зловживання працівників компанії своїми повноваженнями під час перевірки вантажів. Низька якість обслуговування нівелює перевагу в ціні і підштовхує громадян звертатися до більш надійних, на їхню думку, операторів, попри вищу вартість доставки. Крім того, доставка Укрпошти [29] за кордон організована у меншу кількість країн, ніж у Нової пошти [16] та Meest [50] і є дорожчою, ніж пропонують обидва конкуренти.

Проведений економічний аналіз АТ «Укрпошта» дозволяє зробити наступні висновки:

- станом на 2023 рік, компанія не є рентабельною;
- АТ займає другу за розміром частку ринку, що в цілому є гідним результатом для ринку, що характеризується високою концентрацією;
- Укрпошта значно програє лідеру ринку Новій пошті за поширеністю мережі та інноваційністю;
- головною конкурентною перевагою Укрпошти є низька ціна на послуги в межах України, у той час як доставка за кордон виходить дорожчою, ніж в інших операторів.

Усе перелічене означає, що поточна стратегія АТ не відповідає вимогам ринку і споживачів послуг. Компанії слід приділити увагу інноваціям та поширенню своєї мережі, а також зробити акцент на послугах, які не надаються приватними підприємствами через відсутність відповідних ліцензій, наприклад, видання соціальних виплат.

Докладніше причини низьких фінансових результатів національної пошти розглядані в пункті 2.3.

2.3 Фінансовий аналіз підприємства

Головна мета кожного підприємства – отримувати прибуток. Нерентабельний бізнес не може проіснувати довго і врешті закривається через неможливість забезпечувати свої процеси та виконувати зобов'язання. Тому першим, що вказує на стан підприємства, є показник чистого прибутку. У таблиці 2.4, складеній на основі звітів підприємства [46, 19], представлені показники прибутку та збитку Укрпошти за останні 15 років.

Таблиця 2.4 – Чистий прибуток та збиток АТ «Укрпошта» за 2008 – 2022 роки

Рік	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) у тис. грн
2008	32 185
2009	31 858
2010	32 174
2011	12 201
2012	28 709
2013	27 244
2014	-4 150
2015	40 826
2016	-161 470
2017	-202 817
2018	-507 781
2019	405 357
2020	164 923
2021	183 582
2022	-1 258 089

У таблиці 2.4 можна побачити від’ємні значення, які свідчать про те, що компанія зазнала збитку. Слід розібратися у причинах цього явища, адже Укрпошта – другий найбільший гравець на ринку, а отже має вплив, хоч і менший за основного конкурента.

Для того, щоб більш наглядно побачити розвиток показників, побудовано діаграму 2.1. На ній видно співвідношення позитивного та від’ємного фінансового результату компанії за останні 15 років.

Діаграма 2.1 – Динаміка чистого прибутку та збитку АТ «Укрпошта» за 2008 – 2022 роки



Діаграма 2.1 представляє собою незвичайну картину. У той час, коли Нова пошта не публікує свої фінансові результати, але, судячи з активного розвитку, збільшує свій прибуток, Укрпошта проявляє себе дуже нестабільно, і ці стрибки важко пов’язати з конкретними зовнішніми проблемами.

Наприкінці 2000-х років, коли світ зазнав великої кризи 2008 року [47], АТ показувало високий прибуток у розмірі близько 32 мільйонів гривень. У 2011 році відбулося зниження прибутку більше, ніж у 2 рази. У фінансовому звіті за 2011 рік видно, що, попри збільшення доходу, причиною цього слугував ріст категорій витрат «Інші вирахування з доходу», «Собівартість

реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)», «Адміністративні витрати» та «Інші операційні витрати».

На початку 2010-х спостерігалось збільшення доходів, але вони не досягали попереднього рівня. У 2014 році сталася чергова невдача, на цей раз Укрпошта закінчила рік у мінусі. Цю подію можна пояснити нестабільною політичною ситуацією в країні та військовим конфліктом із сусідньою країною [13]. Звітність демонструє значне збільшення операційних витрат, що й могло призвести до таких наслідків. 2015 рік став несподівано успішним для національної пошти: вона змогла не лише покрити минулорічний збиток, але й перевершити результати усіх попередніх років, починаючи з 2008.

Втім, компанії не вдається зберігати стабільні тенденції. Наступні три роки були збитковими, і цифри збільшилися з мінус 161 мільйона гривень до мінус 507 мільйонів. Генеральний директор Ігор Смілянський прокоментував значний збиток 2018 року словами, що основною його причиною є від'ємна окупність послуги з доставки пенсій, яку Укрпошта відмовиться надавати, якщо не матиме можливості збільшити тариф [53].

Лише у 2019 компанія змогла повернутися до позитивних значень у своєму балансі, відірвавшись від результату минулого року майже на 900 мільйонів грн. Однак наступні два роки принесли прибутку майже в два рази менше. Нарешті, 2022 року Укрпошта зазнала рекордних збитків, що перевищили мільярд гривень.

Тим часом, за даними авторитетного видання Forbes, Нова пошта заробила за 2022 рік 2,1 млрд гривень [22]. Даний факт вказує на те, що навіть в умовах воєнного стану, невизначеності, високого ризику та кризи в країні вправне керівництво може втримати компанію на плаву. Звичайно, Нова пошта також стикнулася зі складнощами, коли обсяг доставок впав до 2%, як розповів співзасновник ТОВ [22]. Однак, разом із новими обставинами з'явилися нові потреби споживачів і нові можливості для поштових операторів, оскільки доставка стала більш затребуваною як один зі способів зв'язку між людьми, що роз'їхалися.

Цього ефекту появи нових можливостей не видно в балансі Укрпошти. Якщо звернути увагу на форму №2 у звіті за 2022 рік, виявиться, що чистий дохід від реалізації послуг та товарів зменшився на понад 7% від минулорічного результату; їх собівартість зросла на 4%; в результаті валовий прибуток становив лише 24% від об'єму 2021 року. Як і 2018 року, значно зросли операційні витрати та категорія «Інші витрати». Не покращило ситуацію зменшення деяких статей видатків та збільшення доходів за неосновними видами діяльності.

Висновок полягає в тому, що Укрпошта втрачає конкурентні позиції. Серед проблем слід позначити нестабільність фінансових результатів, проблеми з управлінням операційними видатками, збитковість деяких послуг. Належачи до відання державних органів, організація не є достатньо самостійною та гнучкою. У той же час, держава не здатна зараз підтримати оператора через те, що наразі пріоритетом для неї є безпека країни та населення. Стан підприємства є близьким до збиткового. Рекомендується залучити досвідченого кризового менеджера, який має досвід роботи з великими компаніями розгалуженої структури та може врахувати особливості українського підприємницького середовища.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РІШЕННЯ ПРОБЛЕМ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА АТ «УКРПОШТА»

3.1 Особливості та недоліки корпоративної культури АТ «Укрпошта»

Використовуючи дані таблиці 1.4, можна зробити висновок, що Укрпошта скоріше відноситься до підприємств культури процесу, оскільки для оператора характерні підвищені операційні витрати, бюрократія, монотонність роботи та потреба в увазі до деталей. Застосування моделі Діла та Кенеді дозволяє визначити слабкі сторони співробітників та організації, на які слід звернути увагу. До них належать проблеми з оборотними коштами, бюрократизм, пригнічення ініціативи, однотипні завдання, що потребують багато часу.

Сайт Укрпошти, що є одним з елементів, що демонструють корпоративну культуру, оформлений стильно і привабливо, і пропонує інтуїтивно зрозуміле розміщення інформації. На головній сторінці сайту окрім загальної інформації про підприємство можна знайти візію, місію, перелік цінностей, а також Кодекс етики та ділової поведінки товариства, затверджений Ігорем Смілянським, з якого ці три елементи винесені для усіх відвідувачів сайту [45]. Інша інформація, яка міститься у Кодексі, призначена лише для співробітників, але також доступна для перегляду. Прозорість та відкритість мають сприяти виникненню довіри у споживачів та партнерів відносно АТ «Укрпошта».

Візія організації – це глобальне бачення її майбутнього, коротка фраза, яка зображує користь, що компанія приносить суспільству. Укрпошта описує свою візію як створення компанії, що робить життя приватних та корпоративних клієнтів простіше, піклується про співробітників і підтримує своїх акціонерів на шляху до успіху, заслуговуючи повагу всієї країни.

Останніми роками, як показують дані, наведені у другому розділі, АТ не відповідає визначеній керівництвом місії.

Місія Укрпошти звучить як «Надавати якісні, прості й доступні послуги, стираючи кордони між людьми, країнами, містами та селами. Змінюючи себе, ми змінюємо країну на краще» [45]. Нова пошта формулює свою місію так: легкість доставки для життя і бізнесу [35]. Своїм гаслом «Нормальна доставка, нормальна ціна» Укрпошта підкріплює статус надавача послуг з меншою вартістю.

Варто зазначити, що невелика кількість вітчизняних компаній розкриває свою місію та візію. Наприклад, на сайті Нової пошти [35] коротко вказана мета її створення та місія серед слабо структурованого тексту із загальною інформацією про компанію. Втім, описані на тій же сторінці досягнення та кількісні результати організації дозволяють зробити точніші висновки про компанію, ніж необґрунтовані заяви. Якщо ж порівняти з поштою Meest, на її сайті такої інформації знайти не вдається, тому що в розділі «Про нас» [43], наявність якого є стандартом серед сучасних компаній різних галузей, описана тільки структура і діяльність групи фірм Meest, а статут не оприлюднений.

Сайт Укрпошти пропонує відвідувачам ознайомитися з цінностями товариства, що обрало їх оптимальну кількість – 5 пунктів, які наголошують на таких особливостях компанії:

1. Усі члени команди відповідальні як за особистий, так і за загальний успіх, а компанія в свою чергу частково несе відповідальність за розвиток країни.

2. Укрпошта розуміє та приймає необхідність інновацій та змін, і готова докладати зусиль, щоб відповідати вимогам сучасного світу.

3. Для компанії важлива довіра усіх, хто з нею співпрацює, і вона має на меті оберігати та підкріплювати цей зв'язок, усуваючи порушення та корупцію.

4. Укрпошта орієнтована на просте і зрозуміле обслуговування та не вважає за потрібне перевантажувати клієнта непотрібними деталями.

5. Основа роботи компанії – командний дух та відчуття спільності в усіх аспектах діяльності [45].

Наведені цінності мають сповістити людей, що даний оператор є надійним, відповідальним та дружнім як до споживачів його послуг, так і до потенційних співробітників. Однак, якщо проаналізувати Укрпошту за усіма цими пунктами, виявиться, що деякі з них не відповідають реальності, починаючи вже з першого, що можна зрозуміти за фінансовими результатами, що продовжують погіршуватися. Пункт другий свідчить про готовність компанії змінюватися, але, хоча оператор здійснює деякі нововведення, він помітно відстає від рівня інноваційності лідера ринку. Частково це можна пояснити нестачею ресурсів, але без прогресивного підходу збільшити дохід не вдасться і надалі. Що стосується третього пункту, клієнти Укрпошти скаржаться на втрачу посилок повністю або частини їх вмісту. Так, на офіційній сторінці компанії в соціальній мережі Instagram під кожним дописом можна зустріти один або кілька коментарів із проханням вирішити проблему з доставкою конкретного відправлення, бо звернення до служби підтримки не дають результату, однак і таким шляхом клієнти не отримують відповіді.

Крім трьох вищеназваних аспектів, зміст кодексу Укрпошти включає ще 24 не менш важливих розділи. Зокрема, у тексті Кодексу стверджується, що компанія буде свою діяльність на основі етичних норм, піклується про довкілля та слідкує за дотриманням прав людини. Щоб підтвердити серйозне ставлення компанії до цих правил, проаналізуємо конкретні дії компанії щодо найважливіших із них (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Дії Укрпошти з дотримання Кодексу етики та ділової поведінки товариства

Пункт Кодексу	Дії Укрпошти
1	3
Принципи етики і ділової поведінки	У 2016 році було розкрито корупційну схему, створену посадовцями компанії, винні понесли покарання.
Екологія та довкілля	Укрпошта проводить тендери для будівництва, проводить відповідні дослідження щодо своєї діяльності та заохочує працівників до ощадливого поводження із довкіллям.

Продовження табл. 3.1

1	2
Права людини	В основі роботи оператора лежать всесвітньо визнані документи з прав людини.
Охорона здоров'я	Окрім забезпечення базової безпеки для здоров'я співробітників, Укрпошта проводить заходи з вакцинації, участь у яких є добровільною.
Принципи спілкування	Комунікація із клієнтами побудована на стандартах компанії, з якими ознайомлюються усі співробітники.
Спецодяг та зовнішній вигляд	У кодексі зазначено, що необхідність або її відсутність спеціального одягу визначається посадою співробітника, але кожен робітник має дотримуватися загального правила охайності без додаткових обмежень.
Конфлікт інтересів	Укрпошта встановила спеціальні процедури для уникнення конфліктів інтересів, пов'язаних із професійним та особистим життям співробітників, для протидії нанесення матеріальної та іншої шкоди підприємству.
Використання активів Укрпошти	Активи підприємства мають використовуватися відповідно до встановлених компанією норм та правил.
Протидія корупції, протидія відмиванню коштів	Укрпошта дотримується антикорупційного законодавства та уникає співробітництва з компаніями, які не відповідають цьому критерію.
Ділова гостинність і подарунки	Компанія обмежує отримання співробітниками подарунків та інших проявів ділової гостинності
Взаємовідносини з контрагентами, конкурентами	Оператор дотримується принципів етики та чесної взаємодії як із партнерами, так і з конкурентами.
Взаємодія з органами державної влади	Підприємство цінує відносини з державою, яка є його засновником та єдиним акціонером, тому будує їх на основі чесності, прозорості та повністю дистанціюється від будь-якої політичної діяльності.
Засоби масової інформації	Укрпошта визначає осіб, які мають право комунікувати зі ЗМІ на началах прозорості та чесності. З іншого боку, не допускається участь у цьому процесі осіб, до компетенції яких не входить спілкування з представниками медіа.
Поведінка у соціальних мережах	Компанія забезпечує своїм працівникам свободу слова на умовах, що працівники дотримуються правил поведінки у публічному просторі та конфіденційності щодо свого роботодавця.
Захист інформації та персональних даних	Компанія в особі керівництва та усіх співробітників захищає власну інформацію, а також не допускає витоку інформації щодо контрагентів і партнерів, окрім випадків, визначених законом.
Достовірний облік та звітність	Укрпошта розкриває свою документацію у встановленому порядку та попереджує шахрайські дії, пов'язані з її даними.
Політична й релігійна діяльність	Оператор забороняє співробітникам провадити політичну та релігійну діяльність під час роботи, а також використання бренду у цілях пропаганди.

Продовження табл. 3.1

1	2
Відповідальність за невиконання кодексу	Укрпошта визначає конкретний перелік санкцій, що будуть застосовані до порушників правил даного кодексу.
Звернення за порадою та повідомлення про порушення	Укрпошта пропонує окрему адресу електронної пошти, за якою співробітники можуть звернутися з будь-якими питаннями, що стосуються кодексу та його порушень.

Таблиця 3.1 демонструє прагнення АТ врахувати усі аспекти етичних і правових питань у своїй роботі, однак деякі пункти недостатньо розкриті. Наприклад, у кодексі вказаний перелік дисциплінарних покарань за недотримання принципів кодексу, але у розділі «Ділова гостинність і подарунки» не наданий конкретний список або посилання на інший документ зі списком речей, які допустимо дарувати та приймати. Формулювання у цьому пункті розмиті і базуються на соціальному та матеріальному становищі отримувача. З тексту незрозуміло, за якими саме критеріями здійснюється оцінка допустимості чи неприйнятності того чи іншого вияву ділової гостинності. Крім того, розділ «Принципи спілкування» вимагає уважного ставлення персоналу до скарг, якого немає, як було згадано у другому розділі.

В теперішній час сайт має важливе значення для презентації компанії. Тому таблиця 3.2 систематизує переваги та недоліки сайтів основних поштових операторів України, завдяки чому можна їх порівняти і більш повно проаналізувати «візитівку» розгляданого підприємства.

Таблиця 3.2 – Відмінні риси сайтів АТ «Укрпошта», ТОВ «Нова пошта» і ТОВ «Міст Пошта»

	АТ «Укрпошта»	ТОВ «Нова пошта»	ТОВ «Міст Пошта»
1	2	3	4
Переваги сайту (важливі дані, що він містить):	<ul style="list-style-type: none"> - місія, візія та цінності; - важливі етапи в історії компанії без перевантаження читача інформацією; - кількісні показники, такі як кількість відділень; - статут; 	<ul style="list-style-type: none"> - мета створення та місія компанії; - кількісні показники, що виражають ступінь успішності компанії; 	<ul style="list-style-type: none"> - склад групи компаній; - фінансова звітність за 2018-2020.

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4
	- фінансова звітність за останні 16 років; - новини, що регулярно оновлюються; інформація про керівництво; - благодійні проекти.	- пояснення термінів, пов'язаних із послугами пошти; - благодійні проекти.	
Недоліки сайту (інформація, якої не вистачає)	-	- статут; - фінансова звітність.	- статут; - фінансова звітність за останні роки.

Як видно з таблиці 3.2, сайт Укрпошти є найбільш деталізованим і зручним. Загалом, сайти схожі за наповненням. Кожен дозволяє знайти відділення, відслідкувати відправлення, містить загальну інформацію та посилання офіційні сторінки у соцмережах. Цікавим є факт, що пошта Meest має менше акаунтів, у той час як Укрпошта має сім, а Нова пошта – п'ять. Нова пошта представлена у найбільш сучасній мережі TikTok, яку разом з YouTube використовує для того, щоб ділитися новинами компанії у розважальному форматі, що доволі винахідливо і відповідає іміджу інноваційної компанії. Крім того, сайт Нової пошти пропонує клієнтам ознайомитися із сучасними термінами, що стосуються послуг компанії, будучи дружнім до людей середнього віку, які можуть не розуміти їх.

Нова пошта та Meest не розкривають свій статут та звітність на сайтах, як і їх керівники уникають прямої відповіді в інтерв'ю. Ця інформація може не мати великого значення для клієнтів, адже для них важливішими є сервіс та вартість продукції або послуг, але потенційні компанії-партнери зазвичай проявляють інтерес до документів, щоб зрозуміти, як контрагент веде справи та чи можна йому довіряти. Втім, варто відзначити, що ці компанії, на відміну від Укрпошти, не є державними підприємствами або фінустановами, тому не зобов'язані публікувати звіти.

З трьох компаній найбільш активною у сфері благодійності є Укрпошта та Нова пошта, які збирають сотні мільйонів на суспільні потреби. Лідер ринку як приватна компанія, є більш гнучкою, і почала цю діяльність у 2014 році, одразу після військового вторгнення. Відповідно до звіту оператора, протягом 2022 року він вклав більше 388 мільйонів гривень на потреби оборони країни [12]. Укрпошта не може самостійно здійснювати благодійні проекти, оскільки є державним підприємством, тому змогла приєднатися до компаній-благодійників лише у 2022 році за посередництва спеціалізованих фондів [52].

Державний поштовий оператор також має мобільний додаток, як усі великі сучасні компанії, в тому числі поштові сервіси. Ці програми призначені для полегшення користування послугами, особливо для постійних клієнтів, а також іноді дають можливість зекономити або взяти участь у спеціальних акціях. Додаток «Укрпошта» пропонує такі можливості: розрахувати вартість доставки; оформити відправлення поза відділенням; дати назву відправленню; відстежити посылку та отримати сповіщення про її прибуття; знайти потрібне відділення чи індекс; переказати гроші; переглянути свої відправлення. Застосунок має більше мільйона завантажень та оцінку 2,3 з п'яти, складену на основі 15 тисяч відгуків. Низька оцінка свідчить про незадоволеність клієнтів продуктом.

Для порівняння слід зазначити, що мобільний додаток Нової пошти має оцінку 2,8 за середнім балом 409 тисяч відгуків, що також не виявляє високу лояльність користувачів. Застосунок цього оператора містить майже ті ж функції, що «Укрпошта», але з деякими доповненнями. Наприклад, у своєму додатку Нова пошта розмістила документи з політики конфіденційності та інші, інструкції, розділи «Про Компанію» та «Новини», як на сайті, а також картку клієнта, шляхом сканування якої у будь-якому відділенні мережі користувач може швидко авторизуватися в системі для отримання посылки.

Додаток пошти Meest отримав найбільшу прихильність користувачів: 3,8 балів за 23 тисячами відгуків. Окрім базових функцій, він пропонує пряме посилання для оцінювання застосунку. Інтерес компанії до думки клієнтів

може як викликати більш позитивну реакцію на додатку, так і допомогти розробникам вдосконалити свій продукт.

Імідж керівника є ще одним важливим компонентом іміджу компанії. Як відомо, Ігор Смілянський заступив на посаду у 2016 році, будучи обраним серед майже півсотні кандидатів. У 2023 році генеральний директор отримав критику за нецензурну відповідь користувачу соцмережі Twitter, який негативно висловився про роботу Укрпошти, також використовуючи ненормативну лексику [41]. Як згадано у розділі 1, використання того чи іншого жаргону може бути нормальним явищем всередині компанії, але у публічних виступах представники організацій зазвичай уникають різких висловів, оскільки вони можуть не лише визвати негативну реакцію суспільства, але й сприйнятися споживачами як образа й неповага до них.

ЗМІ також поставили під сумнів правильність позиції, яку висловив Смілянський, будучи «лицем» компанії. Суть питання одного з користувачів мережі була у загублений посилці, у пошуку якої не допомогло ані поштове відділення, ані служба підтримки. За словами Смілянського, причина відсутності результатів у тому, що відправник обрав найдешевший тариф, який не передбачає відслідковування руху посилки. Дискусія завершилася обуреним висловлюванням іншого користувача, якому Ігор Смілянський відповів у тому ж тоні.

Одиничний випадок міг би пройти непоміченим, але проблема в тому, що наведена у приклад скарга є однією з багатьох. З точки зору підтримання репутації краще було б у цій ситуації провести заходи з пошуку загублених посилок, а у публічному просторі, особливо в Інтернеті, де усі слова зберігаються, передаються та поширюються, слід було б ввічливо відповісти та запевнити особу, що звернулася, у тому, що компанія докладе усіх можливих зусиль. У багатьох компаніях прийнято приносити вибачення за незручності. Однак, керівник Укрпошти не проявив бажання діяти та виправляти недосконалості організації, взяти відповідальність за роботу підлеглих, що є його обов'язками як керівника.

Позитивними наслідками вступу Ігоря Смілянського в посаду гендиректора є прийняття Кодексу етики та ділової поведінки, який визначив не тільки загальні і необхідні кожному підприємству правила, а й заходи протидії корупції та відсторонення від політичної та релігійної діяльності. У 2014 році Укрпошта втратила 900 тисяч гривень, займаючись перевезенням агітаційних матеріалів та надавши максимально можливу знижку замовникові [26]. Саме того року прибуток компанії вперше за багато років сягнув від'ємного значення. Тепер, згідно з новими правилами Укрпошти, а також завдяки вибору керівника, що не пов'язаний з політичними силами країни, ризики подібних фінансових втрат можна виключити.

У 2016 році, коли Ігор Смілянський зайняв місце топ-менеджера, було викрито шахрайську схему посадових осіб Укрпошти, яка коштувала підприємству 20 мільйонів гривень, що становили 90% доходу підприємства [57]. З тих пір компанія не була задіяна у значних корупційних скандалах.

Попри ці позитивні зміни, Укрпошта не вирівняла свої фінансові результати та не змогла підвищити свій імідж в очах споживачів, тому у підрозділі 3.2 будуть перераховані виявлені проблеми корпоративної культури товариства та запропоновані дії для їх вирішення.

3.2 Проблеми корпоративної культури на АТ «Укрпошта» та пропозиції щодо їх вирішення

Починаючи з найменш значущих недоліків корпоративної культури, варто згадати, що сайт компанії стильно та зрозуміло оформлений, містить переважну більшість необхідної інформації, але має декілька недоліків. Так, дані про акціонерів компанії не відповідають документації. Розбіжності у важливій інформації можуть вказувати недбалість і потребують ліквідації. Дрібні помилки є наслідком так званого людського фактору, який природньо присутній у роботі, що не є автоматизованою. Однак, сайт як фактор, який

презентує надійність підприємства або, навпаки, її відсутність, має зберігати точність у відображенні важливої інформації.

Додаток Укрпошти має найнижчу оцінку серед конкурентів, хоча оператор займає друге місце за часткою ринку, як було згадано у другому розділі. Абсолютна більшість негативних відгуків пов'язана з несправностями додатку, хоча зустрічаються і такі, що негативно оцінюють самої пошти, що не є коректним в рамках магазину застосунків. Не свідчить на користь компанії і рідкі відповіді користувачам, які часто використовуються для того, щоб «поставити на місце» осіб, які висловилися недостатньо ввічливо. З усього вищесказаного можна зробити висновок про неповагу компанії до своїх клієнтів.

У Кодексі етики та ділової поведінки АТ бракує конкретного списку речей, що допустимо вважати подарунками, і таких, які вважаються хабарем. Цей пункт є важливим, оскільки Укрпошта є державним підприємством, тому частково відображає тенденції політичних і владних кругів країни; тому, що Україна залишається країною з високими показниками корупції, і АТ було задіяне в корупційних схемах раніше.

Сам кодекс не містить інформації про дату створення та оновлення. Сучасні умови зовнішнього середовища швидко змінюються, тому кодекс також має поповнюватися правками, що відповідають обставинам.

Керівник Укрпошти, генеральний директор Ігор Смілянський, залишив своє звернення до співробітників у кодексі, наголошуючи на тому, що репутація є дуже важливим активом у наш час, що має стати мотивацією усього колективу. Однак, сам директор не показує відповідного прикладу своїм підлеглим, як було описано у попередньому підрозділі.

Варто згадати і грубу відповідь гендиректора Укрпошти користувачу Twitter, і загальну не увагу до численних звернень споживачів послуг щодо втрачених посилок, про що згадувалося у другому розділі. Крім того, користувачі додатку вказують у відгуках на недостатню сучасність процесів оператора. Так, єдиним способом зміни адреси відправлення є написання

листа від руки, у той час як конкуренти давно пропонують зробити це в режимі онлайн.

Ставлення до споживачів Укрпошти було докладно описано у другому і третьому розділі роботи. Головними проблемами є неувага до скарг та виявлення неповаги під час комунікації, а також відсутність покращення ситуації, з якою пов'язані скарги. Не піклуючись про інтереси клієнта, компанія не зможе підвищити свій прибуток.

Аналіз українських сайтів відгуків на роботодавців показують низькі рейтинги Укрпошти. Найбільш достовірним за кількістю відгуків можна вважати результат 2,2 бали з п'яти на основі 119 відгуків. Варто врахувати, що психологічні особливості людей, особливо в Україні, частіше спонукають їх залишити скаргу, аніж похвалу. Однак, на сайті міститься велика кількість компаній, що здобули прихильність своїх співробітників, тому низька оцінка Укрпошти виглядає виправданою. Слід додати, що на тому ж сайті головний конкурент національного оператора, Нова пошта отримала більше 400 відгуків із середнім показником 2,7 балів. Співвідношення оцінок компаній близьке до того, що показують інші показники, такі як кількість завантажень додатків і їх рейтинг, тому скоріше за все, вони є справедливими. Однак, Нова пошта відрізняється щирим інтересом до свого іміджу серед теперішніх і колишніх співробітників, відповідаючи на відгуки на одному з сайтів.

Робочі місця у відділеннях Укрпошти також обладнані гірше, ніж у Новій пошті. У той час як лідер ринку має у своїх відділеннях, незалежно від розміру приміщення, полиці для зручного та швидкого пошуку малих відправлень, а самі відправлення збирає у спеціально закуплені міцні бокси, Укрпошта не має виділених місць для розміщення посилок, що робить пошук та видачу довшою, і транспортування відбувається лише у картонних коробках, що призводить до пошкодження вмісту. Тому робочі місця операторів відділень Укрпошти виглядають менш охайно, ніж у його конкурента. Клієнти також відмічають загальну повільність як

транспортування, так і процесів відправлення та отримання посилок на Укрпошти.

Дистанція влади в Укрпошті є значною. З відгуків про роботодавця відомо, що співробітники нижніх посад отримують мінімальну зарплату [38], розмір якої залежить від поточного законодавства. Станом на 2023 рік мінімальна заробітна плата має становити 6 700 грн [30]. Через воєнне становище сума не підвищувалася, як відбувається зазвичай за рахунок інфляції, з жовтня минулого року. Втім, робота керівника АТ продовжує підвищуватися в оплаті: за даними останніх років, його зарплата зросла з більше 800 тисяч гривень до мільйону гривень на місяць [3]. Враховуючи збитковість підприємства, середню зарплату і воєнний стан, така висока ставка виглядає несправедливою і недоречною.

Підсумовуючи вищесказане, складено таблицю 3.3, у якій виділені проблеми корпоративної культури АТ «Укрпошти» та пропозиції щодо їх вирішення.

Таблиця 3.3 – Пропозиції щодо вирішення проблем корпоративної культури АТ «Укрпошта»

Проблема	Заходи з вирішення проблеми
Неточні дані на сайті компанії	Призначити особу у маркетинговому відділі, відповідальну за повноцінну регулярну перевірку інформації корпоративного сайту, яка буде підвітна своєму керівнику.
Низька якість мобільного застосунку оператора	Призначити особу, що систематизує скарги користувачів додатку та передасть їх розробникам. Розрахувати і виділити кошти на якісні аутсорсингові послуги з розробки сучасного та зручного додатку. Розробити алгоритм подальшого збору та аналізу думки користувачів: push-сповіщення у застосунку із пропозицією залишити відгук, схема живої ввічливої відповіді на відгуки, для того, щоб клієнти відчували, що їх думка важлива та корисна, а також враховується компанією, заохочення за чесний відгук у вигляді знижки тощо.
Відсутність деталей за деякими пунктами у Кодексі етики та ділової поведінки	Оновити текст кодексу, зокрема деталізувавши пункти «Ділова гостинність і подарунки» та «принципи спілкування», зазначити в документі дату останньої редакції, визначити дату та відповідальну особу за щорічний перегляд кодексу.
Керівник АТ не є позитивним прикладом для підлеглих	Топ-менеджеру компанії слід передивитися свій підхід до спілкування зі ЗМІ та клієнтами, оскільки усі вислови у публічному просторі впливають не тільки на особистий імідж керівника, а й на імідж компанії.

Продовження табл. 3.3

Неувага до потреб та скарг клієнтів	Кожному співробітнику, від керівника до оператора відділення, слід дотримуватися принципу ввічливості та поваги до співбесідника у будь-якій ситуації. Варто також пам'ятати про відомий вислів «клієнт завжди правий», який передбачає не всюдозволеність з боку споживача, а першість його інтересів, що дозволяє побудувати репутацію відповідального підприємства. Додати нові елементи до системи мотивації, що сприятимуть виконанню цих вимог.
Незадоволеність співробітників умовами праці, висока текучість кадрів	Розробити систему анонімного збору та аналізу думки співробітників про Укрпошту як роботодавця, на їх основі – заходи щодо покращення умов праці. Розрахувати та виділити кошти на закупівлю нового сучасного обладнання у декілька етапів за допомогою проведення чесного тендеру відповідно до вимог законодавства. Запланувати оновлення обладнання та меблів, що сприятимуть безпечнішій доставці, зручному зберіганню та швидкому пошуку відправлень; вчасно оновити алгоритми роботи співробітників відповідно до цих змін.
Значна дистанція влади	Передивитися алгоритми розрахунку зарплати посадових осіб та рядових співробітників та встановити такі ставки та розміри премій, які будуть мотивувати кожного з них відповідати визначеним критеріям і працювати краще.
Застарілість, повільність процесів	Скласти деталізований план впровадження інновацій, перерозподілити прибуток та виділити необхідну кількість ресурсів. Закупити сучасне обладнання та програмне забезпечення. Замінити технології виробництва послуг сучасними, знизивши їх вартість.

Отже, таблиця 3.3 пропонує заходи з вирішення семи найбільш помітних проблем корпоративної культури АТ «Укрпошта». Узагальнивши, можна описати їх джерела як неуважність та безвідповідальність, які проявляються на різних рівнях. Оскільки підприємство існує десятки років, багато процесів всередині нього є усталеними та звичними, включаючи негативні. Тому пропонується почати з невеликих позитивних змін і поступово переходити до масштабних та глибоких. Основна складність полягає в тому, що АТ проявляє себе як нестабільне, низькоприбуткове або збиткове підприємство, а також обмежене у змінах через те, що знаходиться у власності держави. Однак, рішучість та розумний підхід можуть компенсувати важкі умови.

Як можна побачити на діаграмі 2.1, зміна керівництва принесла користь тимчасово ї не є достатньою для ліквідації усіх слабких сторін компанії.

Рекомендується запросити експерта з антикризового менеджменту, щоб відновити минулий успіх підприємства.

Варто відмітити, що зовнішній імідж та репутація компанії, її економічний стан також впливають на сприйняття її співробітниками, тому робітники будуть більш задоволені, якщо Укрпошта поверне собі здатність отримувати прибуток та розвиватися. Це означає, що слід почати з посилення корпоративної культури у межах можливостей, частково завдяки цьому підвищити ефективність роботи і продовжити паралельно розвивати фінансову та корпоративну сталість, бо ці фактори є взаємозалежними.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У результаті виконання роботи було зроблено наступні висновки:

1. Розглянуто теоретичні основи корпоративної культури. Історія поняття починається з ХХ століття і є достатньо довгою для знаходження великої кількості наукових робіт з цієї теми. Наведені приклади різних дефініцій поняття та об'єднано їх в одне всеосяжне визначення, що максимально повно розкриває явище організаційної культури.

Корпоративна культура є важливим фактором успіху організації. Вона визначає цінності, норми та світогляд організації, що сприяє створенню сприятливої робочої атмосфери і залученню та збереженню талановитих працівників. Позитивна культура, спрямована на співробітництво, комунікацію та інновації, стимулює ефективну роботу команди і сприяє досягненню поставлених цілей. Важливо мати систематичний підхід до розвитку корпоративної культури. Організація повинна активно працювати над формуванням і підтримкою своєї культури, залучаючи працівників до процесу формування цінностей і стимулюючи відповідну поведінку.

Важливу роль у формуванні корпоративної культури відіграють лідери організації. Їхні дії, вчинки і комунікація повинні бути узгоджені з цінностями організації і сприяти формуванню позитивної атмосфери. Ефективна комунікація є ключовим елементом корпоративної культури. Комунікація між співробітниками, командами та різними рівнями управління сприяє взаєморозумінню, уникненню конфліктів і сприяє розвитку підприємства. Корпоративна культура повинна бути відкритою для змін та адаптивною. Успішні організації постійно оновлюють та вдосконалюють свою культуру. Для цього необхідно регулярно проводити оцінку корпоративної культури, яку можна провести із залученням незалежного експерта або власними зусиллями.

Перелічено та описано найбільш ефективні методи оцінки корпоративної культури.

2. Зібрано і систематизовано загальну інформацію про АТ «Укрпошта». Дане підприємство є найдовше існуючим поштовим оператором України. Також АТ здійснює торговельну, фінансову, консалтингову та іншу діяльність. Це державне підприємство, єдиним акціонером якого є Міністерство інфраструктури України.

Проведено економічний аналіз обраного акціонерного товариства. До 2013 року Укрпошта демонструвала позитивні фінансові результати, однак починаючи з 2014 року періодично проявляє себе як збиткова організація. Фінансові складнощі пояснюються недостатньою інноваційністю, випадками корупційної діяльності, низькою гнучкістю через залежність від державних органів та застарілі внутрішні процеси, несприятливою політичною ситуацією в країні та наявністю сильного конкурента, який зайняв значну долю ринку поштових послуг. Наразі серед конкурентів національного оператора найбільш помітними є Нова пошта – лідер ринку – і Meest Пошта, яка є складовою міжнародної групи компаній. Кожен із конкурентів відрізняється стабільністю економічних показників та високою прибутковістю, на відміну від Укрпошти.

Проведено аналіз підприємства за методами PEST та SWOT. Визначено, що Укрпошта обрала стратегію переслідувача, що означає, що компанія займає пасивну позицію, наслідуючи лідера ринку. Цей фактор є однією з причин, чому національна пошта втратила вагу в галузі і не має ресурсів для відновлення своїх позицій.

Порівняння із конкурентами дозволило виявити велику кількість недоліків АТ. Серед переваг можна назвати низьку ціну на послуги відносно тарифів конкурентів та зручність сервісу для населення похилого віку завдяки низькій технологічності процесів та наданні таких послуг як видача соціальних виплат.

3. Проведено дослідження й аналіз корпоративної культури АТ «Укрпошта». Виявлено, що корпоративна культура підприємства має основу, але не є достатньо розвинутою. Товариство має власний Кодекс етики та

ділової поведінки, а також інші зовнішні атрибути корпоративної культури, такі як формений одяг, стилізований сайт, офіційні сторінки у багатьох соціальних мережах. Утім, у публічному просторі значною мірою проявляються зворотна сторона організаційної культури АТ: зневажливе спілкування представників компанії з клієнтами, негативні відгуки як споживачів послуг, так і працівників, скарги на неякісну роботу та особисту шкоду.

Керівник товариства, який має становити позитивний приклад для підлеглих, проявляє себе як управлінець, що не справляється зі своїми обов'язками, а також не піклується про клієнтів ввіреного йому підприємства, ставлячи власну вигоду вище задоволеності споживачів.

Відповідно до результатів проведеного дослідження, у роботі запропоновано такі способи вирішення виявлених проблем:

- зменшити показник дистанції влади;
- підвищити якість умов праці співробітників товариства;
- керівникові змінити стратегію поведінки відносно підлеглих та клієнтів;
- провести заходи з усунення ризику втрат відправлень та знайдення втрачених раніше відправлень;
- підвищити увагу до потреб споживачів, налагодити механізми реагування на звернення;
- доповнити Кодекс етики та ділової поведінки;
- оновити неактуальну інформацію на офіційному сайті компанії та ввести регулярну перевірку даних на ньому;
- замовити якісну розробку мобільного додатку;
- автоматизувати процеси завдяки сучасним технологіям.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акції. Укрпошта. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/aktsii> (дата звернення: 01.12.2023).
2. Акціонерне товариство Укрпошта. YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/21560045/ (дата звернення: 01.12.2023).
3. «Анатомія» зарплати Смілянського: завдяки чому «набігає» майже 2 млн. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/2860263-anatomia-zarplati-smilanskogo-zavdaki-comu-nabigae-majze-2-mln.html> (дата звернення: 01.12.2023).
4. АТ «Укрпошта». Опендабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/21560045> (дата звернення: 01.12.2023).
5. Битва за 450 млн посилок з Новою Поштою та Укрпоштою. Як працює ринок доставки в Україні – інтерв'ю CEO поштового оператора Meest. Forbes Ukraine. 11.01.2022. URL: <https://forbes.ua/company/noviy-kerivnik-meest-prote-yak-vin-khoche-vidibrati-chastku-rinku-u-novoi-poshti-ta-ukrposhti-11012022-3097> (дата звернення: 01.12.2023).
6. Бондар А. І., Дороніна О. А. Корпоративна культура як сучасний метод мотивації персоналу. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2018. С. 158–162 URL: <file:///C:/Users/Home/Downloads/6184-Текст%20статті-12418-1-10-20181218.pdf> (дата звернення: 01.12.2023).
7. Власники «Сільпо» хотіли побудувати чергового конкурента «Новій пошті», але не змогли. Чому більше не працює доставка Justin. Forbes Ukraine. 26.10.2022. URL: <https://forbes.ua/company/cervis-dostavki-posilok-justin-bilshe-ne-priymae-posilok-chomu-kompaniya-zakrila-viddileniya-26102022-9159> (дата звернення: 01.12.2023).
8. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. Київ : Лібра, 2010. 720 с.

9. Горелов Д. О., Большенко С. Ф. Стратегія підприємства : навч.-метод. посіб. Харків : Вид-во ХНАДУ, 2010. 133 с.
10. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003. № 436-IV. Дата оновлення: 08.10.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1405-19#Text> (дата звернення: 01.12.2023).
11. Грибов В. Д. Основи управлінської діяльності. Київ, 2016.
12. Гуманітарна пошта. Нова пошта. URL: <https://humanitarian.novaposhta.ua> (дата звернення: 01.12.2023).
13. Дев'ять років тому Росія розв'язала війну на Донбасі. Світовий конгрес українців. 13.04.2023. URL: <https://www.ukrainianworldcongress.org/ua/devyat-rokiv-tomu-rosiya-rozvyazala-vijnu-na-donbasi/> (дата звернення: 01.12.2023).
14. Джаст Ін. YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/41567921/ (дата звернення: 01.12.2023).
15. Дирекція «Автотранспошта» акціонерного товариства «Укрпошта». YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/25777646/ (дата звернення: 01.12.2023).
16. Доставка в Європу. Нова пошта. URL: https://novaposhta.ua/delivery_to_europe/ (дата звернення: 01.12.2023).
17. Етика ділових відносин : навчальний посібник / Лесько О. Й. та ін. Вінниця : ВНТУ, 2011. 309 с.
18. Єврокомісія рекомендувала відкрити переговори щодо вступу України в ЄС. Forbes Ukraine. 09.11.2023. URL: <https://forbes.ua/money/evrokomisiya-rekomendovala-vidkriti-peregovori-shchodo-vstupu-ukraini-v-es-mi-vzhe-za-krok-do-chlenstva-spoyley-ni-orientovno-u-2030-rotsi-intervyu-z-veronikoyu-movchan-yaka-zaymaetsya-temoyu-vidnosin-09112023-17171> (дата звернення: 01.12.2023).
19. Звітність емітента. Укрпошта. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/zvitnist-emitenta> (дата звернення: 01.12.2023).

20. Іванова К. А., Кулакова О. М., Хіріна Г. О. Принципи корпоративної культури. Національний фармацевтичний університет. URL: https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/23300/1/Страницы%20из%20СОЦІАЛЬНА%20ФАРМАЦІЯ_262-264.pdf (дата звернення: 01.12.2023).
21. Ігнатська І. А., Гарафонова О. І. Корпоративне управління : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 600 с.
22. Інформація про Нова Пошта. Forbes Ukraine. 07.11.2023. URL: <https://forbes.ua/profile/nova-poshta-260> (дата звернення: 01.12.2023).
23. Керівництво. Укрпошта. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/kerivnytstvo> (дата звернення: 01.12.2023).
24. Контакт-центр. Укрпошта. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/kontakt-tsentr> (дата звернення: 01.12.2023).
25. Копець Л. Класичні експерименти в психології : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : Києво-Могилян. акад., 2010. 283 с.
26. Корупція поштою (розслідування). Радіо Свобода. 03.07.2015. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/27106940.html> (дата звернення: 01.12.2023).
27. Коул Д. Управление персоналом в современных организациях. Москва : Вершина, 2004. 214 с.
28. Критерії поділу платників податків на великі, середні та малі підприємства для визначення способу подання податкової звітності. Центральне міжрегіональне управління ДПС по роботі з великими платниками податків. 28.02.2023. URL: <https://cvp.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/657679.html> (дата звернення: 01.12.2023).
29. Міжнародна доставка. Укрпошта. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/dostavka-po-svitu> (дата звернення: 01.12.2023).
30. Мінімальна зарплата в Україні. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/min/> (дата звернення: 01.12.2023).
31. Міст Експрес пошта. YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/44356786/ (дата звернення: 01.12.2023).

32. Міст Пошта. YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/44330176/ (дата звернення: 01.12.2023).
33. Мясоєдов С. П. Кросс-культурний менеджмент : учебник для вузов / ред.: С. П. Мясоєдов, Л. Г. Борисова. Москва : Издательство Юрайт, 2023. 314 с.
34. «Нова Пошта» покінчила з монополією «Укрпошти». Держоператор прокинувся і повертається в бій. Forbes Ukraine. 04.01.2021. URL: <https://forbes.ua/company/nomer-vidstezhennya-02012021-811> (дата звернення: 01.12.2023).
35. «Нова пошта» сьогодні. Нова пошта. URL: https://novaposhta.ua/o_kompanii/nova_poshta_sogodni (дата звернення: 01.12.2023).
36. Нова пошта у світі. Нова пошта. URL: https://novaposhta.ua/o_kompanii/nova_poshta_u_sviti (дата звернення: 01.12.2023).
37. Нова пошта. YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31316718/ (дата звернення: 01.12.2023).
38. Отзывы о работе в Укрпочта, зарплаты. Внутри. URL: <https://www.vnutri.org/ukrpostcha/> (дата звернення: 01.12.2023).
39. Понад 3,2 млрд грн прибутку, 6,4 млрд грн податків, 290 млн посилок. «Нова пошта» зросла за всіма показниками з початку року. Forbes Ukraine. 07.11.2023. URL: <https://forbes.ua/news/ponad-3-mlrd-grn-pributku-290-mln-posilok-nova-poshta-pokazala-zrostannya-za-vsima-pokaznikami-z-pochatku-roku-07112023-17095> (дата звернення: 01.12.2023).
40. Поштовий маркет. Укрпошта. URL: <https://postmark.ukrposhta.ua/index.php?route=common/home> (дата звернення: 01.12.2023).
41. Проблема на 5%. «Укрпошту» звинуватили у втраті посилки, її CEO вирішив пояснити ситуацію матом. Причина скандалу – найдешевший тариф.

- Forbes Ukraine. 22.08.2023. URL: <https://forbes.ua/money/ukrposhtu-zvinuvatili-u-vtrati-posilok-seo-kompanii-kazhe-vinni-sami-klienti-ta-tarif-khto-bilshazhertva-22082023-15546> (дата звернення: 01.12.2023).
42. Проекти, на які Укрпошта збирає кошти. Укрпошта. URL: <https://postmark.ukrposhta.ua/index.php?route=information/charity> (дата звернення: 01.12.2023).
43. Про нас. Meest Ukraine. URL: <https://ua.meest.com/pro-kompaniu> (дата звернення: 01.12.2023).
44. Про реорганізацію Українського державного підприємства поштового зв'язку «Укрпошта» у публічне акціонерне товариство : Наказ Міністерства інфраструктури України від 11.11.2015. № 465. URL: <https://mtu.gov.ua/documents/391.html> (дата звернення: 01.12.2023).
45. Про Укрпошту. Укрпошта. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/pro-ukrposhtu> (дата звернення: 01.12.2023).
46. Річні звіти. Укрпошта. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/richni-zvity> (дата звернення: 01.12.2023).
47. Саврадим В. М. Світова фінансова криза 2008 року: передумови й наслідки. *Культура народів Причорномор'я*. 2011. № 213. С. 88-92.
48. Статут акціонерного товариства «Укрпошта». Укрпошта. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/statutory-documents/Statut_at_ukrposhta_21082023.pdf (дата звернення: 01.12.2023).
49. Тайлор Э. Первобытная культура. Москва : Академический Проект, 2021. 627 с.
50. Тарифи на послуги міжнародної доставки з України в країни Європи. Meest Пошта. URL: <https://meest.com/uploads/files/96ebbc30d0fcc2342968dde3da00de88.pdf> (дата звернення: 01.12.2023).
51. Укрінформ. Укрпошта припинила роботу на окупованих територіях. 01.08.2022. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3541531-ukrpostapripinila-robotu-na-okupovanih-teritoriah.html> (дата звернення: 1.12.2023).

52. Укрпошта збиратиме кошти на благодійність. Укрпошта. 21.05.2022.
URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/news/57654-ukrposhta-zbiratime-koshti-na-blagodijnist> (дата звернення: 01.12.2023).
53. «Укрпошта» збільшила збиток у 2,6 раза. УНІАН. 17.07.19. URL:
<https://www.unian.ua/economics/telecom/10620558-ukrposhta-zbilshila-zbitok-u-2-6-raza.html> (дата звернення: 01.12.2023).
54. «Укрпошта» тестує поштомати. Їх запуснуть наступного року. AIN.Business. 20.09.2021. URL: <https://ain.business/2021/09/20/ukrposhta-testuye-poshtomaty-yih-zapustyat-nastupnogo-roku/> (дата звернення: 01.12.2023).
55. Укрпошта. YouTube. URL: <https://www.youtube.com/channel/UCKRVreLLQ-gbc6vrdgF9uEA> (дата звернення: 01.12.2023).
56. Управління персоналом : конспект лекцій. Західноукраїнський національний університет. 143 с. URL:
http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/10042/1/faem_kamp_smpz_dup_LEK.pdf (дата звернення: 01.12.2023).
57. Чиновників «Укрпошти» викрили в розкраданні 20 млн гривень. LB. 19.04.2016. URL:
https://lb.ua/society/2016/04/19/333246_chinovnikov_ukrpohti_ulichili.html
(дата звернення: 01.12.2023).
58. «Чіткий шлях до членства». Столтенберг озвучив рішення саміту НАТО щодо України. Forbes Ukraine. 11.07.2023. URL: <https://forbes.ua/news/chitkiy-shlyakh-do-chlenstva-stoltenberg-ozvuchiv-rishennya-samitu-nato-shchodo-ukraini-11072023-14736> (дата звернення: 01.12.2023).
59. SWOT-аналіз соціо-економіко-екологічного стану підприємств : конспект лекцій / укладач І. Ю. Аблєєва. Суми : Сумський державний університет, 2020. 233 с.
60. 2022 - початок повномасштабного вторгнення РФ в Україну. Український інститут національної пам'яті. URL: <https://uinp.gov.ua/istorychnyy-kalendar/lyutyu/24/2022-pochatok-povnomasshtabnogo-vtorgnennya-rf-v-ukrayinu> (дата звернення: 01.12.2023).