Хмельницький інститут
імені Блаженнішого Володимира, Митрополита Київського і всієї України
Приватного акціонерного товариства "Вищий навчальний заклад
"Міжрегіональна Академія управління персоналом"

КУРСОВА РОБОТА

Управління персоналом

За темою: Формування корпоративної культури як фактор ефективності управління персоналом

студентка III курсу,

спеціальність: Економіст

ХОДАЛЬ ВІКТОР ВІКТОРОВИЧ

Група ІН8-12-22 Б1Е (4,6 здс)

Прізвище та ініціали викладача : Оліх Г. І.

Прізвище та ініціали фахівця деканату : Лівшун С.В.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ, 2025

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

1.1. Сутність та значення корпоративної культури в управлінні персоналом 5

1.2. Основні елементи та типи корпоративної культури 7

1.3. Взаємозв’язок корпоративної культури з ефективністю управління персоналом 9

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Нова пошта» 11

2.2. Аналіз чинної корпоративної культури та цінностей організації 15

2.3. Вплив корпоративної культури на ефективність роботи персоналу 17

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1. Виявлення проблем у формуванні корпоративної культури 19

3.2. Запровадження інноваційних підходів і практик корпоративної культури 20

3.3. Очікувані результати та ефективність від удосконалення корпоративної культури 22

ВИСНОВКИ 24

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Сьогодні корпоративна культура розглядається як один із ключових чинників ефективного управління персоналом. У сучасних умовах, коли українські компанії працюють в умовах війни, постійних економічних викликів та високої конкуренції, саме культура організації стає тією основою, що дозволяє зберегти згуртованість колективу, підтримати мотивацію працівників та забезпечити стабільність бізнесу. Вона формує не лише робоче середовище, а й внутрішню силу компанії, здатну витримувати кризи й розвиватися навіть у найважчі часи.

Актуальність теми полягає в тому, що корпоративна культура сьогодні — це не лише набір формальних правил, а комплекс цінностей, норм і традицій, які визначають поведінку людей у колективі. Від того, наскільки вона узгоджена з цілями підприємства та очікуваннями працівників, залежить ефективність управління персоналом, конкурентоспроможність і довгостроковий розвиток організації.

Об’єктом дослідження є процес формування та розвитку корпоративної культури у вітчизняних компаніях.

Предметом дослідження виступає корпоративна культура як інструмент підвищення ефективності управління персоналом.

Метою роботи є дослідження сутності корпоративної культури, аналіз її стану на прикладі ТОВ «Нова пошта» та розробка практичних напрямів її вдосконалення.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- ✓ розкрити сутність та значення корпоративної культури в управлінні персоналом;
- ✓ охарактеризувати основні елементи та типи корпоративної культури;
- ✓ визначити взаємозв’язок між корпоративною культурою та ефективністю управління персоналом;
- ✓ проаналізувати стан корпоративної культури у ТОВ «Нова пошта» та виокремити її цінності;

- ✓ дослідити вплив корпоративної культури на результативність роботи персоналу;
- ✓ виявити проблеми та бар’єри у формуванні корпоративної культури;
- ✓ запропонувати інноваційні підходи до вдосконалення корпоративної культури та визначити очікувані результати від їх упровадження.

Таким чином, у роботі поєднуються теоретичний аналіз, практичне дослідження та пошук шляхів підвищення ефективності корпоративної культури як важливого елементу сучасного управління персоналом.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

1.1. Сутність та значення корпоративної культури в управлінні персоналом

Корпоративна культура є однією з ключових складових системи управління персоналом, оскільки вона формує цінності, норми та правила поведінки, які визначають внутрішнє життя організації та взаємодію її працівників. Вона виступає своєрідним «невидимим регулятором» поведінки, що впливає на стиль керівництва, систему мотивації, рівень дисципліни та якість комунікацій [7].

У науковій літературі корпоративна культура визначається як сукупність спільних цінностей, норм, традицій, символів і переконань, що забезпечують згуртованість колективу та сприяють досягненню стратегічних цілей організації [1, с. 46]. Тобто вона є інтегрованим чинником, який поєднує індивідуальні інтереси працівників з інтересами підприємства.

Перші спроби науково осмислити корпоративну культуру зробив відомий зарубіжний учений Е. Мейо. Сьогодні ж ця тематика є об’єктом активних досліджень багатьох вітчизняних науковців, серед яких – А. М. Виноградська, А. Бурлакова, Л. Савчук, Р. М. Пушкар, І. Ф. Курас, Г.В. Осовська, В. В. Стадник, Н. П. Тарнавська та ін.

Поняття «корпоративна культура» бере свій початок у США, де науковці прагнули зрозуміти, чому одні корпорації досягають високих результатів і стають лідерами ринку, тоді як інші поступаються конкурентам. Дослідження показали, що вагомим чинником успіху є не лише стратегія чи ресурси, а й внутрішня культура самої організації. Цікаво, що навіть різні підрозділи однієї компанії, розташовані в різних країнах чи регіонах, мали свої особливості, цінності й звички, які впливали на результати роботи. Саме це й заклало підґрунтя для розуміння корпоративної культури як «культури організації» у широкому сенсі.

Сьогодні вже очевидно, що корпоративна культура відіграє надзвичайно важливу роль у формуванні ефективної робочої атмосфери. Вона визначає не тільки стиль роботи та спілкування, а й ті цінності й стандарти поведінки, які об’єднують колектив. Коли працівники працюють у позитивному, підтримуючому середовищі, вони більш мотивовані, сфокусовані на своїх завданнях і готові брати на себе відповідальність. Навіть у складних умовах дружня атмосфера та відчуття взаємної підтримки допомагають долати труднощі, знижують рівень стресу й запобігають професійному вигоранню.

Значення корпоративної культури полягає у створенні позитивного психологічного клімату, який мотивує персонал до високопродуктивної праці. У сучасних умовах корпоративна культура стає конкурентною перевагою, адже підприємства з розвиненою культурою легше залучають і утримують талановитих працівників, підвищують рівень їхньої лояльності та зменшують плинність кадрів [21].

Важливо підкреслити, що корпоративна культура виконує кілька основних функцій 1.1.



Рис. 1.1. Основні функції корпоративної культури [18]

Таким чином, корпоративна культура є не лише філософією організації, а й реальним інструментом управління персоналом, що забезпечує ефективність праці, зміцнює довіру всередині колективу і формує довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

1.2. Основні елементи та типи корпоративної культури

Корпоративна культура, будучи комплексним явищем, складається з низки взаємопов'язаних елементів, які формують її зміст та визначають особливості функціонування організації. Науковці зазвичай виділяють формальні та неформальні компоненти культури [2].

До основних елементів корпоративної культури відносять:

1) цінності – базові переконання та пріоритети, які розділяють усі члени організації (наприклад, орієнтація на клієнта, інноваційність, командна робота).

2) норми і правила поведінки – стандарти взаємодії між працівниками, між персоналом і керівництвом.

3) традиції та ритуали – заходи та символічні дії, які підтримують відчуття єдності (корпоративні свята, спільні акції, тімбілдінги).

4) символіку і атрибутику – логотип, корпоративні кольори, дрес-код, гасла, що візуалізують ідентичність компанії.

5) комунікаційні практики – стиль спілкування, відкритість до діалогу, використання сучасних інформаційних технологій.

6) лідерський стиль – характер управлінської взаємодії, що визначає атмосферу у колективі [19].

У науковій літературі існує кілька підходів до класифікації корпоративних культур, проте найбільш поширеною вважається модель К. Камерона та Р. Куїнна. Вона ґрунтується на двох вимірах: орієнтація організації всередину чи назовні та акцент на стабільності чи гнучкості. Поєднання цих ознак дозволяє виокремити чотири базові типи корпоративної культури — кланову, адхократичну, ринкову та ієрархічну [16]. Кожен із них має свої переваги та обмеження, що важливо враховувати при дослідженні практики

управління персоналом. Узагальнені характеристики цих типів наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Типи корпоративної культури за К. Камероном і Р. Куїнном

Тип культури	Основні характеристики	Переваги	Обмеження
Кланова	Атмосфера «сім'ї», взаємопідтримка, довіра, орієнтація на розвиток людей	Згуртованість колективу, висока лояльність	Може бракувати жорсткої орієнтації на результат
Адхократична	Гнучкість, інноваційність, відкритість до ідей, орієнтація на зміни	Стимулює креативність, адаптивність	Високий рівень невизначеності, ризики хаосу
Ринкова	Конкуренція, орієнтація на досягнення, прагнення лідерства	Висока результативність, зростання продуктивності	Може знижувати командність, зростає стрес
Ієрархічна	Чітка структура, правила, дисципліна, контроль	Передбачуваність, стабільність, контроль якості	Недостатня гнучкість, слабка інноваційність

Варто зазначити, що в реальності більшість організацій поєднують елементи різних культур, формуючи гібридну модель. Наприклад, банки чи державні установи тяжіють до ієрархічної культури, тоді як IT-компанії переважно дотримуються адхократичного типу, стимулюючи креативність і швидкі зміни [7].

Отож, корпоративна культура — це не щось абстрактне чи «для галочки», а так би мовити кровоносна система будь-якої організації. Вона проявляється у цінностях, що об'єднують людей, у правилах, які визначають щоденну поведінку, у традиціях та символах, що створюють відчуття причетності до спільної справи. Важливо розуміти, що ці елементи працюють тільки разом: цінності без традицій залишаються словами, а правила без довіри перетворюються на сухі інструкції.

Класифікація Камерона та Куїнна допомагає побачити, наскільки різною може бути корпоративна культура — від «сімейної» кланової до дисциплінованої ієрархічної. Кожен тип має свої переваги й слабкі сторони: те, що чудово працює в банку чи державній установі, не завжди підходить для IT-компанії. Саме тому більшість організацій поєднують у собі різні моделі, шукаючи баланс між стабільністю й гнучкістю, між результатом і людяністю.

Отож, корпоративна культура характеризує, наскільки працівникам комфортно працювати, як вони спілкуються одне з одним і чи здатна компанія швидко реагувати на зміни. Саме від гармонійного поєднання елементів культури залежить не лише робоча атмосфера, а й успіх усієї організації.

1.3.Взаємозв’язок корпоративної культури з ефективністю управління персоналом

Важливо розуміти, корпоративну культуру в ніякому разі не можна розглядати як набір правил або ж формальних цінностей, які господарюючий суб’єкт декларує у внутрішніх положеннях. Насамперед це «жива атмосфера» в колективі, яка визначає, як працівники взаємодіють між собою, з керівництвом зокрема та із зовнішнім середовищем загалом. Якщо культура в організації міцна та зрозуміла, вона стає невидимим двигуном ефективності управління персоналом [3].

Завдяки добре сформованій культурі працівники відчувають себе частиною спільної справи. Їхня мотивація ґрунтується не лише на заробітній платі чи бонусах, а й на глибшому відчутті причетності, гордості за місію підприємства, бажанні робити й свій внесок. Можна стверджувати, що саме такий нематеріальний аспект сприяє підвищенню залученості та відповідальності, знижує рівень плинності кадрів і формує довготривалу лояльність [18].

Важливо також пам’ятати, що корпоративна культура задає тон усім управлінським процесам. Якщо цінності орієнтовані на співпрацю й інновації — колектив швидко адаптується до змін, підтримує розвиток нових ідей.

Ієрархічна корпоративна культура дає відчуття порядку і безпеки, адже всі знають свої ролі та зони відповідальності.

Але саме ця передбачуваність іноді стає «бар'єром» для творчих рішень: працівники схильні діяти за інструкцією, замість того щоб експериментувати чи пропонувати нові підходи [17]. На практиці це особливо помітно, адже культура визначає не лише атмосферу, а й стиль керівництва та прийняття рішень.

У науковій літературі виділяють кілька базових типів корпоративної культури — кланову, адхократичну, ринкову та ієрархічну. Кожна з них має свої переваги та недоліки, і жодна не є універсальною. Те, що в одній компанії працює на зміцнення згуртованості та інноваційності, в іншій може призводити до конфліктів чи зниження продуктивності. Тому важливо не просто механічно «нав'язувати» колективу певний тип культури, а розуміти, які саме цінності й підходи відповідають стратегії розвитку організації.

Щоб краще побачити особливості різних культур, розглянемо їх порівняння у вигляді таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Типи корпоративної культури

Тип культури	Основні характеристики	Переваги	Недоліки
Кланова	Атмосфера «сім'ї», довіра, підтримка, колективізм	Згуртованість команди, висока лояльність, підтримка працівників	Може бракувати орієнтації на результат, іноді занадто «домашня» атмосфера
Адхократична	Інноваційність, креативність, гнучкість, ризикованість	Швидка адаптація до змін, стимулювання нових ідей	Ризик хаотичності, відсутність стабільності
Ринкова	Конкуренція, орієнтація на результат, прагнення до перемоги	Високі показники ефективності, чітка мотивація на досягнення цілей	Може створювати стресове середовище, конкуренція іноді руйнує командний дух
Ієрархічна	Чіткі правила, порядок, контроль, стабільність	Надійність процесів, передбачуваність, дисципліна	Обмеження креативності, уповільнення прийняття рішень, низька гнучкість

Окремої уваги заслуговує процес адаптації нових працівників. Дружня й підтримуюча культура допомагає новачкам швидко «влитися» в команду, прийняти цінності організації та ефективно включитися в роботу. У протилежному випадку, навіть висококваліфікований фахівець може почуватися чужим, що знижує його продуктивність і бажання залишатися у компанії [4].

Таким чином, корпоративна культура й управління персоналом — це дві сторони однієї медалі. Без зрозумілої та прийнятої всіма системи цінностей навіть найкращі управлінські технології не дадуть очікуваного результату. Але й сама культура не може існувати без продуманого управління. Їхній гармонійний взаємозв’язок є основою ефективної, стабільної та водночас гнучкої організації.

Аналіз різних типів корпоративної культури показує, що універсального рецепту не існує: кожна модель має свої сильні сторони та недоліки. Кланова культура дарує відчуття підтримки й єдності, адхократична — відкриває простір для інновацій, ринкова — стимулює досягати високих результатів, а ієрархічна — забезпечує порядок і стабільність. Успіх полягає у вдалому поєднанні цих елементів відповідно до цілей і стратегії компанії.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Нова пошта»

ТОВ «Нова пошта» — найбільший оператор експрес-доставки в Україні, що працює з 2001 року. За більш ніж два десятиліття компанія перетворилася з невеликої служби у Полтаві на національного лідера логістики та потужного міжнародного гравця.

Основна місія ТОВ «Нова пошта» — зробити доставку максимально швидкою, зручною і доступною для кожного клієнта [novaposhta.ua].

«Нова пошта» — українська приватна компанія з, лідер експрес-доставки за обсягами доставлених посилок в Україні. Компанія надає бізнесу і приватним особам повний спектр логістичних та пов'язаних з ними послуг [10].

«Нова пошта» є також лідером в Україні за швидкістю доставки — до 24 годин між великими містами та до 48 годин між районними центрами [9].

Для того щоб глибше оцінити масштаби та динаміку розвитку ТОВ «Нова пошта», доцільно звернутися до основних кількісних показників діяльності компанії за останні три роки. Вони наочно демонструють фінансові результати, зміни у клієнтській активності, а також розвиток інфраструктури та кадрового потенціалу підприємства. Узагальнені дані наведено у таблиці 2.1.

За три роки «Нова пошта» показала стабільний ріст майже за всіма напрямами.

Якщо у 2022–2023 роках дохід залишався на одному рівні, то вже у 2024 році компанія зробила серйозний стрибок — понад 44 млрд грн.

Кількість відправлень теж говорить сама за себе: з 315 млн у 2022 році до 480 млн у 2024-му. Це плюс майже половина від обсягів двох років тому. Люди довіряють сервісу й користуються ним все активніше [11].

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності ТОВ «Нова пошта» (2022–2024 рр.)

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Дохід, млрд грн	36,7	36,7*	44,77
Відправлення, млн	315	361	480
Відділення, од.	> 10 000	> 11 000	> 11 000
Поштомати, од.	13 000	16 000	> 16 000
Точки обслуговування загалом	32 000	34 000	> 37 000
Кількість співробітників, тис. осіб	30	33	> 33

Інфраструктура розширюється — кількість поштоматів зросла, а загалом точок обслуговування стало понад 37 тисяч. Це означає, що компанія дійсно вболіває за кожного клієнта.

Що важливо — попри всі виклики війни, «Нова пошта» зберегла і навіть збільшила команду: понад 33 тисячі співробітників. Це не тільки показник масштабів, а й соціальна відповідальність бізнесу.

Отож, ТОВ «Нова пошта» не просто вистояла у складний час, а ще й виросла — фінансово, інфраструктурно та у довірі клієнтів.

Організаційна структура ТОВ «Нова пошта» поєднує класичні ієрархічні моделі управління із елементами гнучкості та децентралізації, що дозволяє швидко реагувати на змінене середовище, зокрема в умовах воєнного стану.

На найвищому рівні структури присутні власники та правління компанії. Засновники — В’ячеслав Клімов та Володимир Поперешнюк — визначають загальні стратегії та ключові напрями розвитку компанії [12].

Відповідно до Звіту про управління, компанія дотримується принципу «кількість підрозділів — мінімальна; назви посад — згідно з Національним класифікатором України» [9]. Це свідчить про прагнення до чіткості й стандартизації управлінських ланок.

Другий рівень охоплює департаменти, які реалізують функціональні напрями: логістика, IT-технології, HR (управління персоналом), фінанси, маркетинг, служба безпеки та інші. Ці департаменти забезпечують оперативну реалізацію стратегічних рішень, підтримку бізнес-процесів і управління ресурсами.

Згідно з внутрішнім презентаційним матеріалом компанії, структура передбачає класичну модель «вищий – середній – нижчий» рівнів управління, а також надання регіональним філіям автономії для місцевих рішень [10].

Третій рівень структури — це регіональні представництва, відділення і термінали «Нової Пошти», які охоплюють всю територію України. Ця мережа характеризується значним ступенем автономії: регіональні підрозділи можуть приймати рішення, адаптовані до місцевих умов і потреб [8]. Це дозволяє компанії поєднувати централізовану стратегію з оперативною гнучкістю на місцях.

Організаційна структура «Нової пошти» має лінійно-функціональну основу: чіткий розподіл завдань між департаментами поєднується з їхньою взаємодією. Водночас компанія практикує децентралізоване управління, надаючи регіональним відділенням право оперативно ухвалювати рішення, що пришвидшує реакцію на зміни [9]. Важливим елементом є системність і стандартизація — посади та підрозділи узгоджені з національними класифікаціями, що забезпечує прозорість і уніфікацію процесів [9]. Саме така модель дозволила компанії під час війни гнучко мобілізувати ресурси й зберегти безперебійну роботу мережі [9].

Для HR-менеджменту подібна структура створює відчутні переваги. По-перше, вона забезпечує чітке розуміння посадових обов’язків і підпорядкування, що робить управління персоналом більш ефективним та прозорим. По-друге, децентралізація дозволяє адаптувати HR-політики під специфіку регіонів, зокрема в умовах бойових дій чи на територіях із підвищеними ризиками. По-третє, автономія департаменту HR сприяє розвитку системи наставництва й навчання, завдяки чому нові співробітники швидше інтегруються у колектив. Нарешті, гнучка модель управління дозволяє швидко

реагувати на виклики — від зміни логістичних маршрутів до перебудови команд, — що є критично важливим для збереження стабільності бізнесу.

Ця структура дає можливість швидко ухвалювати рішення, впроваджувати інновації й водночас підтримувати високу якість сервісу [8].

В умовах війни корпоративна культура компанії проявила себе особливо яскраво. У 2022 році було створено окремий підрозділ «Нова пошта Гуманітарна», який співпрацював із понад 1610 благодійними організаціями [9]. У 2024 році компанія продовжила підтримувати ЗСУ, волонтерів та цивільне населення, зберігаючи робочі місця для понад 33 000 співробітників.

2.2. Аналіз чинної корпоративної культури та цінностей організації

Корпоративна культура ТОВ «Нова пошта» — це не просто набір правил чи декларацій, а реальний механізм, що визначає стиль роботи колективу, рівень взаємодії з клієнтами й здатність компанії розвиватися навіть у кризових умовах.

Ціннісна основа корпоративної культури «Нової пошти» формує не лише внутрішній клімат у колективі, а й визначає конкурентні переваги компанії. У Кодексі корпоративної етики зафіксовано принципи гуманізму, чесності, поваги та прозорості, які стають орієнтиром для щоденної поведінки співробітників [9]. Практика показує, що командність забезпечує згуртованість і взаємопідтримку в колективі, що особливо проявилося у складні воєнні часи. Кожен працівник розуміє важливість власного внеску у загальний результат, а отже відчуває себе частиною великої справи. Водночас орієнтація на інноваційність створює середовище, де нові ідеї не лише вітаються, а й впроваджуються у вигляді цифрових сервісів, автоматизованих рішень і масштабного розширення мережі поштоматів (понад 16 000 у 2024 році) [10].

Не менш важливим складником є клієнтоорієнтованість — принцип «максимальної простоти», який формує довіру й лояльність споживачів. Цей підхід підкріплюється соціальною відповідальністю: компанія створила гуманітарний підрозділ, що співпрацює з тисячами благодійних організацій та

допомагає населенню навіть у найважчі періоди [novaposhta.ua]. Така культура формує у працівників почуття гордості за свою роботу й зміцнює їхню мотивацію. Отже, цінності корпоративної культури «Нової пошти» — це не формальність, а система реальних дій, що забезпечує ефективність персоналу та стійкість компанії в умовах постійних викликів.

Практичні прояви корпоративної культури у «Новій пошті» добре відчутні у повсякденній роботі. По-перше, компанія щороку проводить корпоративні заходи, що зміцнюють командний дух і створюють атмосферу довіри серед співробітників. По-друге, навіть у воєнних умовах компанія зберегла понад 33 тисячі робочих місць у 2024 році**,** що підтверджує її орієнтацію на стабільність та турботу про персонал [13]. Важливим є і постійний розвиток людей: навчальні та наставницькі програми допомагають новим працівникам швидко адаптуватися до корпоративних стандартів і відчути себе частиною великої команди. Таким чином, культура «Нової пошти» не обмежується деклараціями, а втілюється у конкретних діях, що підтримують персонал, розвивають його та забезпечують згуртованість навіть у кризових обставинах.

За класифікацією К. Камерона і Р. Куїнна корпоративна культура «Нової пошти» справді має змішаний характер. З одного боку, у ній простежуються риси кланової культури: взаємопідтримка, довіра, командна робота та орієнтація на довгострокові відносини між співробітниками. Це створює атмосферу єдності, де працівники відчувають себе частиною «корпоративної родини». З іншого боку, яскраво виражені ознаки адхократичної культури — акцент на інноваційність, відкритість до змін, готовність швидко реагувати на виклики та впроваджувати нові ідеї. Поєднання цих двох моделей дає змогу компанії залишатися стабільною й водночас динамічно розвиватися, що особливо важливо в умовах високої конкуренції та воєнних викликів [2].

2.3. Вплив корпоративної культури на ефективність роботи персоналу

Корпоративна культура у «Новій пошті» давно стала стратегічним ресурсом, що безпосередньо впливає на результативність праці персоналу. Її основою є відкритість, командна співпраця, інноваційність і соціальна відповідальність. Ці цінності не лише декларуються, а й відчутно реалізуються у щоденній роботі компанії, що підтверджується конкретними показниками діяльності.

По-перше, корпоративна культура підвищує мотивацію та залученість працівників. У звіті зі сталого розвитку наголошується, що навіть у 2022 році, в умовах війни, компанія зберегла робочі місця для понад 30 тис. співробітників і організувала внутрішні програми підтримки, включно з психологічною допомогою [9]. Це створює відчуття стабільності й турботи, що прямо впливає на лояльність працівників.

По-друге, культура орієнтації на клієнта стимулює підвищення якості сервісу. Працівники розуміють, що є частиною компанії, яка «підтримує Україну на ходу» навіть у час війни, що надає їхній праці більшого сенсу. У 2024 році кількість доставлених відправлень зросла на 16 % і досягла 480 млн одиниць [14]. Це зростання можливе лише завдяки відданості персоналу та їх готовності працювати в складних умовах.

По-третє, корпоративна культура посилює інноваційність та адаптивність. За даними компанії, впровадження lean-практик дозволило скоротити час обслуговування клієнтів на 20 % і ефективніше використовувати простір у відділеннях [10]. Це приклад того, як підтримка ініціативності й відкритість до нових ідей мотивують персонал шукати нестандартні рішення.

По-четверте, важливим наслідком стало зниження плинності кадрів. У галузі логістики традиційно високий рівень змінності персоналу, але завдяки увазі до навчання, розвитку й створенню дружньої атмосфери «Нова пошта» утримує ключових співробітників. HR-бренд компанії активно підкріплюється її реальними цінностями: чесністю, командною роботою і підтримкою працівників [pwc.com].

Дослідження показало, що корпоративна культура «Нової пошти» є справжнім рушієм розвитку компанії. Вона не обмежується формальними правилами чи лозунгами, а живе у щоденних діях співробітників: у командній роботі, готовності підтримати одне одного, у прагненні впроваджувати нові ідеї навіть у найскладніші часи.

Структура управління компанії поєднує чіткість і дисципліну з гнучкістю, завдяки чому організація швидко пристосовується до викликів війни і водночас зберігає стабільність. Саме цей баланс забезпечує довіру клієнтів і відчуття впевненості у працівників.

Таким чином, корпоративна культура «Нової пошти» — це не просто набір цінностей, а жива атмосфера, яка підтримує людей, надає сенсу їхній праці й допомагає компанії залишатися лідером навіть у кризові часи.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1. Виявлення проблем та бар’єрів у формуванні корпоративної культури

Попри загалом високий рівень розвитку корпоративної культури, «Нова пошта» стикається з рядом викликів, які ускладнюють подальше вдосконалення системи управління персоналом.

По-перше, через величезну географію — понад 37 тисяч точок обслуговування по всій Україні — компанії складно донести єдині цінності та стандарти до всіх співробітників. Уявімо працівника з великого логістичного центру у Києві, де регулярно проводяться тренінги й командні заходи, та кур’єра у невеликому райцентрі, який працює практично самостійно. Вони обидва носять бренд «Нової пошти», але рівень їхньої залученості у корпоративне життя суттєво відрізняється. Саме така різниця створює організаційні бар’єри у формуванні спільного ціннісного поля.

По-друге, суттєвим викликом є психологічний тиск, пов’язаний із воєнними умовами. Працівники прифронтових регіонів не лише виконують свої прямі обов’язки, а й змушені працювати під звуки сирен чи в умовах відключень електроенергії. Це провокує стрес, емоційне вигорання, а іноді й відчуття відчуженості від компанії. Звісно, діють програми психологічної допомоги, але їхня ефективність залежить від доступності: у віддалених регіонах не всі працівники мають змогу отримати таку підтримку оперативно.

По-третє, різний рівень готовності персоналу до інновацій теж створює бар’єри. Для молодих співробітників мобільний застосунок, електронний документообіг чи автоматизовані поштомати — це звичні інструменти. Водночас частина працівників старшого віку може сприймати такі зміни насторожено, вбачаючи в них зайву складність. Це уповільнює темпи цифровізації, адже не всі колеги готові однаково швидко адаптуватися.

По-четверте, кадровий аспект. Логістика традиційно має високий рівень плинності кадрів. Кур’єрська робота фізично складна, часто несе ризики і

вимагає витривалості. Наприклад, у великих містах нерідко виникає ситуація, коли новий працівник не витримує навантаження й звільняється після кількох місяців. Для компанії це означає постійні витрати на рекрутинг, навчання та інтеграцію нових людей у корпоративну культуру.

Узагальнюючи, можна виділити три ключові групи проблем. Організаційні бар'єри зумовлені розгалуженою мережею та складністю підтримання єдиних стандартів. Соціально-психологічні бар'єри виникають через війну, стреси та різний рівень готовності працівників до інновацій. Кадрові бар'єри пов'язані з плинністю кадрів та необхідністю постійного вдосконалення HR-процесів. Подолання цих викликів є критично важливим для того, щоб корпоративна культура «Нової пошти» залишалася не лише сильною стороною компанії, а й реальним інструментом її подальшого розвитку.

3.2. Запровадження інноваційних підходів і практик корпоративної культури

В умовах швидких змін та постійних викликів війни «Нова пошта» показує приклад того, як сучасні інструменти управління персоналом можуть стати фундаментом не лише стабільності, а й розвитку. Тут культура — не абстракція, а живий організм, який формують щоденні практики: від навчання і спільних заходів до комунікацій і впровадження інновацій.

Одним із ключових напрямів є системне навчання та розвиток співробітників. Компанія поєднує класичні програми адаптації для новачків із сучасними цифровими інструментами. Наставництво допомагає новим працівникам швидко «влитися» в команду, тоді як онлайн-курси з клієнтоорієнтованості, безпеки та цифрових навичок, у яких упродовж 2023–2024 років взяли участь понад 12 тисяч людей, формують культуру безперервного професійного зростання. Це не просто навчання — це вклад у майбутнє, у відчуття стабільності та впевненості у власних силах.

Важливим інструментом збереження атмосфери довіри стає тімбілдінг. Щороку компанія організовує корпоративні заходи, які виходять далеко за

рамки «святкового дозвілля». Це — платформа для взаємопідтримки, створення внутрішнього кола довіри та нагадування, що навіть у найскладніших обставинах колектив є силою. У воєнний час такі події особливо цінні: вони знижують рівень стресу, зміцнюють емоційну стійкість і допомагають відновити сили.

Окремої уваги заслуговує HR-бренд компанії. «Нова пошта» не просто позиціонує себе як роботодавця, а підтверджує це діями — понад 33 тисячі збережених робочих місць у 2024 році стали символом відповідальності й надійності. Це зміцнює довіру як серед нинішніх співробітників, так і серед потенційних кандидатів, для яких бренд компанії асоціюється із стабільністю та турботою про людей.

Сучасні канали комунікації — внутрішні портали, корпоративні чати, мобільні застосунки — роблять компанію «прозорою» і відкритою. Інформація поширюється швидко, зворотний зв’язок стає реальним, а працівники відчувають себе частиною єдиного інформаційного простору. Це створює середовище, де довіра та залученість не декларуються, а живуть у щоденній практиці.

Не менш важливим чинником є впровадження інноваційних практик, серед яких особливе місце займають lean-технології. Оптимізація процесів скоротила час обслуговування клієнтів на 20 %, зробивши роботу відділень більш ефективною. Але значення цих змін виходить за межі сухих цифр: вони підживлюють культуру пошуку нових рішень, заохочують працівників мислити нестандартно й відчувати, що їхні ідеї можуть стати частиною великих змін.

Отже, сучасні інструменти управління персоналом у «Новій пошті» — це не набір окремих заходів, а єдина система, що створює атмосферу стабільності, розвитку та довіри. Вони дозволяють компанії не лише долати кризи, а й перетворювати їх на можливості для зміцнення корпоративної культури. У результаті формується організація, яка дбає про людей, стимулює їхній професійний і особистісний розвиток та водночас залишається прикладом гнучкості й сили у найскладніші часи.

3.3. Очікувані результати та ефективність від удосконалення корпоративної культури

Удосконалення корпоративної культури у ТОВ «Нова пошта» має стати не лише інструментом внутрішнього розвитку, а й важливим фактором зміцнення позицій компанії на ринку. Запроваджені інноваційні практики — навчальні програми, тімбілдінг, розвиток HR-бренду та впровадження lean-технологій — створюють підґрунтя для відчутних результатів у найближчій і середньостроковій перспективі.

Передусім очікується зростання рівня залученості та лояльності персоналу. Працівники, які відчувають підтримку компанії й мають можливість для професійного розвитку, рідше схильні до вигорання та менш схильні змінювати місце роботи. Це дозволить знизити витрати на пошук і адаптацію нових кадрів та зберегти кваліфікованих співробітників, які вже володіють цінним досвідом.

Другим важливим результатом стане підвищення ефективності роботи персоналу. Культура, заснована на інноваційності та командній співпраці, сприятиме швидшому освоєнню нових технологій, кращій організації процесів і вищій продуктивності. Наприклад, використання lean-практик уже дозволило компанії скоротити час обслуговування клієнтів на 20 % [novaposhtaglobal.ua]. Подальший розвиток цих підходів підвищить операційну ефективність та задоволеність клієнтів.

По-третє, удосконалена корпоративна культура посилить HR-бренд компанії. «Нова пошта» вже входить до числа найбільш привабливих роботодавців в Україні [ebrd.com], а зміцнення внутрішніх практик комунікації, підтримки та навчання дозволить компанії ще активніше залучати молодих спеціалістів і зберігати професійні кадри. Це особливо важливо в умовах, коли ринок праці переживає суттєві трансформації через війну та міграційні процеси.

Нарешті, удосконалення корпоративної культури матиме стратегічний ефект: вона перетворюється на фундамент довгострокового розвитку компанії. Поєднання командності, клієнтоорієнтованості та інноваційності сприятиме

збереженню лідерських позицій «Нової пошти» у логістичному секторі навіть у нестабільних умовах.

Таким чином, очікувані результати від вдосконалення корпоративної культури можна розглядати як багаторівневі: від поліпшення умов праці та зростання мотивації персоналу — до підвищення конкурентоспроможності компанії та її стійкості в умовах глобальних викликів.

ВИСНОВКИ

У ході виконання курсової роботи було всебічно розглянуто сутність та значення корпоративної культури, її елементи, типи, а також вплив на ефективність управління персоналом. Дослідження підтвердило, що корпоративна культура є не лише невидимим регулятором поведінки працівників, а й дієвим інструментом підвищення продуктивності, мотивації та лояльності персоналу.

У першому розділі було доведено, що корпоративна культура формує унікальний психологічний клімат організації, визначає норми взаємодії та задає тон управлінським процесам. Вона включає цінності, традиції, символи, норми поведінки й стиль лідерства, а її типологія (за К. Камероном і Р. Куїнном) дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони різних моделей.

У другому розділі, на прикладі ТОВ «Нова пошта», було проведено аналіз стану корпоративної культури. З’ясовано, що компанія сповідує цінності командності, інноваційності, клієнтоорієнтованості та соціальної відповідальності. Саме ці принципи забезпечують її конкурентоспроможність навіть у складних умовах війни. Приклади гуманітарних ініціатив, збереження понад 33 тис. робочих місць та розвиток інноваційних сервісів підтверджують, що культура «Нової пошти» є реальною основою її успіху.

У третьому розділі визначено проблеми та бар’єри у розвитку корпоративної культури: територіальна розгалуженість, психологічне навантаження працівників у воєнний час, нерівномірна адаптація до інновацій та певна плинність кадрів. Запропоновані напрями вдосконалення — тренінги, тімбілдінг, розвиток HR-бренду, впровадження lean-практик — спрямовані на подолання цих викликів. Очікуваним результатом стане зростання залученості працівників, підвищення ефективності роботи, зміцнення HR-бренду та посилення довгострокової конкурентоспроможності компанії.

Отже, корпоративна культура є стратегічним ресурсом сучасної організації. Її розвиток дозволяє поєднати інтереси працівників і цілі бізнесу, знизити вплив зовнішніх загроз, зберегти кадровий потенціал і забезпечити

стабільне зростання. Для «Нової пошти» удосконалення корпоративної культури означає не лише підвищення внутрішньої ефективності, а й зміцнення ролі компанії як соціально відповідального та надійного партнера для суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гринько Т. В. Управління персоналом: сучасні підходи. Київ: КНЕУ, 2022. 256 с.

2. Каракай Ю. Корпоративна культура: сутність та основні елементи // Вісник економіки. 2022. №3. С. 87–94.

3. Курас І. Ф. Корпоративна культура як чинник ефективності управління персоналом // Ефективна економіка. 2021. №11. С. 112–118.

4. Монастирський Г. Л. Корпоративна культура в системі сучасного менеджменту // Менеджмент та підприємництво в Україні. 2022. №2. С. 55–61.

5. Савчук Л. С. Корпоративна культура як інструмент формування іміджу організації // Економіка та суспільство. 2021. №35. С. 112–117.

6. Стадник В. В. Менеджмент: теорія та практика. Київ: Центр учбової літератури, 2021. – 512 с.

7. Сухарева Л. Корпоративна культура як фактор ефективності діяльності підприємства // Економіка та держава. 2021. №5. С. 45–49.

8. Нова пошта. Кодекс корпоративної етики. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://novaposhta.ua

9. Нова пошта. Звіт зі сталого розвитку (CSR Report 2022). [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://novaposhta.ua

10. Нова пошта Глобал. Про компанію. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://novaposhtaglobal.ua

11. Європейський банк реконструкції та розвитку. Проєкт: Нова пошта. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ebrd.com

12. PwC. Інтерв'ю з В. Поперешнюком, Нова пошта. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://pwc.com

13. Interfax-Україна. Дохід «Нової пошти» у 2024 році зріс на 22% і склав 44,77 млрд грн. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://en.interfax.com.ua

14. The Odessa Journal. «Нова пошта» збільшила обсяги доставок на 16% у 2024 році. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://odessa-journal.com

15. Backhaus K., Tikoo S. Conceptualizing and Researching Employer Branding // Career Development International. – 2020. – Vol. 25(5). – P. 401–414.

16. Cameron K., Quinn R. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. – 4th ed. – San Francisco: Jossey-Bass, 2019. – 288 p.

17. Cameron K.S., Quinn R.E. Diagnosing and Changing Organizational Culture. – Wiley, 2011. – 288 p.

18. Denison D. Corporate Culture and Organizational Effectiveness. – New York: Wiley, 2020. – 320 p.

19. Robbins S., Judge T. Organizational Behavior. – 18th ed. – Pearson, 2021. – 720 p.

20. Savitz A. The Triple Bottom Line: How Today's Best-Run Companies Are Achieving Economic, Social and Environmental Success. – Jossey-Bass, 2020. – 336 p.

21. Zavyalova E., Kucherov D. Corporate Culture and HR Practices: Drivers of Employee Commitment // Journal of Human Resource Management. – 2021. – Vol. 32(4). – P. 98–107.