

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ТРАНСПОРТУ, МЕНЕДЖМЕНТУ І ЛОГІСТИКИ  
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

Кириленко О.М.

“ ” \_\_\_\_\_ 2021

**ДИПЛОМНА РОБОТА  
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)**

**ВИПУСКНИЦІ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ  
“БАКАЛАВР”**

**Тема:** «Формування корпоративної культури при забезпеченні конкурентних переваг ТОВ «Нова пошта»

**Виконала:** Точен Анна Євгенівна

**Керівник:** к. е. н., доцент Остапенко Тетяна Геннадіївна

**Консультанти з розділів:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Нормоконтролери з ЄСКД (ЄСПД):** \_\_\_\_\_ (Остапенко Т. Г.)

\_\_\_\_\_ Серьогін С.С.

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
 Факультет транспорту, менеджменту і логістики  
 Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств  
 Освітній ступень Бакалавр  
 Спеціальність 073 «Менеджмент»  
 Освітньо-професійна програма: «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

Кириленко О.М.

"\_\_\_" \_\_\_\_\_ 2020

### **ЗАВДАННЯ**

**на виконання дипломного проекту (роботи) студентки**

**Точен Анни Євгенівни**

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи): «Формування корпоративної культури при забезпеченні конкурентних переваг ТОВ «Нова пошта»  
затверджена наказом ректора від «19» березня 2021, № 450/ст.
2. Термін виконання проекту (роботи): з «5» квітня 2021 до «6» червень 2021
3. Вихідні дані до проекту (роботи): Бухгалтерська та статистична звітність ТОВ «Нова Пошта», наукові праці вітчизняних та зарубіжних фахівців, літературні джерела, інтернет-ресурси
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці):  
Необхідно: вивчити та проаналізувати сутність управління конкурентоспроможністю підприємства, особливості формування корпоративної культури, сучасний стан корпоративної культури підприємства в умовах ринкової економіки, здійснити аналіз фінансово-економічної та збутової діяльності ТОВ «Нова Пошта»; провести аналіз конкурентоспроможності підприємства на українському ринку, запропонувати шляхи розвитку корпоративної культури ТОВ «Нова Пошта» та обґрунтувати шляхи їх реалізації.

Перелік обов'язкового графічного матеріалу:

**Теоретичний розділ: табл. –1, рис. –2**

**Аналітико-дослідницький розділ: табл. –9, рис –5**

**Проектно-рекомендаційний розділ: табл. –14, рис. –1, формули –**

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Етапи виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів	Примітка
1.	Збір необхідної інформації за темою дипломної роботи	05.04.2021-14.04.2021	виконано
2.	Проведення аналізу бухгалтерської та статистичної звітності ТОВ «Нова пошта»	14.04.2021-19.04.2021	виконано
3.	Оформлення списку літературних джерел, використаних під час дослідження	19.04.2021-22.04.2021	виконано
4.	Підготовка та оформлення аналітичного розділу дипломної роботи	22.04.2021-29.04.2021	виконано
5.	Підготовка та оформлення теоретичного розділу	29.04.2021-07.05.2021	виконано
6.	Вибір напрямів підвищення ефективності діяльності ТОВ «Нова пошта» (наукове обґрунтування запропонованих заходів у проектному розділі та розрахунки основних економічних показників)	07.05.2021-18.05.2021	виконано
7.	Оформлення рекомендаційного розділу дипломної роботи	18.05.2021-20.05.2021	виконано
8.	Остаточне оформлення дипломної роботи (зміст, вступ, висновки, додатки тощо)	20.05.2021-23.05.2021	виконано
9.	Підготовка доповіді та презентації ДР	23.05.2021-03.06.2021	виконано
10.	Підписання необхідних документів у встановленому порядку, підготовка до захисту дипломної роботи та попередній захист дипломної роботи на випусковій кафедрі	до 06.06.2021	виконано

Студент \_\_\_\_\_ (Точен А. Є.)

Керівник дипломної роботи \_\_\_\_\_ (к. е. н., доцент Остапенко Т. Г.)

## **ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ**

ЗЕД – зовнішньоекономічна діяльність;

ПДВ – податок на додану вартість;

ТН ЗЕД – товарна номенклатура зовнішньоекономічної діяльності;

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

Млн. – мільйони;

Рис. – рисунок;

Рр. – роки ;

Табл. – таблиця;

Тис. грн. – тисячі гривень;

І т. д. – і так далі;

УДППЗ – Українське державне підприємство поштового зв'язку;

ЗАТ– Закрите акціонерне товариство.

## АНОТАЦІЯ

Дипломна робота присвячена дослідженню проблемних аспектів при формуванні корпоративної культури, розробці пропозицій щодо удосконалення корпоративної культури та оцінці економічної ефективності наведених пропозицій на базі Товариства з обмеженою відповідальністю «Нова пошта».

У вступі визначено актуальність та практичну цінність обраної теми дослідження, основну мету та завдання дослідження, зазначено предмет та об'єкт дослідження, вказано наукові методи дослідження.

Перший розділ присвячено теоретичним основам визначення корпоративної культури як базису забезпечення конкурентних переваг підприємств: розкрито сутність конкурентних переваг та виявлено основні їх види, визначено теоретичні засади формування корпоративної культури, проаналізовано особливості світогосподарських підходів до формування корпоративної культури існуючих підприємств.

У другому розділі наведена загальна характеристика досліджуваного підприємства, проведено аналіз його фінансово-економічної та господарської діяльності, також аналіз існуючої корпоративної культури ТОВ «Нова Пошта».

У третьому розділі вказані основні шляхи удосконалення корпоративної культури ТОВ «Нова Пошта», розроблені напрямки удосконалення корпоративної культури підприємства та проведена оцінка ефективності даних пропозицій.

У висновках та пропозиціях узагальнено результати дослідження.

**Ключові слова:** корпоративна культура, конкурентна перевага, планування, організація, сервіс, послуги, доставка, персонал.

## АННОТАЦИЯ

Дипломная работа посвящена исследованию проблемных аспектов при формировании корпоративной культуры, разработке предложений по совершенствованию корпоративной культуры и оценке экономической эффективности указанных предложений на базе общества с ограниченной ответственностью «Новая почта».

Во введении определены актуальность и практическую ценность темы исследования, основная цель и задачи исследования, отмечено предмет и объект исследования, указано научные методы исследования.

Первый раздел посвящен теоретическим основам определения корпоративной культуры как базиса обеспечения конкурентных преимуществ предприятий: раскрыта сущность конкурентных преимуществ и выявлены основные их виды, определены теоретические основы формирования корпоративной культуры, проанализированы особенности мирохозяйственных подходов к формированию корпоративной культуры существующих предприятий.

Во втором разделе приведена общая характеристика исследуемого предприятия, проведен анализ его финансово-экономической и хозяйственной деятельности, а также анализ существующей корпоративной культуры ООО «Новая Почта».

В третьем разделе указаны основные пути совершенствования корпоративной культуры ООО «Новая Почта», разработанные направления совершенствования корпоративной культуры предприятия и проведена оценка эффективности данных предложений.

В выводах и предложениях обобщены результаты исследования.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, конкурентное преимущество, планирование, организация, сервис, услуги, доставка, персонал

## **ABSTRACT**

This is devoted to the study of problematic aspects in the formation of corporate culture, development of proposals for improving corporate culture and evaluation of the economic efficiency of the proposals on the basis of the Limited Liability Company "Nova Poshta".

The introduction identifies the relevance and practical value of the chosen research topic, the main purpose and objectives of the study, indicates the subject and object of research, indicates the scientific research methods.

The first section is devoted to the theoretical foundations of corporate culture as a basis for ensuring competitive advantages of enterprises: the essence of competitive advantages is revealed and their main types are identified, theoretical principles of corporate culture formation are determined, peculiarities of world economic approaches to corporate culture formation of analyzed enterprise.

In the second section the general characteristic of the investigated enterprise financial and economical activity and the analysis of existing corporate culture of LLC "Nova Poshta" is carried out.

The third section indicates the main ways to improve the corporate culture of Nova Poshta LLC, developed areas for improving the corporate culture of the enterprise and evaluated the effectiveness of these proposals.

The conclusions and proposals summarize the results of the study.

Key words: corporate culture, competitive advantage, planning, organization, service, services, delivery, personnel

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК БАЗИСУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ .....	11
1.1 Конкурентні переваги у діяльності сучасних суб'єктів господарювання ..	11
1.2 Корпоративна культура як визначальна категорія сучасного менеджменту.. .....	17
1.3 Світогосподарські підходи до формування корпоративної культури існуючих підприємств .....	27
Висновки до розділу 1 .....	35
РОЗДІЛ 2. УМОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ОСНОВИ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	36
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Нова Пошта» .....	36
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» .....	41
2.3. Існуюча корпоративна культура ТОВ «Нова Пошта» .....	48
Висновки до розділу 2 .....	59
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «НОВА ПОШТА» ЯК ОСОБЛИВОЇ КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВА ..	60
3.1. Конкурентні переваги ТОВ «Нова Пошта» як основа його конкурентоспроможності .....	60
3.2. Напрями удосконалення корпоративної культури ТОВ «Нова Пошта».....	71
3.3. Оцінка заходів щодо вдосконалення сучасної корпоративної культури ТОВ «Нова Пошта» як фактор його конкурентоспроможності .....	79
Висновки до розділу 3 .....	87
ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....	91
ДОДАТКИ.....	102



## ВСТУП

**Актуальність теми** дипломної роботи зумовлена тим, що в сучасних економічних умовах компанії діють і розвиваються як складний організм, фундаментальний потенціал якого забезпечується корпоративною культурою. Корпоративна культура не тільки визначає різницю між організаціями, але також визначає їх успіх і виживання в конкурентній боротьбі.

Інноваційна діяльність компанії також вимагає міцної матеріальної, фінансової та людської основи, але без усталеної корпоративної культури організація не зможе досягти успіху на ринку і конкурентоспроможності своєї інноваційної продукції, інноваційні процеси не будуть розвиватися задовільно.

В цьому відношенні важливу роль відіграють методи діагностики корпоративної культури, розроблені відомими вченими. Найбільш важливі результати цих досліджень включають метод клінічних досліджень, запропонований Е. Шейном, запропонований К. Камероном і Р. Квінном, метод діагностики організаційної культури організації і, в деякій мірі, також систему стратегічного управління і менеджменту запропонований Д. Нортоном і Р. Капланом.

**Метою дипломної роботи** є розроблення та обґрунтування науково-методичних, теоретичних положень та розробленні практичних рекомендацій щодо формування та реалізації ефективної корпоративної культури на підприємстві.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

- поглибити теоретичні положення щодо формування корпоративної культури на підприємстві та її ролі у досягненні підприємством конкурентоспроможності;
- проаналізувати основні проблеми формування корпоративної культури на українських підприємствах;
- зробити діагностику корпоративної культури та оцінити її ефективність;
- запропонувати організаційно-економічні заходи щодо вдосконалення корпоративної культури;

– дослідити діючу систему забезпечення охорони праці на підприємстві;

**Об’єктом дослідження** є процес формування та розвитку корпоративної культури підприємства.

**Предметом дослідження** є моделі, методи та функції корпоративної культури в системі управління інноваційним розвитком підприємства.

Методи дослідження. Для аналізу та оцінки корпоративної культури були використані наступні методи: метод поелементної якісної оцінки; визначення типу корпоративної культури за класифікацією С. Хенді; характеристика корпоративної культури за методом Г. Хофстеде; метод опитування.

Наукова новизна дослідження полягає у такому:

– визначено характерні особливості корпоративної культури підприємства, що дозволило оцінити її роль в системі управління інноваційною діяльністю;

– виявлено та узагальнено основні проблеми формування корпоративної культури на українських підприємствах та надано практичні рекомендації щодо їх подолання;

– запропоновано основні організаційно-економічні заходи щодо покращення корпоративної культури;

– удосконалено послідовність прийняття управлінських рішень при реалізації запропонованої моделі реалізації корпоративної культури.

**Теоретична та практична цінність роботи** полягає у поєднання та узагальнення матеріалів різних публікацій в одному документі та поглиблення власних знань, пов’язаних із предметом дослідження. Результати дослідження можуть також використовувати вітчизняні підприємства для підвищення корпоративної культури підприємства в сучасних умовах на ТОВ «Нова пошта».

**У даній роботі висвітлюються робота таких авторів:** Аверіна А. В., Архангельський, Г.А., Даниляк, В. І., Єфремова, Є. А., Журавльова К. О., Капітонова Е. А., Кіщак Т. Г, Ковалевського С. В., Криницька Л.В, Немченко Т. А., Нестеренко Г. О., Орехов, С. А., Персикова, Т. Н., Спивак В. А., Співака В. А., Фіщук Н.Ю., Хаєт Г. Л., Чернишова Т. О.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК БАЗИСУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ**

### **1.1 Конкурентні переваги у діяльності сучасних суб'єктів господарювання**

Приступаючи до вивчення конкурентних переваг у діяльності сучасних суб'єктів господарювання, першим кроком є визначення ключових понять, тобто конкуренція та конкурентні переваги.

Конкуренція (від лат. «Conscire» - бігти до мети) - є суперництво між людьми в досягненні мети. Мета конкурентів на ринку - щоб покупець купив їх товар. Основне знаряддя конкуренції - формування попиту і стимулювання збуту [96, с. 87].

Оскільки загальною помилкою при аналізі цієї проблеми є плутанина понять конкурентоспроможність та конкурентні переваги, ми пояснимо ці терміни.

Конкурентоспроможність товару - інтегральна порівняльна характеристика товару, комплексна оцінка його параметрів (споживчих, економічних, організаційно-комерційних) щодо вимог ринку або параметрів схожих товарів. Реальна конкурентоспроможність товару визначається тільки при порівнянні його значимих для споживачів параметрів з характеристиками і умовами продажу аналогічних товарів-конкурентів [79].

Конкурентоспроможність - це властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку. Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію у порівнянні з аналогічними об'єктами на даному ринку [109].

Знання можливостей компанії та джерел конкурентного впливу дозволить виявити напрямки, де компанія може піти на відкриту конфронтацію з конкурентами, а де - уникнути її. Якщо компанія є виробником з низькими

витратами, вона буде в змозі протиставити себе владі споживачів, оскільки зможе продавати їм товари, не уразливі з боку товарів-замінників [95].

Джерела конкурентних переваг різняться, але часто залежать від:

- з точки зору операційної ефективності це означає проведення подібних видів діяльності якісніше, ніж конкуренти (якість послуги або якість продукції, час роботи, місце розташування, швидкість обслуговування, перевага у витратах тощо);

- Стратегічне розташування, тобто здійснення особистої діяльності від конкурента чи здійснення схожої діяльності, але іншими способами. Стратегічне положення базується на перевазі, якої конкуренти не можуть досягти (головна конкурентна перевага). Це може бути унікальність товару чи послуги, імідж бренду, технологічне лідерство, унікальний комплекс видів діяльності тощо.

Таким чином, презентація компанії має бути важливою для споживачів, щоб її можна було класифікувати як конкурентну перевагу. Однак ступінь важливості різниться.

Для того, щоб певний фактор став конкурентною перевагою компанії, необхідно, щоб він мав першорядне значення для споживачів і водночас це залежало від унікальності бізнесу компанії.

Найбільш цитованим автором у закордонній та вітчизняній літературі з теорії конкуренції та управління конкурентними перевагами є М. Портер. Далі ми розглянемо теорію конкурентних переваг Майкла Портера.

М. Портер запропонував набір типових стратегій, заснованих на припущенні, що кожна з них заснована на конкурентній перевазі, і компанія повинна досягти цього, вибравши свою власну стратегію. Він повинен вирішити, яку конкурентну перевагу він хоче отримати і в якій області.

Таким чином, першим компонентом стратегічного вибору відповідно до цієї моделі є конкурентна перевага, яку можна розділити на два основних типи: більш низькі витрати і диференціація продукту.

Низька вартість відображає здатність компанії розробляти, виробляти і продавати порівнянний продукт за нижчою ціною, ніж у її конкурентів. Продаючи тов

ар за тією ж (або приблизно такий же) ціною, що і його конкуренти, компанія в цьому випадку отримує більший прибуток.

Диференціація - це здатність надати покупцеві унікальну і велику цінність з точки зору якості нового продукту, особливих споживчих властивостей або післяпродажного обслуговування. Вона дозволяє компанії диктувати високі ціни, які при тих же витратах, що і конкуренція, забезпечують більший прибуток.

Отримати конкурентну перевагу, засноване на більш низьких витратах і диференціації, складно, але все ж можливо. Однак будь-яка успішна стратегія повинна враховувати всі види конкурентних переваг, навіть якщо вони не пов'язані строго з одним з них. Компанія з низькими витратами повинна продовжувати надавати прийнятну якість і послуги. Точно так же продукція диверсифікованої компанії повинна бути дешевше продукції конкурента за рахунок компанії.

Конкурентна перевага компанії виникає з того, наскільки чітко вона може організувати відносини з постачальниками і споживачами. Краще організувавши ці злиття, компанія може отримати конкурентну перевагу. Регулярні і своєчасні поставки можуть знизити операційні витрати вашої компанії і знизити рівень необхідних запасів. Ці злиття створюються, коли ваш спосіб роботи впливає на вартість або продуктивність інших.

Злиття часто означають, що додаткові витрати на «коригування» окремих дій окупаються в майбутньому. Компанії повинні витратити ці витрати відповідно до своєї стратегії заради конкурентної переваги.

М. Портер зазначає, що компанії отримують конкурентну перевагу[95].:

- що є в тих країнах, які дозволяють максимально швидко накопичувати спеціалізовані ресурси і навички;

- якщо можливо постійне вкладення;

- якщо інтереси власників, керівників і співробітників збігаються.

Таким чином, одна з основних задач багатьох організацій - отримати перевагу перед прямими конкурентами. Головне питання: як організація отримує ці пере

ваги? М. Портер відповідає на це важливе питання, виділяючи ключові загальні стратегії.

Три таких стратегії - це управління витратами, індивідуалізація і концентрація. Кожен з них буде поступово обговорюватися далі.

Стратегії досягнення конкурентної переваги належать до групи конкурентних стратегій, яка може також включати стратегії поведінки в конкурентному середовищі. Кожна з цих стратегій базується на необхідності досягнення певної конкурентної переваги. У свою чергу, під конкурентними перевагами розуміються унікальні матеріальні чи нематеріальні активи компанії або конкретні компетенції у сферах діяльності, пов'язаних з цією діяльністю (обладнання, торгові марки, право власності на сировину, гнучкість, пристосованість, кваліфікація працівників тощо)). Слід пам'ятати, що конкурентні переваги сучасних компаній не завжди пов'язані з виробничими технологіями, вони часто вступають у стадію маркетингу, послуг, досліджень та розробок, управління та фінансових інновацій. Конкурентні переваги, як правило, досягаються на стратегічному рівні бізнес-одиниці.

Розглянемо характеристики ключових стратегій для досягнення конкурентних переваг. Аналіз конкурентного середовища та визначення конкурентної позиції організації пов'язаний із визначенням складності та динамічності конкурентного середовища. Глобальними методами такого аналізу є модель Модель п'яти сил М. Портера (рис. 1.1) та аналіз витрат конкуренції [95].

Модель п'яти сил забезпечує структурний аналіз для визначення інтенсивності конкуренції та вивчення загрози проникненню на ринок потенційних конкурентів, впливу споживачів, сили постачальників та загроз альтернативних товарів чи послуг. Аналіз конкурентних витрат обмежується поясненням стратегічних факторів витрат, аналізом фактичних витрат та моделюванням конкурентних витрат.

Відповідно до цієї моделі дослідники досліджували можливості конкурентних переваг. Аналіз для оцінки факторів, що визначають конкурентоспроможність сутності та зростання.

Кожна з цих п'яти сил розглядаються як структурні фактори: загроза нових конкурентів, переговорна сила покупців, переговорна сила постачальників, загроза

замінників. Ці фактори впливають на країну, компанію та промисловість у конкуренції. Важливо уявити, що може створити бар'єри для конкурентів, на яких перебуває компанія на перший план і не витіснить ринок; які повинні бути покупці та постачальники, які не висловлюють своїх невдоволення і не претендувати на вимоги; як клієнти оцінюють компанію, її продукцію та послуги, які можуть бачити переваги порівняно з продуктами конкурентів; операція конкуренції з іншими компаніями. Після аналізу всіх цих факторів та їх частин легше отримати конкурентну перевагу.

Ця модель показує, в яких галузях компанія, галузь чи країна перевершує конкурентів і як це найкраще використовується [95].

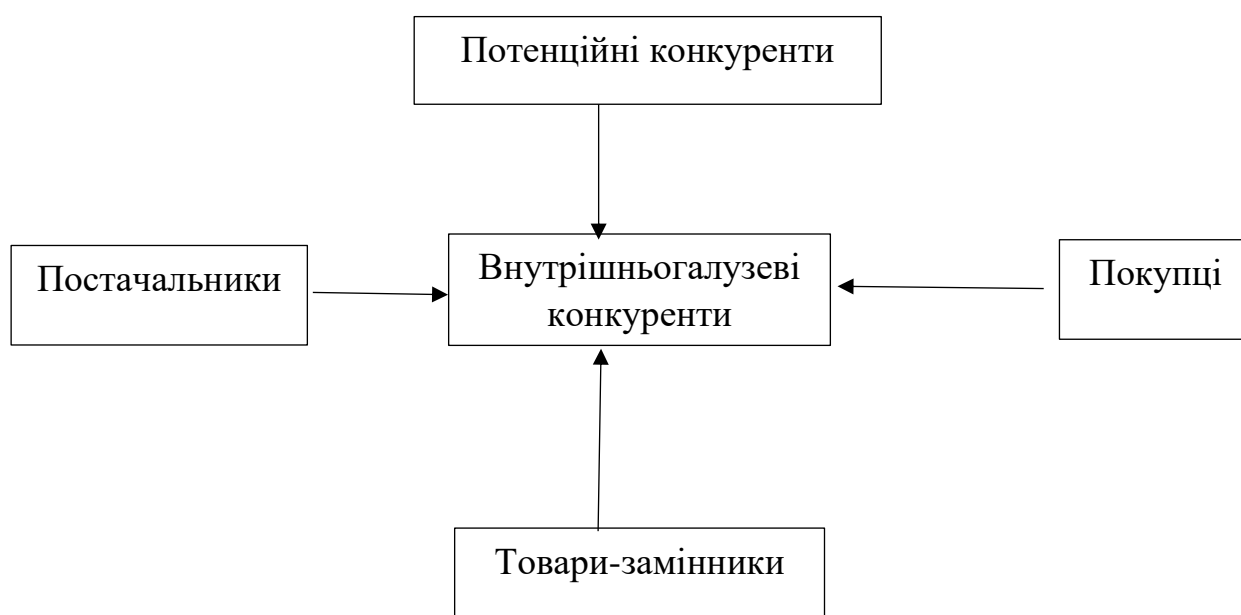


Рис. 1.1 Модель п'яти сил Портера

\*складено автором на основі [95]

Щоб отримати конкурентну перевагу, компанія може застосувати три загальні конкурентні стратегії: лідерство за витратами (завдання полягає в тому, щоб досягти лідерства у витратах у цій галузі за допомогою набору заходів для її контролю), унікальність (передбачається, що товар або послуга відрізняються від організації конкурента в цій галузі та фокусування (завдання полягає в тому, щоб зосередити увагу на певній групі, сегменті ринку або географічному регіоні)).

Лідерство витрат. При реалізації цієї стратегії завдання полягає у тому, щоб стати лідером витрат у своїй галузі за допомогою набору функціональних заходів, спрямованих на вирішення цієї проблеми. Стратегія полягає в суворому контролі витрат і накладних витрат та зменшенні витрат у таких сферах, як дослідження та розробки, реклама тощо. Це також вимагає цілого класу покупців, які виграють від нижчої вартості з точки зору ціни [71].

Низькі затрати організації забезпечує їй хороші показники в своїй області, не дивлячись на жорстку конкуренцію в галузі. Стратегії управління витратами часто створюють нову основу для конкуренції в тих областях, де вже склалася сильна конкуренція в різних формах.

Унікальність. Ця стратегія передбачає диференціацію продукту або послуги організації від послуг, що надаються конкурентами в галузі. Як пояснює Портер, підхід до персоналізації може приймати різні форми, включаючи імідж, бренд, технології, характеристики, спеціальні послуги для клієнтів і т. д.

Ексклюзивність вимагає серйозних досліджень і розробок, а також продажів. Покупці також повинні висловлювати симпатію до будь-якого товару як до чогось унікального. Потенційні ризики стратегії - це зміни на ринку або випуск аналогів, які можуть бути ініційовані конкурентами, що знищить будь-яка конкурентна перевага, якого компанія вже досягла.

Стратегія фокусування включає вибір вузького сегмента або групи секторів в галузі і більш ефективно задоволення потреб цього сегмента, ніж це можуть зробити конкуренти, що обслуговують більш широкий сегмент ринку. Стратегія концентрації може застосовуватися провідною компанією за витратами, яка обслуговує сектор, і інструментом диференціації, який відповідає особливим вимогам ринкового сегмента і дозволяє їй встановлювати високу ціну.

Таким чином, компанії можуть конкурувати на широкому фронті (обслуговуючи кілька секторів) або зосередитися в вузькому напрямку (бізнес-орієнтований). Обидві стратегії підходу засновані на відмінностях між цільовою галуззю і іншими галузями. Ці відмінності можна пояснити появою погано обслуговується сегмента конкурентами, які здійснюють великомасштабну



діяльність і не мають можливості адаптуватися до конкретних потреб сектора. Компанія, орієнтована на витрати, може перевершити компанії, орієнтовані на широке коло споживачів, завдяки своїй здатності усувати «дублювання», яке не цінується в галузі.

Якщо ви виберете цю стратегію, основне завдання - зосередитися на певній групі споживачів, сегменті ринку або географічно окремому ринку. Мета полягає в тому, щоб служити конкретній меті, а не галузі в цілому.

Тому очікується, що організація зможе обслуговувати невелику цільову групу краще, ніж її конкуренти. Ця позиція забезпечує захист від всіх конкуруючих сил. Цей підхід може також включати управління витратами або індивідуалізацію продукту (послуги).

Побудова конкурентної переваги[119]. Перш ніж встановити конкурентну перевагу, важливо знати:

- Перевага компанії повинна чітко усвідомлювати, які переваги надає їх продукт чи послуга. Він повинен пропонувати реальну вартість і викликати інтерес;
- Цільовий ринок: компанія повинна встановити, хто купує у компанії і як вона може задовольнити цільовий ринок.
- Конкуренти: для компанії важливо розуміти інших конкурентів у конкурентному середовищі.

Щоб побудувати конкурентну перевагу, компанія повинна мати можливість детально описати переваги, які вони надають своєму цільовому ринку, так, як інші конкуренти не можуть.

## **1.2 Корпоративна культура як визначальна категорія сучасного менеджменту**

Розуміння сутності та розвитку корпоративної культури як визначальна категорія сучасного менеджменту пов'язана з процесом трансформації

індустріального світу в останній третині ХХ століття в постіндустріальному. Формування та перевірка корпоративної культури є прикладом розвитку цивілізації, науково-технічного прогресу, який приводить суспільство до необхідності розвитку духовної культури та усвідомлює, що для досягнення високих результатів у роботі недостатньо економічних методів. Повені подальшого культурного розвитку. Корпоративна культура може розглядатися як потужний стратегічний інструмент, який надає працівникам можливість робити правильно і підтримувати конкуренцію.

Сьогодні існує не один спосіб перекладу «корпоративна культура». Крім того, вчені використовують для її характеристики різні слова, які часто є «організаційна культура», «культурна норма», «організаційна культура» та «організаційна культура». Аналіз тлумачення цих слів доводить, що їх сутність однакова відповідає терміну «корпоративна культура».

Як духовні, так і функції правління часто мають генетичну історію, яка визначає суть корпоративної культури. Отже, написання, практикуючи корпоративну культуру в рамках визначення корпоративної культури та цілісності моралі між подарунковими виробами, має на меті регулювати механізм, щоб зробити його простим. Освіта працівників та духовний наголос враховують визначення та характеристики, а також адаптацію до організаційного середовища. Список замовлень містить елементи визначення корпоративної культури. Зверніть увагу на норми поведінки. Включення в корпоративну культуру та історико-культурну спадщину процесу генетичного розвитку в соціальні традиції, звичаї та ритуали.

Г. Чайка вважає, що корпоративну культуру потрібно розглядати як систему базових цінностей і норм організацій, які визначають правила поведінки її персоналу, діловий стиль, ритуали, символи. За своїм змістом корпоративна культура є «системою цінностей, правил та норм поведінки в конкретній організації, це система взаємин і спілкування людей, що в ній працюють» [116, с. 201]. Можна цілком погодитися з В. Співаком, який визначає корпоративну культуру, як систему матеріальних і духовних цінностей, які взаємодіють між

собою й відбивають індивідуальність організації, виявляються в поведінці, взаємодії та спілкуванні працівників між собою й із зовнішнім середовищем [105, с. 27].

Т. Чернишова, Т. Немченко тлумачать сутність корпоративної культури як специфічну форму існування взаємозалежності системи, яка включає ієрархію цінностей, що домінують серед співробітників організації, та сукупність способів їх реалізації, що переважають у ній на певному етапі розвитку [118, с. 85].

Оригінальне визначення дає соціолог Роббінс: корпоративна культура – це спеціальний клей, що допомагає утримувати цілісність організації внаслідок створення власних стандартів мислення й поведінки [97, с. 256].

Підсумовуючи вищезазначене визначення, корпоративна культура - це система цінностей, вірувань, переконань, уявлень, очікувань, символів, функціональних принципів, кодексів поведінки, традицій та звичаїв, що складають організацію та є загально визнаними. Кожна успішна організація має власну корпоративну культуру, яка дозволяє їй виділитися серед натовпу та створити неповторну атмосферу серед її членів. Корпоративна культура є показником організаційного розвитку та зайнятості, оскільки вона в першу чергу впливає на психосоціальний клімат, який забезпечує емоційний фон для працевлаштування всіх колективів. Це можна трактувати як інструмент управління, який може керувати персоналом, бути конкурентоспроможним та ефективно реалізовувати позитивні зміни.

На формування корпоративної культури впливає модель соціально-економічних змін в українському суспільстві та дух України. Етнічні особливості України формувалися протягом тривалого періоду культурного прогресу. На це часто впливають суперечливі різні культури. Ця ситуація впливає на спосіб мислення українців, а отже, і на корпоративну культуру. Сьогодні Україна не має бачення пов'язувати минуле, сьогодення та майбутнє. В. Глушко сказав: «Суспільство страждає не лише від вирішення суперечливих питань (геополітичний вибір, мова, культурна політика), але й від питань національного

консенсусу, особливо суперечок, пов'язаних з реформами ринкової економіки» [39, с.131].

Особливості української національної культури, незважаючи на деякі негативні риси, що виникають внаслідок історичного розвитку суспільства, можуть сприяти засвоєнню нормативних цінностей корпоративної культури, що характеризують її особливості. Йдеться про високий розвиток волелюбної природної демократії, яка може бути заснована не лише на політиці, а й на корпоративній культурі. Це породжує аргумент, що більшість конструктивних рис українського національного характеру можуть бути важливими факторами побудови системи управління. Слід пам'ятати, що волелюбність у поєднанні з низьким рівнем відповідальності породжує імпульсивність, безпосередність та безлад. З цієї причини українці є анархістами і ніколи не сприймають тиранію.

На корпоративну культуру впливають особливості українського мислення, такі як індивідуалізм. Індивідуалізм часом призводить до самоізоляції та руйнування організаційної форми. Домінування чуттєво-емоційних елементів над духовною волею в характерних рисах української ментальності та відчуття безпорадності, безініціативності, подвійної моралі, подвійного підходу до «них» та «інших». покладатися на державний захист, не довіряючи йому, порушуючи закон і чекаючи, коли хтось прийде і вирішить усі проблеми. Українські та іноземні компанії, які важко підтримувати.

Г. Л. Хаєт зазначає, що в національному характері українців є ряд характеристик, які не відповідають стандартам корпоративної культури. Це головним чином початки низького рівня економічної культури, особливо економічного нігілізму, непублічного життя багатьох тощо, які досі є реальністю менталітету значної частини населення світу, що формувались упродовж багатьох століть [114, с. 17].

Однією з головних проблем українських лідерів є нехтування цими рисами українського менталітету і водночас сліпе наслідування західним нормам та цінностям корпоративної культури, що призводить до негативних наслідків. Досвід зазвичай показує, що зразки західної корпоративної культури не повністю

прижилися на національному ґрунті, і деякі її елементи заперечуються та відкидаються.

Корпоративна культура є важливим фактором підвищення адаптивності до конкурентоспроможності, ефективності виробництва та управління. Чим вищий рівень корпоративної культури, тим вищий престиж та конкурентоспроможність компанії. Виклики глобалізаційних та інтеграційних процесів суттєво розширюють конкурентне поле суб'єктів конкурентних відносин і, як наслідок, змінюють завдання та підходи до створення політики конкурентоспроможності, вибору сучасного механізму її реалізації. «У той час, як за кордоном у теорії й на практиці корпоративного управління вже є розуміння, що в культурі прихована велика конкурентна сила, в Україні усвідомлення ролі, яку відіграє корпоративна культура як стратегічна конкурентна перевага організації, приходять поступово й лише в останні роки» [69, с. 270].

Все більше і більше глобальних менеджерів стверджують, що серед факторів, що впливають на довгостроковий успіх компаній, першим фактором є людський фактор, тобто правильно підібрані, добре організовані та мотивовані працівники, які вміють ефективно формувати міжособистісні навички та спілкуватися між собою та клієнтів. на високому рівні культури спілкування. Експерти, які вивчали фактори, що призвели до успіху Microsoft, вказують, що запорукою успіху Microsoft є створення процвітаючого ділового середовища, повного креативного розуму, гнучкої філософії управління та опори на важку працю. Все це гарантує позитивний вплив корпоративної культури. Те саме можна сказати про Honda, Apple, Virgin, Tesla та інших. Їх успіх визначається цінностями, а не ставленням до ринкових сил, принципами особистої якості, а не завоюванням конкурентних позицій, або страхом розуміння, а не первинною перевагою ресурсів. Тут видно, що головною цінністю є людина і вся увага приділяється їй, що сприяє формуванню високої корпоративної культури. У цих компаніях існує сильна залежність між успіхом та ступенем розвитку корпоративної культури. Саме його високий рівень дозволяє їм успішно розвиватися в умовах жорсткої конкуренції [70].

Дослідження найбільш успішних компаній показали, що одним із небагатьох факторів, що відрізняє успішний бізнес від менш успішного, є корпоративна культура з чітко визначеними цінностями. Світовий досвід показує, що впровадження корпоративної культури дає змогу досягти високого рівня організації підприємства. Чим сильніша корпоративна культура, тим сильніша компанія, тим конкурентоспроможніша та сильніша компанія, яка підтримує економічну стабільність.

Оцінюючи розвиток корпоративної культури в Україні, за даними соціологічних досліджень, можна сказати: 55% сучасних українських керівників вважають, що в компанії повинна існувати ідеальна корпоративна культура: 40% наших підприємців намагаються знайти її за допомогою захід. Технології; 35% визнають, що це необхідно, але їм не бракує часу та ресурсів. 25% зазвичай вважають це непотрібним [62].

Корпоративна культура, що має справу з рідкісними та складними нематеріальними стратегічними активами, які важко скопіювати, відіграє особливу роль у забезпеченні унікальної конкурентної переваги. Корпоративна культура відображає унікальність, отже, конкурентні переваги кожної компанії. Це один з найважливіших стратегічних ресурсів, який дає підприємству стабільну конкурентну перевагу і загалом впливає на ефективність його роботи (рис. 1.2).

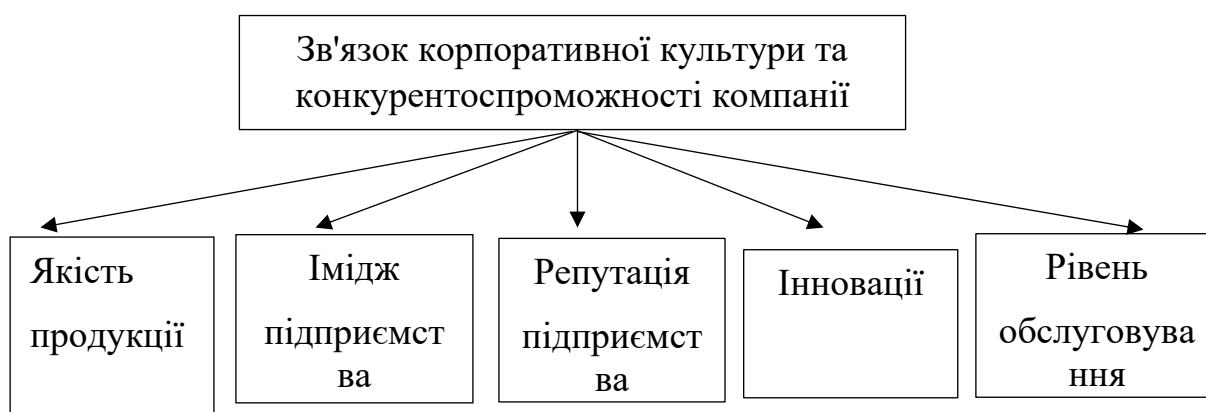


Рис. 1.2 Вплив корпоративної культури на конкурентоспроможність компанії

\*складено автором на основі [62]

Кожна компанія прагне бути лідером у конкуренції зі своїми ресурсами. Завдяки цим заходам підприємство може досягти конкурентних переваг, що є основою конкурентоспроможності. Конкурентна перевага - це запорука міцної конкурентної позиції для компанії і визначає суть конкурентної стратегії. Конкурентні переваги забезпечують унікальність ринкової позиції компанії щодо споживачів (клієнтів) та ділових партнерів. На думку І. Дейнеги, конкурентні переваги можна визначити як «високий рівень для компанії в кожній галузі», який забезпечує найкращі можливості перевершити конкуренцію, залучити споживачів та підтримувати прихильність компанії до своїх товарів. Конкурентні переваги забезпечують споживачів товаром, який, на їх думку, є цінним і готовий за нього платити, який має конкурентну перевагу. [41, с. 67].

Сьогодні корпоративна культура України не завжди сприймається як сфера, що заслуговує на особливу увагу. Є компанії, які загалом ігнорують корпоративну культуру, деякі мають систему управління робочою силою, засновану на корпоративній культурі, а деякі компанії вживають заходів для зміни корпоративної культури, щоб допомогти реалізувати обрану стратегію. На жаль, лише кілька українських компаній мають спеціалізовані служби з формування та застосування корпоративної культури. Ще потрібен час, щоб зрозуміти важливість менеджерів, яку можна визначити як нематеріальну основу управління та основу успіху компанії.

Треба сказати, що мета корпоративної культури компанії полягає у забезпеченні високої прибутковості за рахунок максимізації ефективності виробництва управління та поліпшення якості всієї компанії, зокрема:

- вдосконалення управління людськими ресурсами для забезпечення лояльності працівників до керівництва та рішень, які вони приймають;
- навчання працівників стосовно компанії як дому;
- розвиток навичок ділових та особистих стосунків повинен базуватися на встановленні стандартів поведінки з метою розв'язання проблем без конфліктів [67, с. 19-21].

Корпоративна культура компанії виконує різні функції. Так, Г.Л. Монастирський розрізняв наступні групи щодо функції корпоративної культури [45]:

- 1) визначається внутрішнім станом офіційного механізму компанії;
- 2) визначається необхідністю пристосування суспільства до зовнішнього середовища.

До першої групи функцій належать:

1. Функції безпеки. Культура є своєрідним бар'єром проти проникнення небажаних тенденцій та негативних значень, характерних для зовнішнього середовища, тобто нейтралізує вплив негативних зовнішніх факторів. Культура включає специфічну систему цінностей, специфічний клімат та шляхи співпраці учасників компанії, створюючи тим самим унікальний імідж компанії, що дозволяє їй відрізнятись від інших компаній з усього зовнішнього середовища.

Ця функція культури особливо важлива для сучасних українських компаній, які вимагають особливої уваги менеджерів до проблеми створення корпоративної культури. Це може зменшити простір невизначеності та змінити співвідношення сил на користь стабільності та стійкості.

2. Інтеграційні функції. Впроваджуючи конкретну систему цінностей Корпоративна культура створює почуття самобутності у людей та груп — їх членів. Завдяки цьому кожна тема внутрішнього організаційного життя дозволяє краще зрозуміти цілі компанії, скласти якнайкраще враження про компанію, в якій вона працює, відчутти себе частиною однієї системи та визначити відповідальність за неї.

3. Функції управління. Корпоративна культура включає неформальні, неписані правила. Вони підказують, як люди повинні поводитися. Ці правила визначають звичайні процедури в компанії: порядок роботи, тип робочих контактів, форми обміну інформацією. Це визначає унікальність і послідовність основних видів діяльності.

Інтеграція та регулювання функцій сприяє підвищенню ефективності роботи на підприємстві, оскільки: почуття ідентичності та сприйняття цінності компанії дозволяє підвищити концентрацію та наполегливість учасників компанії у



виконанні покладених на них завдань; наявність неформальних правил, що регулюють організаційну діяльність та пов'язані з порушеннями, економить час у всіх ситуаціях.

4. Функції заміщення. Сильна корпоративна культура, здатна ефективно замінити офіційні офіційні механізми, дозволяє компанії не вдаватися до надмірної складності формальної структури та збільшити потік офіційної інформації та замовлень.

Це економить адміністративні витрати залучення. Оскільки культура, на відміну від формального механізму, є явищем самовідтворення - відтворення мови культури, культурних повідомлень та звичної поведінки в культурному середовищі, багато елементів культури не вимагають особливих зусиль та витрат для їх відтворення.

5. Адаптивні функції. Наявність корпоративної культури сприяє взаємній адаптації працівників компанії та працівників компанії. Адаптація відбувається за допомогою комплексу заходів, які називаються соціалізацією. З іншого боку, можливий протилежний процес - індивідуалізація, при якій компанія здійснює свою діяльність з метою максимізації особистого потенціалу та здатності особистості вирішувати власні проблеми.

6. Навчально-розвивальна функція. Культура завжди асоціюється з виховний ефект. Менеджери компаній повинні навчати та виховувати своїх працівників. Результатом цих зусиль є збільшення знань та навичок працівників, які компанія може використовувати для досягнення своїх цілей [45].

7. Функції управління якістю. Оскільки культура в кінцевому підсумку закладена в ефективність бізнесу - економічні вигоди, корпоративна культура, яка сприяє більш обережному та серйозному підходу до роботи, сприяє підвищенню якості товарів і послуг, що пропонуються господарською організацією. Іншими словами, якість роботи та робоче середовище відображаються на якості продукту.

8. Орієнтаційна функція спрямовує діяльність компанії та її учасників у правильне русло.

9. Мотиваційні функції створюють необхідні стимули для ефективної роботи та досягнення соціальних цілей.

10. Функція формування іміджу компанії, тобто її іміджу в очах оточуючих. Цей образ є результатом мимовільного синтезу окремих елементів корпоративної культури у невлomite ціле, що має великий вплив на емоційне та раціональне ставлення до нього.

Культура пронизує процес управління від початку до кінця, відіграє важливу роль в організації спілкування, визначає логіку мислення, сприйняття та інтерпретації (надання індивідуального змісту через спостереження та встановлення взаємозв'язку між ними), вербальну та особливо невербальну інформацію.

До другої групи функцій корпоративної культури належать:

1. Функція орієнтації на споживача. Розгляд цілей, запитів, пропагує інтереси споживачів, що відображаються на елементах культури. Побудова міцніших і послідовних відносин між компанією та клієнтами та клієнтами. Для багатьох сучасних підприємств турбота про споживача є найважливішим активом.

2. Функція регулювання цивільних спілок. Культура розвиває принципи взаємин з партнерами, що означає моральну відповідальність за них. У цьому сенсі корпоративна культура розробляє та доповнює норми та правила поведінки, вироблені в рамках культури ринкової економіки.

3. Функція адаптації економічної організації до потреб Суспільства. Функціонування цієї функції створює найбільш сприятливі зовнішні умови для компанії. Його наслідком є усунення перешкод, перешкод та нейтралізація дій, пов'язаних із порушенням або нехтуванням правилами гри компанії. Це означає, що перевагою компанії є усунення економічних збитків [69, с. 247-250].

Культура містить правила прийняття рішень, винагороду за успіх, апетит до ризику, орієнтація на зниження витрат чи якості тощо.

Загалом, вивчаючи корпоративну культуру, ми можемо зрозуміти:

- 1) основні ідеї, цінності, очікування та норми, якими поділяється більшість працівників компанії;
- 2) традиції, правила та міфи, що існують у компанії;
- 3) ставлення працівників до типових ситуацій: адаптація нового працівника, існуючі стереотипи вирішення конфліктів, стереотипи управління, стереотипи успіху (невдачі), стереотипи щодо якості роботи, якості обслуговування споживачів тощо [41].

Культура компанії - це здатність певного рівня кваліфікації, здатність працівників та керівництва ефективно працювати на всіх рівнях у всіх функціональних сферах. Це означає, що ефективність та конкурентоспроможність компанії значною мірою залежать від її культури. Тому рівень культури можна визначити за рівнем прибутковості та конкуренції фірми та рівнем культури. Низька конкурентоспроможність та низький економічний вплив свідчить про те, що принаймні одна структурна складова корпоративної культури є слабкою, а якість роботи низькою. Отже, саме рівень корпоративної культури визначає рівень конкурентоспроможності. Процес формування ринкової економіки та формування корпоративного права триває донині. Для того, щоб закріпитися на ринку та бути конкурентоспроможними, потрібно створити позитивну корпоративну культуру та, насамперед, позитивний імідж своєї компанії.

Це особливо важливо сьогодні, оскільки українська економіка прокладає шлях до європейської інтеграції.

### **1.3 Світогосподарські підходи до формування корпоративної культури існуючих підприємств**

Головними компонентами корпоративної культури є: власне, співробітники, які розділяють цінності компанії; прийнята система лідерства; стилі вирішення конфліктів; діюча система комунікацій; норми поведінки в організації;

особливості гендерних і міжнаціональних взаємин; корпоративний стиль – зовнішній вигляд офісу, інтер'єру, дресс-код та символіка; ритуали, звички та традиції [113, с. 82].

Корпоративна культура є інструментом управління, формує імідж компанії та функціонує як сукупність цінностей, норм, правил, традицій та принципів, на яких базуються всі відносини із працівниками та групами працівників компанії.

Не слід забувати, що корпоративну культуру можна створювати стихійно та цілеспрямовано. Однак цілеспрямований та зважений підхід має очевидні переваги та ефективність, що підтверджується зарубіжним досвідом. Не можна заперечувати, що корпоративна культура повинна адаптуватися до внутрішніх умов, але знання про впровадження та результати діяльності відомих компаній є важливим кроком у цьому напрямку.

Показником розвитку корпоративної культури є встановлення взаємовідносин між працівниками компанії. Практика офіційних відносин є типовою для України. Однак у команді існує молода та сучасна тенденція до встановлення неформальних стосунків, орієнтованих на прозахідні стосунки між працівниками компанії. Порівняння факторів корпоративної культури наведено в табл 1.1

Таблиця 1.1

## Порівняння факторів корпоративної культури різних країн

Фактор	Україна	Країни заходу	Країни східні
Новий персонал	Акцент на молодих працівників	Активне інтегрування до роботи на новому місці	Інтегрування до роботи на новому місці
Мотивація	Не тільки матеріальна	Матеріальна і залежна від різних факторів	Поєднання матеріальної з нематеріальною
Зв'язки між працівниками	Рідко неформальні відносини	Постійні зустрічі працівників	Групова солідарність

## Продовження таблиці 1.1

Довіра	жорсткий контроль	На вищому рівні, крім деяких стран	Довіра веде до співпраці (Японія), у Китаї – контроль
Керівництво працівниками	Ієрархічна структура	Демократична, ієрархічна структура	Лояльна ієрархічна система
Переговори з партнерами	Закріпленість за працівником спеціальній зоні роботи	Формальні або неформальні, але прямою, відкритістю	Формальні
Необхідність створення робочого простору	Відходження від формальності, загальні питання без конкретної їх реалізації	Робота не залежить від офісу та мобільність робочої зони	Єдиний робочий простір
Робота у суспільних проектах	Розвинута Індивідуальність, що заважає Командній роботі	Конкуренція не дуже заохочується	Послідовна (Японія) і частіше командна або взаємодіюча (як в Китаї, так і в Японії)

Розглянемо досвід провідних світових компаній у визначенні завдань, характеристик корпоративної культури та стилів управління. Щоб полегшити адаптацію їх досвіду, він був написаний відповідно до авторського підходу.

The Coca-Cola Company – американська харчова компанія, найбільший світовий виробник і постачальник концентратів, сиропів і безалкогольних напоїв. Її місія виражає прагнення компанії освіжати світ навколо; надихати, нести оптимізм і дарувати моменти щастя; створювати цінності й змінювати життя на краще [68].

Компанія тратит багато денег на сотрудников и формирует корпоративную культуру. Во всех международных компаниях сотрудники - основная ценность. Для сотрудников создаются оптимальные условия для развития и построения карьеры в своей компании, потому что компания заинтересована в перспективных сотрудниках, которые умны, способны быстро учиться, разделять ценности и добиваться результатов. Обучение менеджменту осуществляется на всех уровнях, начиная с профильной должности. Однако на его долю приходится только 10% успешного развития сотрудников, при этом особое внимание уделяется обучению, которое занимает 20%. Навыки коучинга лидерства изучаются целенаправленно. Они проходят обучение по программе, разработанной Coca-Cola Hellenic на международном уровне, а затем разработанной для каждой страны. Еще 70% работают над проектами на рабочем месте. Компания рассматривает все виды обучения как инвестиции в людей, поэтому все решения принимаются с учетом бизнес-потребностей компании. Оценка сотрудников проводится ежегодно и состоит из самооценки сотрудника и оценки его работы руководителем.

Цю корпоративну культуру можна охарактеризувати як «рольова», вона орієнтована на надійність, кожен працівник займає своє місце в ієрархії та виконує роль в загальному потужному механізмі, це має чіткі обов'язки, дотримується формальних комунікацій та правил, всі процеси чітко регламентовані. В Україні може бути використана для великої компанії, в основному промисли, які достатньо тривалий час функціонують на ринку та не мають гострої потреби в постійному перегляді положень корпоративної культури.

Microsoft Corporation - одна з найбільших транснаціональних корпорацій з набором пропріетарного програмного забезпечення безпеки для інших типів обчислювальних технологій, що є позитивним моментом при розгляді сприяння на людину та суспільство, щоб реалізувати свій потенціал повною мірою.

Відділ кадрів не підпорядковується генеральному директору, кожен працівник є максимально незалежним, а кадровий резерв не складається з працівників компанії. Пріоритети компанії затверджуються на п'ять років, і від цього залежить не тільки функціонування бізнесу, а й стратегія управління персоналом. Ці пріоритети пов'язані як із світовим бізнесом (розвиток технологій, орієнтація на споживача), так і з внутрішнім ринком (наприклад, в Україні: боротьба з піратством, регіональний розвиток бізнесу, пропозиції для малого та середнього бізнесу; розвиток конкурентоспроможності країни - реалізація потенціалу України за допомогою інновацій). Компанія постійно шукає таланти для реалізації стратегій. Однак концепція людських ресурсів Microsoft дещо відрізняється від традиційної. Спочатку вони шукають працівників, а потім вибирають ролі в компанії. Майже всі співробітники беруть участь у розвитку свого бізнесу самостійно і відповідають за це. При отриманні найбільша увага приділяється професійній історії чоловіка. Важливо також, щоб людина дотримувалась цінностей компанії. На додаток до звичайної менеджерської професії, працівники, які не хочуть бути менеджерами з різних причин, можуть вибрати індивідуальну професію. Існують також варіанти передачі функцій з одного відділу в інший (наприклад, з фінансів на продаж). Одним із пріоритетів компанії в останні роки було сприяння різноманітності співробітників, наймання працівників різної раси, віку, етнічної приналежності та релігій. Кожна країна має свої власні пріоритети, тому в етнічному різноманітті США та України участь жінок у суспільстві (щонайменше 35%).

Ця форма корпоративної культури базується на принципах «професіоналізму, розвитку та відповідальності». Особлива увага приділяється заохоченню професійного розвитку та повернення компаній, а також заохоченню незалежності у прийнятті рішень. Цей тип можуть вибрати великі та середні

високотехнологічні компанії в Україні, де професіоналізм та професіоналізм працівників відіграють важливу роль, а працівники можуть самостійно керувати великими проектами.

ІКЕА International Group – транснаціональна шведська корпорація, одна з найбільших в світі торговельних мереж з продажу меблів і товарів для дому власного дизайну. ІКЕА бачить свою місію в тому, щоб змінити на краще повсякденне життя людей, пропонуючи меблі і товари для дому високої якості за доступними цінами [2].

Основним принципом стратегії управління ІКЕА Group є розвиток за рахунок власних ресурсів. Іншими словами, спочатку вони отримують, а потім витрачають. Це дозволить довгостроково інвестувати в майбутнє. Компанія інвестує більшу частину свого прибутку в існуючі та нові магазини, а також у розробку екологічно чистої продукції та рішень. Крім того, це постійно знижує ціни для покупців.

Пріоритет працівника - 50% керівних посад повинні займати жінки. Сьогодні вони займають 48% керівних посад і складають 33% колективного управління. Це загальнолюдські цінності, якими керується суспільство в його зусиллях створити відкриту, інклюзивну та чесну культуру. Його суть - солідарність і ентузіазм. Одна зі складових успіху - постійне прагнення до інновацій і вдосконалення на благо багатьох людей. Важливу роль відіграє готовність людей до цілісного професійного розвитку, готовність вчитися на власному досвіді і ділитися знаннями з колегами. Керівництво докладает всіх зусиль для того, щоб в компанії використовувалися вищезгадані особисті та ділові якості, які будуть сприяти професійному росту співробітників і підвищити їх задоволеність кар'єрою. Ця модель - не складний проект для підтримки всіх співробітників, а природний стан, гармонійно вписується в культуру компанії. Керівники компанії є її керівниками і одночасно зразками для наслідування для співробітників. Один з ключових принципів - «показувати приклад. Для ІКЕА спадщина є невід'ємною частиною успіху корпоративної культури і філософії бізнесу, що виховала покоління директорів і співробітників протягом усього життя.



Таким чином, цей тип корпоративної культури можна назвати «сімейним», оскільки він характеризується теплим і гостинним оточенням, вірністю традиціям, підтримкою, увагою до колективу та клієнтів та менеджерів, які виступають в ролі наставників. Цей тип може бути використаний в Україні на середніх та малих підприємствах, таких як ремесла та сільське господарство. Традиція повинна бути важливою для компаній, створювати стійку базу клієнтів та забезпечувати комфортні умови праці.

Apple Computer Inc. – легенда сучасного бізнесу, американська корпорація, що назавжди змінила світ комп'ютерних технологій. Місія Apple – запропонувати кращі комп'ютерні технології студентам, вчителям, людям творчих професій і споживачам усього світу за допомогою своїх інноваційних апаратних рішень, програмного забезпечення і мережевих додатків [1].

Компанія продовжує перемагати на ринку, постійно вдосконалюючись в технічній сфері, а її корпоративна культура дозволяє їй забезпечувати стійку конкурентну перевагу, зберігаючи при цьому атмосферу ентузіазму, лояльності, творчості і довіри серед співробітників. Максимум інженерії, мінімум бюрократії і поваги до працівників - ось основа культури компанії. Всі директори компанії - інженери, а не просто менеджери, і вони добре розбираються в технологіях, що значно покращує роботу над продуктом. Оскільки менеджери є колишніми інженерами компанії, між ними і співробітниками існує міцний зв'язок і взаєморозуміння. Атмосфера довіри і поваги в кожній невеликій проектній команді створює велику таємницю успіху Apple. Всі співробітники мають право використовувати нові продукти компанії і вносити пропозиції щодо поліпшення, безпосередньо зв'язавшись з командою проекту. Компанія заохочує зростання співробітників, які звикли виконувати завдання, які трохи перевищують їх можливості, але які дозволяють їм досягати успіху. Ентузіазм - це основоположний принцип працевлаштування, оскільки керівництво шукає людей, які повністю поділяють місію та цінності компанії і готові докласти всі свої сили і душу до роботи. Висока заробітна плата і приємна атмосфера компанії роблять роботу там приємною.

Основні цінності Apple [1]:

- Робота в команді важлива для успіху бізнесу;
- Розраховують на ентузіазм та досягнення кожного;
- Підтримують один одного і діляться перемогами та нагородами разом;
- Прагнуть створити середовище, в якому кожен відчуває почуття пригод і радість від роботи в компанії;
- Винагорода повинна бути як моральною, так і фінансовою;
- Ставлення керівників до співробітників є надзвичайно важливим;
- Вітають взаємодію співробітників з менеджерами на будь-якому рівні;
- Керівництво відповідає за створення середовища, в якому процвітають цінності компанії.

Apple унікальна тим, що має дві основні характеристики культури компанії, які співіснують: одна, продуктивність і друга, інновація.

Отже, цей тип корпоративної культури можна визначити як «команду мрій», яка є поєднанням акценту на інноваціях, продуктивності та демократії спілкування. Цей тип корпоративної культури найкраще підходить для стартапів та інноваційних компаній. Тому в Україні його можна використовувати в невеликих компаніях, які тільки виходять на ринок як стартапи та бізнес-інкубатори, а також у середніх та великих компаніях, орієнтованих на швидке створення та розповсюдження інноваційної високотехнологічної продукції.

## Висновки до розділу 1

Таким чином, в результаті аналізу наукових робіт вітчизняних, зарубіжних дослідників та бухгалтерської та статистичної звітності було розглянуто сутність поняття «корпоративної культури» сукупність моделей поведінки, які придбані організацією в процесі адаптації членів організації.

Корпоративну культуру називають системою матеріальних і духовних цінностей, які взаємодіють між собою й відбивають індивідуальність організації, виявляються в поведінці, взаємодії та спілкуванні працівників між собою й із зовнішнім середовищем.

Крім того, розглянули конкурентні переваги у діяльності сучасних суб'єктів господарювання.

Оскільки загальною помилкою при аналізі цієї проблеми є плутанина понять конкурентоспроможність та конкурентні переваги, пояснили ці терміни.

Проведений аналіз світогосподарських підходів до формування корпоративної культури, дав змогу виявити різницю факторів корпоративної культури різних країн. На сам перед країн заходу, східні та Україна.

Крім того, аналіз дав змогу виявити основні функції та інструменти, які використовуються для підтримки корпоративної культури. Їх, на сам перед, розрізняють на наступні групи:

- 1) визначається внутрішнім станом офіційного механізму компанії;
- 2) визначається необхідністю пристосування суспільства до зовнішнього середовища.

## **РОЗДІЛ 2. УМОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ОСНОВИ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «НОВА ПОШТА»**

### **2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Нова Пошта»**

Нова пошта, заснована в 2001 році, - це швидко зростаюча компанія, яка допомагає людям подолати розрив між ними. Завдяки цій динаміці компанія асоціюється з постійним рухом. За час свого існування «Нова пошта» не лише набула національного виміру і стала лідером у сфері експрес-доставки в Україні. Вони задають вектор розвитку ринку, розвивають весь економічний сектор, виходять на міжнародні ринки. Лідерська позиція визначається природною готовністю подати хороший приклад для побудови нової, відповідальної української компанії.

«Нова пошта» є лідером на ринку швидкої доставки в Україні з 2009 року. Компанія розвивається вражаючими темпами, збільшуючи обсяги вантажів, що перевозяться тричі на рік. У 2009 році «Нова пошта» доставила понад 1,6 мільйона посилок, у 2010 році - понад 4 мільйони, а в 2017 році - понад 145 мільйонів.

«Нова пошта» є лідером на ринку експрес-доставки логістики, пропонуючи просту доставку кожному клієнту - філії, поштовому відділенню, поштовому відділенню - та забезпечуючи тисячі клієнтів.

Мережа компанії включає понад 2671 офіс по всій Україні, а кількість відправлень перевищила 146 мільйонів у 2018 році.

«НП Логістик» - компанія, яка пропонує комплексні послуги: зберігання товарів на складах, виконання та відправлення замовлень одержувачу.

«ПОСТ ФІНАНС» - завдяки небанківській фінансовій установі клієнти компанії проводять грошові перекази та операції з електронними грошима.

Група «Нова пошта» працює за всіма нормами українського законодавства. Загалом за останні роки група перерахувала до державного бюджету близько 1,5 млрд. грн. податків і зборів.

Загальна кількість працівників компанії налічує понад 30 000 співробітників.

Місія компанії - полегшити життя клієнтам, полегшивши їм життя та бізнес. З цією метою команда «Нова пошта» впроваджує та вдосконалює нові продукти та послуги на основі світових стандартів та найкращого міжнародного досвіду.

Окрім відправлення та отримання посилок та вантажів, ви можете замовити інші послуги в офісах «Нова пошта», які надаватимуться з урахуванням побажань замовника.

Предметом діяльності компанії є:

- Поштові кур'єрські послуги для підприємств, організацій та приватних осіб;
- Діяльність автомобільного транспорту;
- Торгівля споживчими товарами;
- Організація навчальних курсів для громадян у різних сферах;
- Маркетингові дослідження ринку, маркетингові послуги;
- Діяльність дилера;
- Брокерська діяльність митних брокерів та митних перевізників;
- Благодійна діяльність;
- Поширення реклами;
- Інша діяльність.

Організаційна структура компанії порівняно проста, що характерно для даного типу компаній.

Органи управління товариством і контролю за діяльністю товариства є:

- Збори Учасників,
- Голова Товариства,
- Директор Товариства,
- Ревізійна комісія (Ревізор) Товариства.

Вищим керівним органом є Збори Учасників, в яких беруть участь Учасники або призначені ними представники. Останні можуть бути постійними або строковими. Учасник має право змінити свого представника в будь-який час, повідомивши про це компанію.

Повсякденною діяльністю компанії керує виконавчий орган - директор компанії. Директор Товариства призначається і звільняється загальними зборами. Усі працівники підпорядковуються генеральному директорові.

Директор:

- дає накази, видає обов'язкові вказівки для всіх працівників, займається іншими діловими питаннями;

- встановлює структуру та працівників компанії за погодженням із засновником, наймає та звільняє працівників компанії;

- визначає структуру та штатний розпис окремих підрозділів;

- має право делегувати частину своїх повноважень представникам та іншим посадовим особам;

- несе повну відповідальність за стан та діяльність компанії, дотримання фінансової, договірної та трудової дисципліни відповідно до чинного законодавства;

- продає кошти та активи відповідно до чинного законодавства та статуту компанії;

- діє без довіреності від імені компанії, представляє її у всіх установах та організаціях з правами, наданими засновником;

- укладає контракти, контракти (включаючи трудові), видає замовлення, відкриває поточні та інші рахунки в банківських установах.

На рис. 2.1. зображення кількості відділень, які були розташовані по всій Україні

Отже, як показує історія розвитку, вже понад 18 років компанія пропонує своїм клієнтам зручну, доступну та якісну послугу – доставку вантажів і кореспонденції в будь-яку точку України.

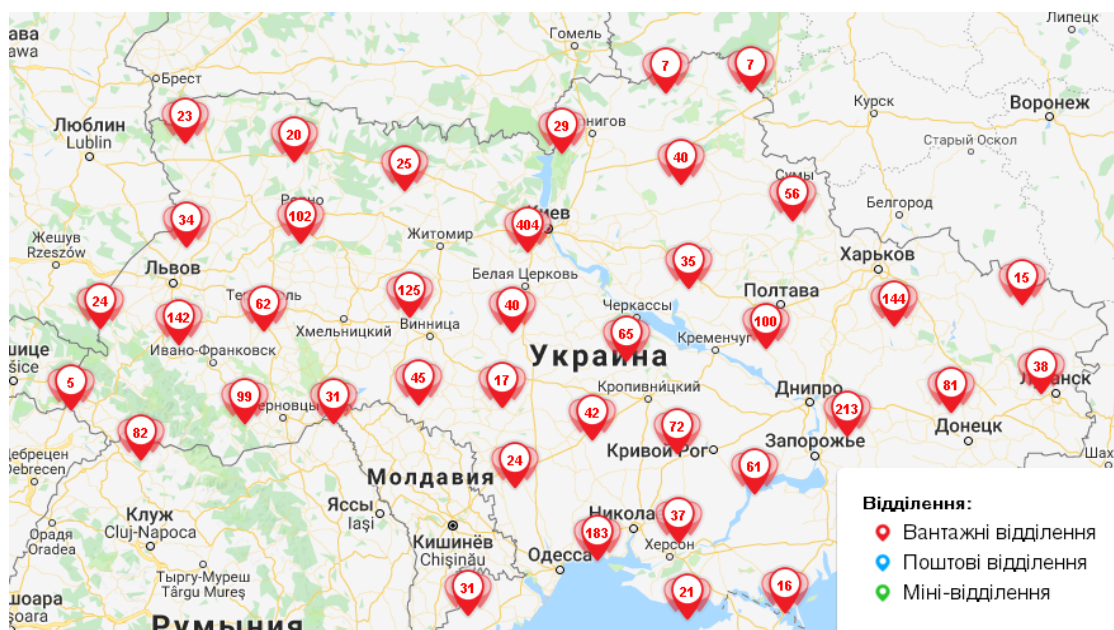


Рис. 2.1. Географія розташування відділень ТОВ «Нова Пошта»

\*складено автором на основі [88]

Додаткові послуги, пропоновані ТОВ «Нова пошта», включають:

1. Упаковка вантажів - дозволяє упакувати товари найбільш зручним способом. Слід зазначити, що послуга пропонується в кожному офісі компанії. Упаковка товарів використовується для запобігання пошкодженню під час транспортування, зберігання та зберігання та для захисту від впливу зовнішнього середовища.

2. Доставка вантажу на піддонах - забезпечує формування піддону з окремих вантажів або транспортування сформованих піддонів за зниженими тарифами.

3. Доставка автомобільних шин та ободів - забезпечує транспортування шин та ободів за зниженими цінами.

4. Повернення доставки - дозволяє повернути документи відправнику для відправлення.

5. Оплата товару - передбачає оплату фрахту, суму якого відправник перераховує перевізнику. Отримана сума перераховується на банківський рахунок відправника.

6. Виклик машини - надає відправнику відповідний транспорт на узгоджений час завантаження.

7. Пересилання - на прохання відправника передбачається зміна виду послуги або адреси доставки вже узгодженого товару.

8. Підйом вантажу на поверхні - дозволяє підібрати вантаж на поверхні для доставки на вашу адресу. Вага місця завантаження не повинен перевищувати 75 кг. Замовити послугу може лише клієнт відправника. Якщо вага посилки для накладної менше 30 кг, послуга пропонується безкоштовно (без попереднього замовлення).

9. Зберігання вантажу - забезпечує зберігання вантажу у відділенні ТОВ «Нова пошта» протягом 1 (одного) календарного місяця з дати отримання вантажу. Безкоштовний вантаж можна зберігати протягом 5 робочих днів, включаючи день, коли він повинен дістатись до одержувача. Якщо вантаж зберігається на складі понад 5 днів, стягується доплата у розмірі 20% від вантажу, без урахування суми комісії для кожної людини.

10. Доставка та повернення товарів до подібних мереж - доставка товарів замовника до всіх комерційних та подібних мереж (супермаркети). Цей тип партнерства дозволяє оптимізувати та спростити логічні та організаційні процеси відповідно до специфіки задоволеності споживачів.

Впроваджена програма лояльності збільшує можливості - це винагорода активним клієнтам ТОВ «Нова Пошта». Мета її полягає в нарахуванні балів за кожну послугу з використаннями карти учасника і подальшим обміном накопичених балів на послуги компанії та спеціальні подарунки.

У 2016 році американське видання Inc. включило компанію «Нова пошта» до рейтингу топ-5000 європейських компаній, що демонструють найшвидший темп розвитку.

Отже варто зауважити, що в цілому ринок на сьогоднішній день продовжує зберігати високі, за світовими стандартами, темпи зростання, що привертає все нових і нових гравців і тим самим підвищує конкуренцію.



## 2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Для підтримання стабільної тенденції фінансово-господарської діяльності компанії в умовах постійно зростаючої конкуренції необхідно ретельно оцінити фінансове становище компанії.

Фінансове становище компанії, в нашому випадку галузі, характеризується власними оборотними коштами, оптимальним співвідношенням запасів до вимог виробництва, а також своєчасною обробкою та платоспроможністю.

Аналіз фінансово-економічного стану підприємства проводиться з використанням коефіцієнтів, за якими можна визначити зв'язок одного показника з іншим. У світовій практиці існують групи показників, що описують статус власності компанії. Ліквідність компанії; Прибутковість; фінансова стійкість (платоспроможність) підприємства та прибутковість фінансово-господарської діяльності.

Економічний аналіз компанії полягає в отриманні об'єктивної інформації про використання існуючого виробничого, інтелектуального та фінансового потенціалу. З цією метою було проаналізовано основні показники виробничо-господарської діяльності.

Основним показником господарської діяльності ТОВ «Нова пошта» є прибуток, порядок якого визначається вищим засновником.

- доходи від реалізації товарів, а також від інших видів фінансово-господарської діяльності;
- позики банків та інших кредиторів;
- безкоштовні або благодійні пожертви;
- майно, придбане підприємством на умовах, не заборонених чинними нормативними актами;
- Збільшення балансової вартості запасів;
- Дохід від реалізації довгострокових контрактів;
- та інші доходи.

Проведемо аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «Нова Пошта» за період 2018-2020 рр. (Табл 2.1). Даний аналіз дає змогу оцінити загальний поточний стан підприємства та фінансові можливості для подальшого розвитку.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники фінансово - господарської діяльності  
ТОВ «Нова Пошта» за період 2018 – 2020 рр., млн. грн.

Вид доходів	Роки			Відхилення			
				абсолютне, +,-		відносне, %	
	2018	2019	2020	2020/ 2019	2020/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2018
Чистий дохід від реалізації продукції	10 515	13453	16903	3450	6388	79,5	62,2
Собівартість реалізованої продукції	3.409	3.441	4.231	0.79	0.822	0.0229	0.0241
Валовий прибуток (збиток)	1965	2949	4025	1076	2060	73,2	48,8
Операційний прибуток, млн. грн.	493	1024	1538	514	1044	66.5	41
Чистий прибуток (збиток)	571	782	991	208	419	78	32

\*складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства

З наведених даних бачимо, що протягом 2018 – 2020 рр. дохід від реалізації продукції з кожним роком збільшувався. Найвищий чистий дохід від продажів був у 2020 році і склав 16903 мільйони грн., що на 79,5% більше, ніж роком раніше, і на 62,2% більше, ніж у 2018 році.

У 2020 р. відбулось підвищення собівартості виробленої продукції – на 790 тис.грн, що становить 22,9% в порівнянні з 2019 р., та на 822 тис.грн. (24,1%) в порівнянні з 2018 роком, це пов'язано зі збільшенням обсягів виробництва.

Протягом аналізованого періоду часу ТОВ «Нова Пошта» має позитивний результат діяльності, спостерігається тенденція до підвищення: 2020 р. чистий прибуток збільшився на 419 тис. грн., тобто на 32% в порівнянні з 2018 р., порівняно з 2019 роком чистий фінансовий результат збільшився на 208 тис. грн. (78%).

Рентабельність – це відносний показник, що характеризує рівень ефективності, тобто доходності діяльності підприємства або її окремої складової.

Показники рентабельності повніше, аніж прибуток, характеризують кінцеві результати роботи підприємства, оскільки їх величина показує співвідношення прибутку з наявними або використаними ресурсами.

Показники рентабельності розраховуються на основі валового прибутку, прибутку від операційної діяльності, загальної суми прибутку або чистого прибутку. Формули для розрахунку показників рентабельності наведені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

## Система показників рентабельності [58,с. 122]

Назва показника рентабельності	Методика розрахунку показника
Валова рентабельність продаж	Відношення величини валового прибутку до суми виручки від реалізації продукції
Операційна рентабельність продаж	Відношення величини операційного прибутку до суми виручки від реалізації продукції
Чиста рентабельність продаж	Відношення величини чистого прибутку до суми виручки від реалізації продукції
Рентабельність власного капіталу	Відношення величини чистого прибутку до середньорічної вартості власного капіталу підприємства
Рентабельність сукупного капіталу (активів)	Відношення величини чистого прибутку до сукупного капіталу

Розрахуємо основні показники рентабельності ТОВ «Нова Пошта» та узагальнимо дані розрахунків у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

## Показники рентабельності ТОВ «Нова Пошта» за 2018-2020 роки, %

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +,-	
	2018	2019	2020	2020/ 2019	2020/ 2018
Валова рентабельність продаж	18,6	21,9	23,8	1,9	5,2
Операційна рентабельність продаж	4,7	7,6	9,1	1,5	4,4
Чиста рентабельність продаж	5,4	5,8	5,9	0,1	0,5
Рентабельність власного капіталу	87,7	92,6	61,5	-31,1	26,2
Рентабельність сукупного капіталу (активів)	14,1	15,1	14,6	-0,5	0,5

Аналізуючи діяльність ТОВ «Нова Пошта» за 2018-2020 рр. можна побачити збільшення загальної рентабельності. Але треба відмітити, що показник рентабельності власного капіталу продаж знизився, у 2020 р. на 31,1%, ніж у 2019 р.

У результаті зростання у 2018-2020 рр. фінансових результатів від операційної діяльності та чистого доходу від реалізації продукції - операційна рентабельність продаж зростала з кожним роком, у 2020 р. вона становила 9,1%, це на 5,2% більше ніж у 2018 р.

Чиста рентабельність продаж, також зростала з кожним роком, у 2018 р. вона дорівнювала 5,4%, а вже у 2019 р. – 5,8%, а рентабельність власного капіталу зросла на 0,5 % за 3 роки та склала 5,9% у 2020 р.

Так само важливо проаналізувати і витрати ТОВ «Нова Пошта» [89].

Загальні витрати ТОВ «Нова Пошта» за 2017-2020 роки наведені в табл. 2.4

Таблиця 2.4

## Витрати ТОВ «Нова Пошта» за 2017-2020 роки, тис. грн

№ п/п	Назва показника	Роки			
		2017	2018	2019	2020
1	Заробітна плата і нарахування на ФОП	25213,92	25645,86	35020,25	38541,85
2	Витрати на утримання транспорту	2401,35	2554,63	2964,52	3445,23
3	Обслуговування технічних засобів	453,23	585,34	600,7	612,1
4	Опалення і електроенергія	1265,28	1389,67	1960,54	2152,32
5	Амортизація	1985,95	1833,74	2190,25	1424,21
6	Плата банку за готівку	1223,35	1270	1386,52	1420,2
7	Купівельна вартість	12124,52	12585,36	16214,21	17210,56
8	Податки	3220,2	3289,21	3547,2	3004
9	Витрати на матеріали	810,25	790,32	858,21	812,54
10	Перерахунок ПДВ	840,6	905,32	1210,25	1558,14
11	Оплата послуг електрозв'язку	532,25	578,65	660,85	712,35
12	Виплати на оренду	400,2	600,2	800,2	1100,2
13	Всього	49273,1	50928,3	66353,7	69793,7

\*складено автором на основі даних підприємства

Аналіз ліквідності балансу компанії дозволяє виявити найважливіші аспекти та слабкі місця в діяльності компанії та вказує, в яких сферах слід виконувати цю роботу для поліпшення фінансового стану компанії.

Проаналізуємо ліквідність ТОВ «Нова Пошта» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

## Показники ліквідності ТОВ «Нова Пошта» за 2018 – 2020 роки

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	
	2018	2019	2020	2020/ 2019	2020/ 2018
Коефіцієнт покриття	1,2	1,25	1,25	-	0,05
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,59	0,63	0,75	0,12	0,16
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,27	0,3	0,34	0,04	0,07

\*розраховано автором на основі звітності підприємства

Аналіз коефіцієнтів ліквідності необхідний не тільки керівникам компаній, а й іншим користувачам інформації: абсолютний коефіцієнт ліквідності - для постачальників сировини; коефіцієнт швидкої ліквідності - для банків; коефіцієнт поточної ліквідності - для покупців та власників акцій компанії.

Можна зробити висновок, що всі розраховані показники ліквідності зростають протягом трьох років.

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Нова Пошта» за 2018-2020 роки (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

## Показники фінансової стійкості ТОВ «Нова Пошта»

в динаміці за 2018 – 2020 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	
	2018	2019	2020	2020/ 2019	2020/ 2018
Коефіцієнт фінансової стійкості (платоспроможності або автономії)	0,99	0,99	0,98	-0,01	-0,01
Коефіцієнт структури капіталу (фінансування)	0,9	0,86	0,92	0,06	0,02
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,5	0,33	0,61	0,28	0,11

\*розраховано автором на основі звітності підприємства

В динаміці за даними табл. 2.6 коефіцієнт фінансової

стійкості (платоспроможності або автономії) майже не змінюється, коливаючись з 2018 р. по 2020 р. в межах 0,98 – 0,99. Він не змінився у порівнянні даних 2019 і 2018 рр. На кінець 2020 р. порівняно з 2019 р. питома вага власного капіталу в загальній сумі коштів, авансованих в його діяльність зменшилась на 0,01.

Таблиця 2.7

## Показники ділової активності ТОВ «Нова Пошта» за 2018-2020 роки

Показники	Роки		Відхилення 2020/2019	
	2019	2020	+,-	%
Активи	5 168 079	7 300 383	2 132 304	41,26
Власний капітал	1 271 410	2 186 904	915 494	72,01
Дебіторська заборгованість	1 256 834	1 596 726	339 892	27,04
Кредиторська заборгованість	3 454 347	4 382 941	928 594	26,88
Основні засоби за залишковою вартістю	2 108 977	3 351 500	1 242 523	58,92
Співвідношення між дебіторською та кредиторською заборгованістю	36,38%	36,43%	0,05 п.п.	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	921 223	917 065	-4 158	-0,45
Зобов'язання	3 896 669	5 113 479	1 216 810	31,23
Співвідношення між власним капіталом та зобов'язаннями	32,63%	42,77%	10,14 п.п.	-

\*Розраховано автором на основі звітності підприємства

Ділова активність ТОВ «Нова Пошта» за період з 2018 року по 2020 рік дещо зросла, що свідчить про зростання коефіцієнтів оборотності.

### 2.3. Існуюча корпоративна культура ТОВ «Нова Пошта»

Проаналізуємо корпоративну культуру відносно до її критеріїв оцінки. Існують лише відносні критерії оцінки. Неможливо скласти повне уявлення про корпоративну культуру організації, оцінивши її за допомогою одного методу, оскільки кожен метод описує її з певних точок зору.

Для аналізу та оцінки корпоративної культури ТОВ «Нова Пошта» будуть використані наступні методи:

- метод якісної оцінки за окремими елементами;
- визначення типу організаційної культури за класифікацією Ч. Хенді;
- анкетування;

Ми почнемо з аналізу корпоративної культури компанії з використанням методу якісної оцінки за окремими елементами:

- Місія організації - надавати споживачам якісні послуги, перевершуючи їхні очікування та будувати стосунки на все життя.
- Основна мета - стати національним лідером у наданні послуг та надати кінцевому споживачеві якісні послуги у всіх сферах його діяльності.
- Основний принцип роботи - орієнтація на споживачів, ефективність та якість процесів та розвиток співробітників.
- Загальні цілі компанії формулюються та визначаються виходячи з місії організації та конкретних цінностей (рис. 2.2), керованих вищим керівництвом, а саме: гуманізму, милосердя, співчуття, чесності, взаємоповаги;

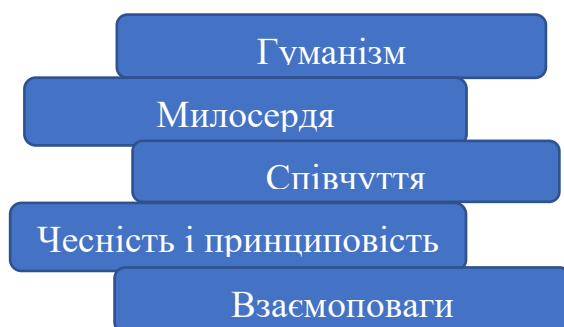


Рис. 2.2. Цінності і принципи компанії

\*Складено на основі [88]



«Нова пошта» - патріотично налаштована компанія, бере активну участь у житті країни. Зокрема, мова йде про підтримку українських традицій і сімейних цінностей. У 2015 році «Нова пошта» приєдналася до відновлення чудової української традиції - святкування Дня Святого Миколая. Клієнти компанії мали можливість написати лист чудотворцеві разом зі своїми дітьми та отримати новорічні подарунки.

«Нова пошта» виступила партнером акції «Новий рік між двома дзвіницями». В рамках акції в листопаді 2015 року в усіх відділеннях «Нова пошта» були встановлені спеціальні скриньки. Протягом місяця маленькі українці та їхні батьки вкладали туди листи з побажаннями і малюнки для Святого Миколая. В результаті акції було зібрано понад 75 000 листів. Кульмінацією проекту стало 19 грудня - день відкриття резиденції чудотворця на Михайлівській площі в Києві і головною Ялинки країни на сусідній Софійській площі. Саме в цей день автори листів і малюнків, а також гості святкових народних гулянь скористалися можливістю відвідати резиденцію Миколи і отримати новорічні подарунки.

- У компанії є кодекс етики та правила поведінки працівників, а також кодекс одягу компанії, який не є надто обмежувальним: фірмова кепка, футболка і жилетка для холодних сезонів (рис. 2.3)



Рис. 2.3. Кодекс одягу компанії

\*складено автором на основі [88]

- Фірмова традиція. ТОВ «Нова Пошта» може не тільки чесно працювати, а й культурно відпочивати. Обов'язково святкуйте такі свята, як Новий рік, 8 березня,

дні народження працівників. Це означає, що такі заходи, як свята та традиції, існують і організовуються з урахуванням специфіки організації, оскільки їх метою є досягнення однієї мети - об'єднання колективу. Організація намагається залучити всіх своїх працівників, щоб вона не «ділила» свою культуру та розвиток на різні напрямки.

- Кадрова політика. Стратегічна ціль кадрової політики ТОВ «Нова Пошта» є забезпечення оптимального балансу відсотків оновлення та збереження чисельного і якісного складу персоналу відповідно до потреб самої організації, вимог законодавства та станом ринку праці.

Ефективність будь-якої компанії найбільшою мірою залежить від наявності співробітників та рівня кваліфікації працівників. Для досягнення високого рівня виробництва компанія приділяє особливу увагу підбору персоналу. Основною вимогою є високий рівень професіоналізму, що підтримується вищою освітою та практикою. Важливим показником, що характеризує діяльність компанії, є зміна кількості працівників. Розглянемо показники робочого руху в ТОВ «Нова пошта» (табл. 2.8.).

Таблиця 2.8.

## Характеристика руху кадрів ТОВ «Нова пошта», 2018-2020 рр

Показники	2018	2019	2020	+/-		%	
				18/19	19/20	18/19	19/20
Прийнято працівників, люд	12	16	11	4	-5	133,3	68,8
Вибуло працівників, люд	8	5	2	-3	-3	62,5	40,0
Загальна чисельність персоналу, люд	53	64	73	11	9	120,8	114,0

\*Складено на основі даних підприємства

Коефіцієнт обороту є показником стану здоров'я компанії і приймаються при організації управлінських рішень.

Слід зазначити, що плинність кадрів не дуже висока, що пов'язано з тим, що в організації працюють фахівці, цінність яких дуже висока, а отже, отримує різні заохочення за важку працю. Крім того, при прийнятті нових кандидатів планка встановлюється дуже високо.

- Система мотивації. Стимулювати роботу працівників керівництво ТОВ «Нова пошта». Найважливішим економічним методом мотивації компанії є заробітна плата та зручний графік.

Неекономічні (соціальні) методи мотивації. Соціальні виплати та виплати відіграють важливу роль у мотивації працівників. Сфера переваг для працівників ТОВ «Нова пошта»:

- оплачувана відпустка (24 календарні дні);
- дні оплаченої непрацездатності;
- оплачувана декретна відпустка;
- страховка;
- вручаються подарунки на певні свята працівникам;
- страхування від нещасних випадків.

- Соціально-психологічна культура визначає стан міжособистісних відносин у компанії ТОВ «Нова пошта». Соціально-психологічний клімат характеризується стилем керівництва та взаєморозумінням працівників, рівнем залучення працівників до діяльності компанії, здатністю вирішувати конфлікти. Стиль управління у ТОВ «Нова пошта» демократичний. Кожен працівник має право висловити свою думку. Коли менеджери спілкуються з підлеглими, відбувається конструктивна бесіда.

Працівники мають право на помилки, передбачається, що це протилежний крок до розвитку. Методи управління включають замовлення, інструкції.

Проводиться «Нова пошта марафон» и «Нова пошта напівмарафон» (рис.2.4) — бігові змагання, які щороку проводить Нова пошта спільно з NewRun. Їхня місія — популяризувати здоровий спосіб життя і розвивати бігову культуру. З кожним

роком проєкт розширює географію і залучає до участі бігунів не лише з України, а й з-за кордону. Цього року учасники біжать у новому дистанційному форматі з урахуванням усіх вимог карантину [88].



Рис. 2.4 «Нова пошта марафон» і «Нова пошта напівмарафон»

\*складено автором на основі [88]

Визначення типу корпоративної культури в компанії «Нова пошта» за методом К. Хенді.

За класифікацією К. Хенді., корпоративна культура ТОВ «Нова пошта» належить до категорії «Культура завдання», оскільки основою енергосистеми є міцність.

Спеціаліст, експерт, командний дух і робота в команді важливіші за індивідуальні результати. «НОВА ПОШТА» – це і місце самореалізації професіоналів, і компанія для старту кар'єри. Прийняття рішень на рівні групи, співробітники та організації об'єднані та заохочується ініціатива. Менеджер - координатор компетентних художників, який оцінює результати та швидко вводить нові умови навколишнього середовища. Вплив розподіляється рівномірно, без оформлення та процедур. Елементи управління та ієрархія неможлива, за винятком взаємної згоди. Професіонали - це талановиті, розумні особистості, які

знають, як досягти особистих цілей. Адміністратор може тиснути на людину, контролюючи ресурси.

На основі отриманих даних ми визначаємо сильні та слабкі сторони бізнес.

Реальні сильні сторони: частка ринку, система продажів, рівень обслуговування, кваліфікація працівників, рівень мотивації, організаційна культура.

Реальні слабкі сторони: рівень ризику, рівень маркетингова діяльність, ефективність реклами, оцінка фінансового стану.

Тоді виникає питання, як забезпечити дотримання корпоративного кодексу компанії. Ця функція, як правило, належить менеджерам середнього рівня та відділу кадрів. Основною проблемою організації контролю за виконанням Кодексу є розробка системи санкцій за невідповідність корпоративним стандартам. Деякі компанії використовують систему санкцій у таких випадках, але санкції такого типу, такі як догани, набагато частіше зустрічаються на практиці. Крім того, в якості запобіжного заходу можуть бути обмеження щодо стимулів та знижки, що діють у компанії за тим же кодом. Тому, працівники, які порушують ділову етику, можуть бути позбавлені відпустки у понаднормовий час, або, наприклад, працівники, які зробили певні помилки в роботі то з них зніматимуться певну суму з зарплати

У поточному бізнес-кодексі є низка питань у бізнес-процесі, які деякі вчені називають політикою подвійних стандартів. На практиці це означає, що одній групі працівників компанії дозволяється робити те, що заборонено іншими. Виявляється, для одних працівників компанії принципи, викладені в кодексі компанії, є не обов'язковими, і їх реалізація не настільки суворо контролюється, як для інших [83, с. 56].

Найпоширенішими видами дискримінації є дискримінація певних груп працівників у робочий час (наприклад, у деяких підрозділах компанії прийнято працювати без додаткових стимулів або навпаки приходять в офіс пізніше або раніше), розвиток кар'єри (у деяких підрозділах розвиток співробітників

відбувається швидше, ніж в інших, без об'єктивних причин), програми заохочення тощо.

Існує також такий вид відхилення від заявленого керівника корпоративні стандарти як нерівний розподіл ресурсів компанії між працівниками. У компаніях це найчастіше проявляється обмеженнями доступу до Інтернету, спільного використання мобільних телефонів та іншими перевагами. Що стосується формування корпоративної культури, наприклад, організації тренінгів та побудови команд, необхідно усвідомити необхідність створення сприятливої атмосфери в усьому колективі та умов для ефективної взаємодії відділу. Для забезпечення успішної співпраці відділу необхідно організовувати корпоративні заходи із залученням усіх груп працівників. Досвід підтверджує, що ці заходи не тільки допомагають поліпшити психічний клімат у колективі, але й ведуть значно підвищити ефективність бізнес-процесів на підприємстві.

Слід зазначити, що заявлені проблеми можуть призвести до такого явища, як конфлікт в організації. Його форми мовлення:

Згідно з влучною заявою Г. Мінцберга, «корпоративна культура є дзеркальне відображення сили» [108, с. 337].

Слід також пам'ятати, що формування корпоративної культури на підприємстві буде ефективним лише в тому випадку, якщо воно не обмежиться впровадженням та дотриманням корпоративного кодексу, а також включатиме різні заходи, спрямовані на розвиток та об'єднання цілого колективу.

В ході бесіди з персоналом ТОВ «Нова пошта» працівникам задавалися різні питання, які стосувалися різних сторін роботи підприємства. Вони повинні були сказати свою думку, розповісти про реальний стан справ в організації, а не виходячи з того, як має бути або як хотілося б.

Співробітники відзначили, що:

- прагнуть виконати всі цілі, що поставили перед собою;
- намагаються уникати конфлікти;
- швидко приймають рішення;
- намічають цілі на робочий день.

У той же час всі керівники відзначили, що:

- не завжди люблять давати свободу ухвалення рішень своїм працівникам;
- не люблять, коли повільно виконують поставлені завдання;
- рідко надають групі права висування ініціативних пропозицій і визначення індивідуального ритму роботи;
- ніколи не делегують працівникам свої повноваження.

При відборі персоналу на вакантні посади шляхом співбесіди ТОВ «Нова пошта» оцінює такі якості кандидатів:

- працьовитість;
- професійні знання;
- комунікабельність;
- особистісні характеристики;
- зовнішній вигляд і манери;
- відкритість;
- чесність.

У організації є вимоги до нових співробітників: бути активними, вміння спілкуватися з клієнтами, вміння працювати документацією, не обов'язково мати досвід роботи в певній сфері, прагнення навчатися.

Крім цього співробітники повинні так само володіти морально-етичними рисами характеру, бути витриманим, товариським, сумлінним, ввічливим, охайним і акуратним зовні

Що стосується дисципліни, то вони дотримуються правил. Співробітники мають чітке уявлення про те, за що вони можуть бути оштрафовані, тобто офіційно встановлені міри покарання (системи штрафів) та заохочення.

При оцінці соціально-психологічного клімату в ТОВ «Нова пошта», ґрунтуючись на особистому спостереженні, були відзначені наступні негативні моменти:

- в колективі часто виділяють «старих» і «нових» працівників;
- у разі невдачі йде активний пошук винних і, найчастіше, першими про допущене промаху дізнаються керівництво і колеги, а не сам працівник;

- доступ до інформації часто залежить від положення працівника в очах керівництва.

Особливості психологічного клімату в колективах впливають на соціально-психологічні процеси у всій організації. Соціально-психологічна клімат визначає основні успіхи організації і її положення на ринку. Тому необхідно вивчити стан соціально-психологічного клімату в ТОВ «Нова пошта».

Методика виявлення ступеня інтеграції, «СПСК» (Методика О. Немова) - соціально-психологічна самооцінка колективу дозволить дослідити основні показники соціально-психологічного клімату в організації. Вона досить проста в проведенні і обробці результатів, економна за часом, проте дозволить ефективно діагностувати особливості психологічного клімату і робити відповідні заходи щодо його оптимізації (додаток А).

Таблиця 2.9

## Результати виявлення ступеня інтеграції

Показники	Кількість відповідей,%
Прагнення до збереження цілісності групи	15
Згуртованість (єдність відносин)	5
Контактність (особисті взаємини)	25
Відкритість	10
Організованість	20
Інформованість	10
Відповідальність	15

Для більш детального вивчення даних, представлених в табл. 2.9, можна розглянути рисунок 2.5



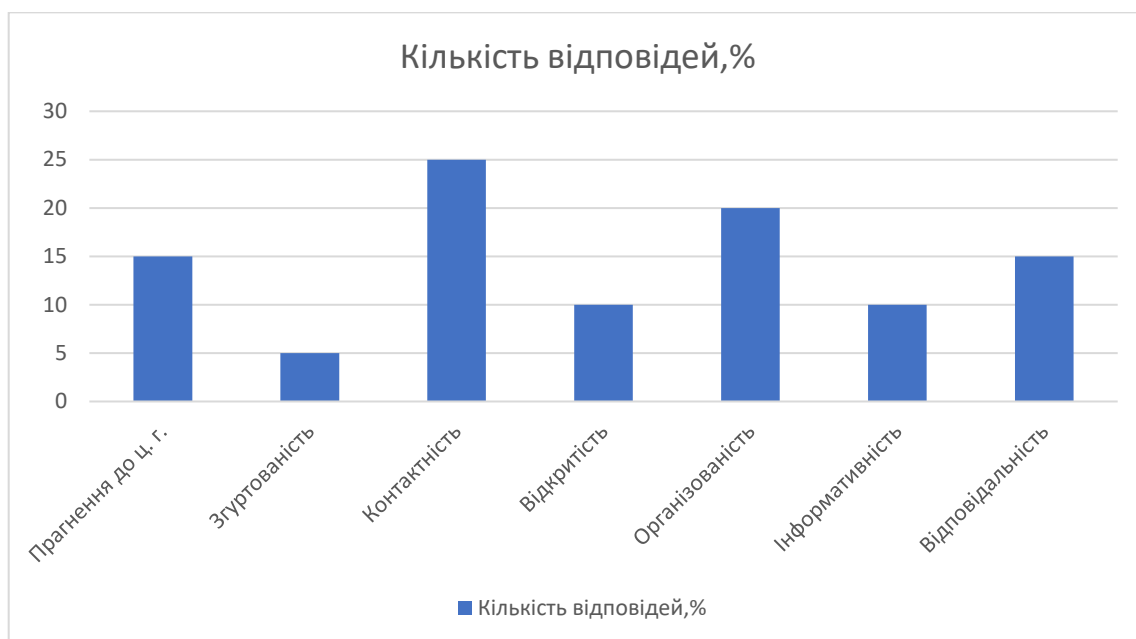


Рис. 2.5. Результати оцінки колективом показників соціально-психологічного клімату

\*складено автором на основі табл. 2.9

З рис. 2.5. можна помітити, що слабким показником є «згуртованість». У ТОВ «Нова пошта» відсутній у персоналу потребою в отриманні друг у друга допомоги або підтримки, емоційними взаємними уподобаннями.

Ступінь згуртованості залежить від розміру групи, тому що в ТОВ «Нова пошта» невеличкий колектив, то колектив повинен бути здатний разом долати труднощі, присутній єдність. Також негативним моментом є те, що слабкий рівень інформованості, а від нього залежать результати роботи всього персоналу.

У бесіді з персоналом було виявлено, що:

1. В організації відсутні дошка оголошень, брошури, керівник не збирає співробітників для підведення підсумків. У ТОВ «Нова пошта» не проводять корпоративні заходи, які не відзначаються традиційні свята і корпоративні заходи, виїзд на природу не передбачений.

2. Конфлікти в організації відбуваються найчастіше через слабку поінформованість і незрозуміння керівника з підлеглими. При виникненні конфліктів співробітники прагнуть їх вирішити кількома способами: співробітництвом і компромісом. Конфлікти в організації між співробітниками

відбуваються не часто, тому що всі співробітники добре між собою контактують. Директор проводить персональні бесіди при прийомі на роботу, але що стосується регулярних бесід керівник підлеглий, вони проводяться інколи.

Внутрішні комунікації згуртовують колектив, зміцнюють відносини в колективі, позитивно впливають на задоволеність співробітників своєю роботою, відповідно, потрібно розвивати і розширювати кошти внутрішніх комунікацій.

Таким чином, проаналізувавши корпоративну культуру ТОВ «Нова пошта», можна зробити висновок, що в організації існують, як позитивні моменти, так і негативні.

Важливим позитивним фактором виступає:

- співробітники відповідально ставляться до своєї роботи;
- керівник бере активну участь в досягненні комерційних результатів, докладючи для цього максимальних зусиль.

До негативних моментів можна віднести:

- не розроблено Положення про корпоративної культури;
- слабка інформованість в організації;
- отсутствую заходи, які могли б зближувати колектив;
- важливим виступає нестача розробленої і раціонально реалізованої системи навчання персоналу та підвищення їх кваліфікації.

Удосконалення корпоративної культури - це тривалий і складний процес. Для того щоб організації вдалося досягти поставлених цілей, необхідно послідовно виконувати завдання.

Тому підприємству необхідно вирішувати існуючі проблеми в даний час, так і в подальшому для досягнення найбільших успіхів в діяльності організації

## Висновки до розділу 2

В другій частині дипломної роботи було проведено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта». Нова пошта, заснована в 2001 році, - це швидко зростаюча компанія, яка допомагає людям подолати розрив між ними. На ринку експрес-перевезень компанія існує з 2001 року та займає одну з лідируючих позицій.

В роботі було детально проаналізовано існуючу корпоративну культуру ТОВ «Нова Пошта» з використанням різних методів.

Удосконалення корпоративної культури - це тривалий і складний процес. Для того щоб організації вдалося досягти поставлених цілей, необхідно послідовно виконувати завдання.

Тому підприємству необхідно вирішувати існуючі проблеми в даний час, так і в подальшому для досягнення найбільших успіхів в діяльності організації.

Були проаналізовані основні показники виробничо-господарської діяльності. Так, аналіз динаміки доходів діяльності ТОВ «Нова Пошта» протягом останніх років показав на їх щорічне збільшення.

Отже, можна зробити висновок, що загалом філія компанії працює стабільно, але існує низка проблем, які потребують подальшого вивчення та усунення.

### **РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «НОВА ПОШТА» ЯК ОСОБЛИВОЇ КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВА**

#### **3.1. Конкурентні переваги ТОВ «Нова Пошта» як основа його конкурентоспроможності**

За сценарієм глобалізації та відкриття світових ринків конкуренція все більше сильна і важка. Тому для успішного функціонування на ринку необхідно набувати постійно зростаючу здатність точно визначати власну поточну та потенційну конкуренцію, оцінювати їх стратегії, сильні та слабкі сторони та приймати заходи та програми, придатні для вигідного утримання конкурентних позицій.

На сучасному етапі жодна фірма не може існувати ізольовано, на неї впливає конкурентне середовище ринку. Тому для компанії важливо правильно оцінити своїх основних конкурентів, свої інтереси в регіоні, в якому вона працює, та її особливі можливості, що забезпечать її конкурентоспроможність. Дослідження конкурентного середовища дозволить компанії чітко оцінити свої ринкові перспективи та захистити себе від конкуренції.

Допустимо враховувати фактори зовнішнього середовища, над якими компанія не має контролю: дії конкурентів, споживачів, постачальників і т. д. Розглянемо кожен фактор більш докладно.

Окрім ТОВ «Нова пошта», на території України є й інші поштові оператори. Серед найбільш конкурентоспроможних компаній є: Укрпошта, ТНТ-Експрес, ЕКсмото, Агентство Саміт, Фактор, ЗАТ "Бліц-Інформ", АСД-Експрес, різні банки тощо.

Такі організації, як агентство «Саміт», «Фактор», ЗАТ «Бліц-інформ» займають певну нішу на ринку та відповідають за розповсюдження передплачених публікацій. Вони займають близько 15% поштового ринку. УДППЗ «Укрпошта» має основну частку ринку цієї послуги 85%.

Слід також звернути увагу на різні кур'єрські служби (TNT-Express, EXmoto, ACD-Express тощо). Пріоритетним видом діяльності для них є точна доставка посилок, листів та кореспонденції. Частка ринку, яку займає «Нова пошта» письмовою кореспонденцією, становить близько 95%, а посилки - 90%. Однак останнім часом за сучасних карантинних умов попит зростає.

Близько 20 банків та їх філій надсилають грошові перекази. Найбільшими банками, що працюють у всіх регіонах України, є: Правексбанк, Приватбанк, Райффайзен Банк Аваль, Базис Банк, Мегабанк, Надра Банк та Укрсоцбанк. Майже всі ці банки пропонують одну з найпопулярніших послуг: перекази по всьому світу через систему Western Union. Банківськими переказами користуються не лише юридичні особи, а й багато людей.

З аналізу можна зробити висновок, що кожен з конкурентів представляє загрозу для певного виду послуг, що надаються, тому вони не можуть представляти значної загрози для компанії. Однак вони є серйозними конкурентами, які намагаються повернути собі більшу частку ринку поштових послуг.

PEST-аналіз. Скорочення від політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів, що впливають на розвиток бізнесу (Political, Economic, Social and Technology factors). Цей тип аналізу використовується як інструмент для визначення довгострокової стратегії компанії.

Результати дослідження PEST-аналізу діяльності ТОВ «Нова Пошта» представлені в табл.3.1

Таблиця 3.1

## PEST-аналізу діяльності ТОВ «Нова Пошта»

ПОЛІТИКО – ПРАВОВЕ ПОЛЕ		ВПЛИВ ЕКОНОМІКИ	
Майбутні зміни у державному законодавстві та нормативних актах	Розглядається питання щодо націоналізації приватного оператора	Економічна ситуація, інвестиційний клімат в країні та промисловості, рівень платоспроможності населення	Збільшити привабливість за рахунок розширення мережі з урахуванням еластичності попиту та платоспроможності.

## Продовження таблиці 3.1

СОЦІОКУЛЬТУРНІ ТЕНДЕНЦІЇ		ТЕХНОЛОГІЧНІ ІННОВАЦІЇ	
Основні цінності, спосіб життя, мислення, репутація оператора, думки споживачів, ставлення та точки дотику споживачів	Це може вплинути на політику тарифів на комплексні послуги, просування бренду та зосередження на нових цінностях, підтримуючи національну обізнаність.	Розробка нових технологій, логістичної мережі та впровадження нових методів обслуговування.	Своєчасна оцінка технологічної ефективності, визначення оптимального обсягу застосування технології та своєчасне виведення технології з виробництва.

Проаналізуємо переваги та недоліки даного аналізу у вигляді табл. 3.2

Таблиця 3.2

## Переваги і недоліки PEST-аналізу діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Переваги	Недоліки
- простий і трудомісткий;	- загалом простий перелік, поданий без критики;
- менеджер і персонал починають думати про зовнішнє середовище і працюючи з факторами;	- швидкі темпи змін у суспільстві ускладнюють прогнозування подій:
- існує «бачення» зовнішнього середовища;	- велика кількість інформації може закрити очі на основні фактори;
- виховання культури розрахунку зовнішніх факторів;	- аналіз може базуватися на припущеннях, які не були доведені.
- побудова всебічної картини зовнішнього середовища;	

## Продовження таблиці 3.2

- розроблена загальна мова для аналізу зовнішнього середовища;	
- існує сильна звичка аналізувати зовнішнє середовище і не бути охопленим внутрішніми проблемами;	
- сприяє розвитку стратегічного мислення.	

У практиці оцінки конкурентоспроможності також широко використовується SWOT-аналіз, що дозволяє оцінити можливості компанії та вплив зовнішніх факторів на її діяльність.

SWOT-аналіз - це оцінка фактичного стану та стратегічних перспектив компанії за результатами вивчення сильних і слабких сторін компанії, її ринкових можливостей і факторів ризику [119].

Сильні сторони, що дозволяють компанії успішно працювати на ринку, слабкі сторони, що перешкоджають її розвитку, можливості та загрози для компанії, які впливають на потенційний ріст компанії та створюють конкурентні переваги.

На основі виявлених факторів створимо детальну SWOT-матрицю для ТОВ «Нова пошта», яка дозволить разом розглянути сильні, слабкі сторони, можливості та загрози (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

## Матриця SWOT- аналізу ТОВ «Нова Пошта»

	<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<b>Зовнішні фактори</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Здатність використовувати навички та технології для збільшення частки ринку.</li> <li>2. Виробничі потужності дозволяють надавати на 50% більше послуг, ніж передбачалося.</li> <li>3. Тісні стосунки зі споживачами.</li> <li>4. Підкорити нові сектори ринку.</li> <li>5. Розширення асортименту послуг.</li> <li>6. Використовуйте бази даних, створені протягом багатьох років, для реклами подій.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рентабельність може знизитися в будь-який час із зміною політичної ситуації.</li> <li>2. Виникнення на українському ринку високотехнологічних телекомунікаційних послуг, які є альтернативами пошти.</li> <li>3. Вихід на ринок нових конкурентів за новітніми технологіями.</li> <li>4 Строгі умови фінансування.</li> <li>5. Обсяг наданих традиційних послуг постійно зменшується.</li> </ol>
<b>Внутрішні фактори</b>	<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Номінал послуг щороку збільшується за рахунок нових послуг.</li> <li>2. Оператор має дуже велику зону покриття, тому ніхто з конкурентів не зможе надати свої послуги.</li> <li>3. Хороша мотивація для працівників</li> <li>4. Розробити інформаційну систему та організувати потік документів.</li> <li>5. Індивідуальний та гнучкий підхід до кожного клієнта</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Неповна асортиментна політика.</li> <li>2. Не кваліфіковані особи</li> <li>3. Низький рівень управління</li> <li>4. Незадовільна маркетингова діяльність компанії.</li> <li>5. Недостатня технічна та комп'ютерна підтримка.</li> <li>6. Виробничі потужності використовуються лише на 25%.</li> </ol>



## Продовження таблиці 3.3

6. Великий обсяг послуг.	
7. Висока якість послуг.	
8. Ефективна система надання послуг.	
9. Оператор має великий досвід роботи на національному ринку.	

Для будь-якого підприємства важливо реально бачити важелі, якими ви можете керувати, внутрішні ресурси компанії, а також розуміти фактори, що знаходяться поза зоною впливу, зовнішні загрози. Простий факт розуміння цих моментів вже економить час і бюджет.

Згідно з результатами SWOT-аналізу, основними слабкими сторонами і погрозами діяльності ТОВ «Нова пошта» є ослаблення конкурентних переваг, неадекватна комунікаційна політика, низький рівень управління і поява нових конкурентів. Збереження цього статусу може призвести до втрати Україною звання «лідера експрес-доставки».

Щоб оцінити повністю конкурентоспроможність слід також приділити увагу споживачам. Серед основних споживачів поштових послуг виділяються:

Таблиця 3.4

## Основні споживачі поштових послуг в Україні

Групи	Доля, %
Населення:	
Молодь (до 25 років)	15,9
Доросле населення (25- 55 років)	30
пенсіонери	14,1
Юридичні групи:	
Промислові об'єкти	22
Комерційні організації	10

Продовження таблиці 3.4

Фінансові організації	5
Суспільні організації	4,5
Організації законодавчої та виконавчої влади	3

Цей відсоток пов'язаний з тим, що пенсіонери прив'язані до традиційних поштовим методам, тому у них повинен бути найвищий відсоток. Однак більша частина дорослого населення користується поштовими послугами. Це пов'язано з впровадженням таких послуг, як телеграфні переклади, а також різних фінансових послуг. Саме впровадження найсучасніших сервісів дозволило поштової оператору збільшити кількість своєї аудиторії.

Таким чином, можна зробити наступний висновок: постійне впровадження новітніх високотехнологічних послуг призводить до збільшення кількості споживачів, що, в свою чергу, веде до збільшення прибутку.

Більшість з них зайнято юридичними особами. В першу чергу, це пов'язано з тим, що компанії ведуть активну ділову переписку і постійно відправляють грошові перекази. Жителям дуже складно відповідати обсягам споживання. Відносини між цією групою більш стабільні, але останнім часом спостерігається спад в наданні послуг компаніям. Це пов'язано з появою на ринку альтернативних операторів з більш досконалою системою доставки та кур'єрського обслуговування.

Тому ТОВ «Нова Пошта» має і далі стежити за ситуацією і своєчасно вживати заходів, щоб не втрачати клієнтів серед цієї групи..

Проведемо дослідження конкурентного середовища ТОВ «Нова пошта» на основі моделі п'яти сил М. Портера з використанням методу рецензування.

Результатом цього дослідження є побудова таблиці (табл. 3.5) з оцінкою впливу факторів моделі п'яти сил М. Портера.

Таблиця 3.5

## Оцінка конкурентного середовища ТОВ «Нова Пошта»

Група чинників	Вагомість чинника	Середня оцінка чинника	Оцінка чинника з урахуванням його вагомості
1	2	3	4
1) Загроза появи послуг-замінників			
Наявність альтернативних послуг (корпоративна кур'єрська доставка)	1	2,30	2,30
Загальна оцінка	1	–	2,30
2. Загроза за боку існуючих конкурентів			
Кількість учасників	0,31	4,37	1,35
Темп росту ринку	0,18	3,60	0,65
Рівень диференціації послуги на ринку	0,21	4,43	0,93
Обмеження в підвищенні цін	0,3	3,70	1,11
Загальна оцінка	1	–	4,04
3. Загроза появи нових гравців			
Економія на масштабах надання послуги	0,21	3,21	0,67
Сильні марки зі значним рівнем впізнаваності та лояльності	0,14	2,43	0,34

## Продовження таблиці 3.5

Рівень диференціації послуги на ринку	0,10	4,31	0,43
Рівень інвестицій та витрат для входження в галузь	0,25	3,56	0,89
Політика уряду	0,07	3,14	0,22
Готовність існуючих гравців до зниження цін	0,17	4,51	0,77
Темп росту галузі	0,04	4,8	0,19
Загальна оцінка	1	–	3,51
<b>4. Ступінь влади покупців</b>			
Частка покупців з великим обсягом продажів	0,33	4,86	1,60
Схильність до перемикання на послуги субститути	0,12	2,34	0,28
Чутливість до ціни	0,27	4,13	1,12
Задоволеність якістю послуг	0,28	4,40	1,23
Загальні оцінка	1	–	4,23
<b>5. Ступінь влади постачальників</b>			
Кількість постачальників	0,28	3,27	0,92
Обмеженість ресурсів постачальників	0,36	3,45	1,24
Витрати переключення	0,24	3,21	0,77
Пріоритетність галузі для постачальників	0,12	2,84	0,34
Загальна оцінка	1	–	3,27

Розглянемо етапи аналізу конкурентного середовища представлений на рис. 3.1

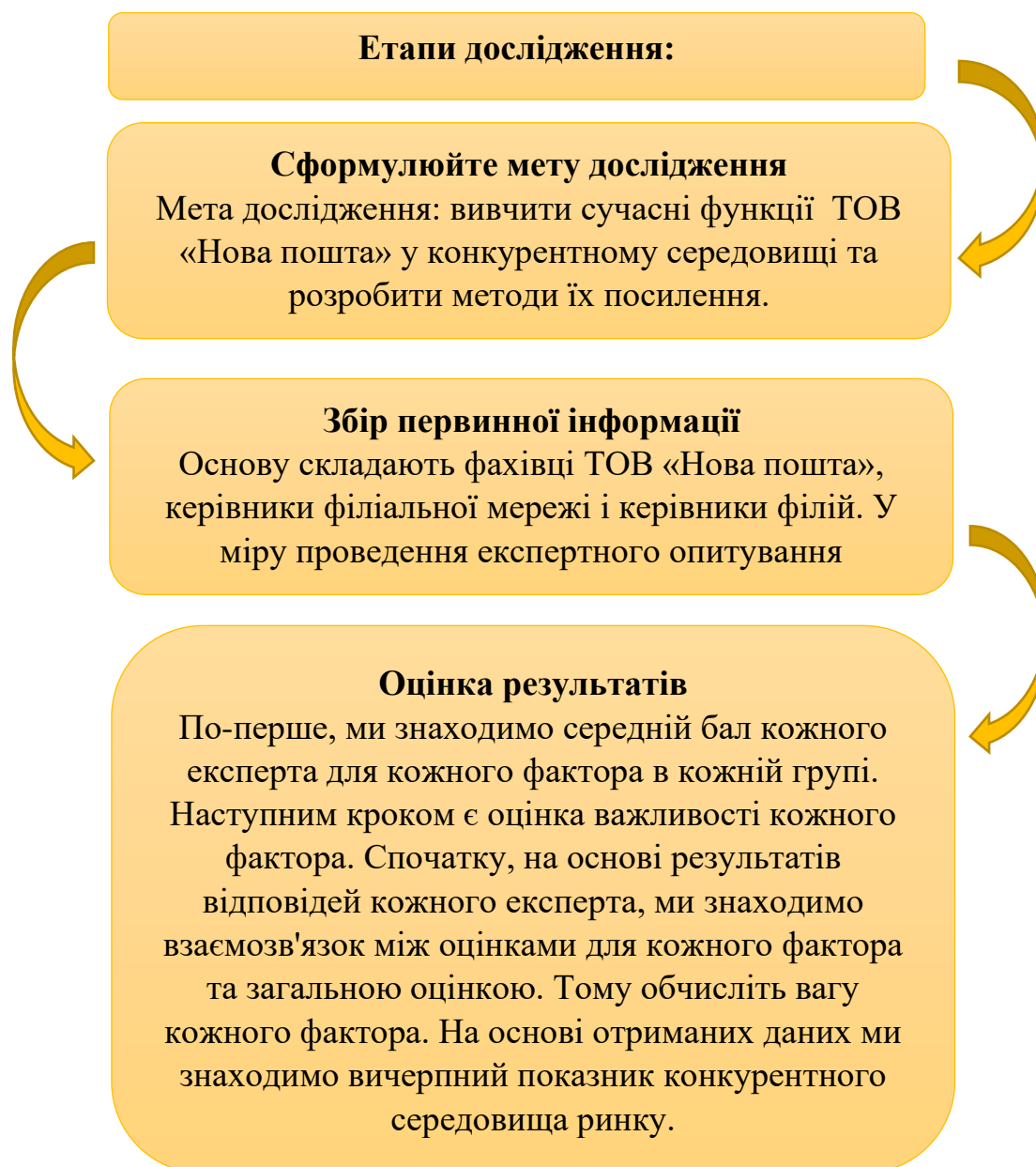


Рис. 3.1 Етапи дослідження конкурентного середовища

Щоб робити висновки про конкурентне середовище, будемо на основі 3.5 табл. остаточної оцінки конкурентного середовища (табл. 3.6). Ми будемо використовувати загальний бал для кожної комбінації чинників: 1-2,3 - низький рівень загрози, 2,4-3,7 - середній рівень загрози, 3,8-5 - високий рівень загрози.

Таблиця 3.6

Остаточна оцінки конкурентного середовища ТОВ «Нова Пошта»  
(за моделлю 5 сил М. Портера)

Параметр	Значення	Рівень загрози	Характеристика
Загроза зі сторони послуг-замінників	2,3	-	Послуги експрес-доставки не мають послуг-замінників
Загроза внутрішньогалузевої конкуренції	4,04	+	Компанія має велику кількість конкурентів зі схожими послугами та цінами.
Загроза зі сторони нових гравців	3,51	+ -	Компанія має середній рівень загрози з боку нових гравців на ринку.
Загроза втрати існуючих покупців	4,23	+	Незважаючи на те, що компанія вже зарекомендувала себе на ринку, у неї є постійні клієнти, ємність покупців на ринку дуже велика.
Загроза нестабільності поставок	3,27	+ -	Компанія не сильно залежить від постачальників, але самі постачальники не вважають цю галузь пріоритетом.

Отже, можна зробити висновок, що загалом філія компанії працює стабільно, але існує низка проблем, які потребують подальшого вивчення та усунення.

### 3.2. Напрями удосконалення корпоративної культури ТОВ «Нова Пошта»

У ТОВ «Нова Пошта» нема потреби міняти глибинну структуру культури компанії, тому що місія і стратегія організації вже чітко сформовані, а команда в організації має спільні цілі, і є певні інституційні значення і символи, але в ході аналізу було виявлено, що є деякі проблеми, які необхідно виправити.

Зрозуміло, що навіть успішні компанії з сильною корпоративною культурою повинні постійно підтримувати і розвивати свої культурні цінності, починаючи з факторів навколишнього середовища, відбору та найму нових співробітників, звільнень і т. д.- все це сприяє зміні ділової культури.

Рекомендації щодо підвищення корпоративної культури ТОВ «Нова Пошта»:

- поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі;
- розробка регламентів корпоративної культури;
- проведіть діагностику поточної корпоративної культури, а також рівня задоволеності співробітників.

Заходи щодо поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі.

Захід компанії(корпоратив) - один із найважливіших інструментів розвитку комунікативних навичок співробітників та чудовий спосіб прищепити цінності компанії.

Чудово, коли ставлення персоналу до роботи відповідальне і серйозне, але для того, щоб тривалий час утримувати цю позицію, потрібно час від часу організувати хороший відпочинок. І якщо ви відпочиваєте в невимушеній обстановці, вільної від офіційного ритму, з цілою командою, ви можете поєднати бізнес із задоволенням, а також весело та легке спілкування.

Традиційно корпоративні вечірки поділяються на два типи:

- розважальний вечір
- корпоративний захід, орієнтований на розвиток культури компанії.

Розважальні заходи першу чергу спрямована на відволікання колективу від роботи та завдань та проблем компанії та зменшення психологічного стресу.

Другий вид корпоративної діяльності спрямований більше на поліпшення корпоративної культури компанії.

Складність організації заходу такого типу полягає в тому, що необхідно підтримувати тонку межу між діловим спілкуванням та розвагами. Ось чому надзвичайно важливо правильно розставити акцент між офіційним та розважальним етапами програми.

Пропонується організація заходів для працівників ТОВ «Нова Пошта». У компанії, звичайно, проводяться свята, але не у всіх відділах це реалізується, і найчастіше з поганою організації процесу.

Керівництво компанії часто недооцінює важливість належної організації заходів. Тим часом їх планування компанією повинно бути частиною загальної стратегії організації.

Корпоративні свята можуть згуртувати колектив, оскільки характер цих свят є більш сприятливим для спілкування. В результаті цієї події важливо, щоб співробітники підвищили довіру до керівництва та мали можливість зустрітися зі своїми колегами в неформальному середовищі. Стандартизація заходів: організація корпоративних заходів та конкурсів, створення, відродження та підтримка традицій.

Одним із видів заходів, що підвищують корпоративну культуру організації, є святкування дня народження компанії.

День народження компанії - це особливе святкування, яке символізує стабільність, міцність та надійність його розташування. Кожен новий день народження компанії - це новий етап у її діяльності та нові й нові досягнення, нові клієнти та успіхи.

У цей день усі співробітники, будь то менеджери, менеджери середнього рівня чи новачки на роботі, відчують свою причетність до спільної справи. Це почуття згуртованості є найсильнішою мотивацією для колективної роботи та досягнення нових вершин.

Основними цілями святкування дня народження організації є:

- Створити єдиний та згуртований командний дух професіоналів;



- Навчання персоналу, дослідження та виявлення талантів співробітників;
- Нейтралізація конфліктних ситуацій в колективі;
- Виховувати у співробітників почуття організаторської гордості;
- Впровадити функцію «запобіжний клапан» коли в ході неформального спілкування виявляються проблеми чи кризи;
- Удосконалення якісних та кількісних показників у роботі співробітників шляхом створення та використання більш нематеріальних можливостей для заохочення працівників.

Сприятливий корпоративний імідж починається з думки ваших співробітників. Основна мета святкування дня народження компанії - створити основу для неформального спілкування. Це та робота, яка об'єднує працівників компанії та допомагає зрозуміти, що у них багато спільного. Дослідження показують, що після корпоративних заходів задоволеність працівників різко зростає.

У день народження компанії проводяться пам'ятні заходи для компанії та її працівників, такі як нагородження найбільш ефективних працівників, а також підбиття загальних результатів роботи компанії. Суть компанії полягає в тому, чого компанія досягла за допомогою своїх працівників за минулий рік, а також заплановані цілі компанії на найближче майбутнє. Такі події є серйозні інструменти внутрішніх комунікацій в компанії, які впливають на спілкування компанії і службовців.

Кожні півроку (навесні та восени) можна проводити прибирання в суботу. Наприклад, персонал працює дві-три години на відкритому повітрі, і вони плавно стікаються на груповий пікнік. Ця подія не лише об'єднує колектив, а й сприятиме зовнішньому стану організації. Це допомагає привернути увагу всього персоналу та щоб ТОВ Нова Пошта стала чистішою. У прибиранні можуть брати участь усі - від керівництва до звичайних працівників.

Раніше цього в ТОВ «Нова пошта» не було, бо коли керівники та підлегли в неформальному середовищі долають перешкоди, організаційні проблеми

вирішуються швидше, а конфлікти виникають рідше, тоді всі стають єдиними.  
Розширте свій досвід

Спільний активний відпочинок можливий шляхом розміщення фото звітів про такі події на сайті. Можна написати про колектив, сказати про всіх учасників. Учасник, назва його команди, враження, які він отримав. Кожен працівник буде спробує знайти себе на знімках і відчувати інтерес компанії до себе.

Тренінг з розвитку корпоративної культури - це індивідуальний тренінг для керівників та співробітників організацій з метою підвищення ефективності діяльності і зниження витрат організації за рахунок формування ефективної корпоративної культури. Це мотиваційний тренінг, який формує місію, бачення і систему в організації.

Цінності компанії як основа для подальшого розвитку стратегії розвитку організації. Він тренує організаційну культуру з точки зору внутрішньої зрілості, цілісності і стійкості в кризових ситуаціях. Це вивчення організаційних змін і становлення організації як самонавчається, що дозволяє їй своєчасно адаптуватися до умов, що змінилися. Ключовим фактором сьогодні є те, що кожен в організації знає, розуміє і поділяє місію. Завдання лідера - розвивати ентузіазм співробітників по відношенню до місії організації. Коли співробітники повністю розуміють завдання і поділяють її, вони направляють весь свій потенціал на майбутнє компанії.

Зміни в поведінці персоналу вказують на те, що учасники застосовують на практиці знання і навички, отримані під час навчання. Це головний показник ефективності, тому що основна мета навчання - вдосконалюватися.

Ведіть бізнес, покращуючи поведінку своїх співробітників. В кінцевому рахунку, нові знання і навички не приносять користі, якщо їх не застосовувати.

Оскільки зміни в поведінці відбуваються після завершення навчання, вони оцінюються за допомогою організоване спостереження, особливо на робочому місці. При цьому призначаються одиниці спостереження (тобто вихідні ситуації, в яких співробітник поводить себе правильно) і підраховується їх кількість до і після навчання. Цей метод дає відносно точну кількісну характеристику ефективності

тренування. У той же час це займає багато часу, тому часто використовується інший, більш простий і кращий метод, щоб запитати менеджера, колегу або клієнта, як навчання впливає на їх роботу.

Для просування такого важливого елемента, як корпоративна культура, є багато місць, де проводяться навчальні курси, семінари та конференції з даної теми.

У справі використовується принцип головоломки. Принцип головоломки може допомогти вам зрозуміти суть проблеми. Пазл є картинка, розрізану на частини. Уявіть, що кожен співробітник - це шматочок пазла. Неможливо уявити всю картину цілком тому що, не бачивши всієї картини, складно вгадати, де поміститься той чи інший шматок.

Тільки коли співробітник зможе повністю зрозуміти секрет, він зможе зрозуміти своє місце в загальній картині і свою роль в організації. Чим чіткіше складена головоломка, тим легше її зібрати, помістивши різні частини в потрібні місця. Чим ясніше лідер роз'яснює завдання команди або організації, тим легше співробітникам працювати разом для досягнення цієї місії. Хороші менеджери повністю концентруються на поставленому завданню. Ти думаєш про неї вдень і вночі. А постійна концентрація створює роботу.

Керівники і співробітники організацій потребують візуальному розумінні і поданні місії компанії. Чітко визначена місія, в якій всі члени організації є загальними, відрізняє ефективних лідерів від осередніх керівників.

Як вже згадувалося раніше, спортивні змагання проводяться в ТОВ "Нова пошта", але вони не повинні обмежуватися ними раз на рік. Керівництву можна визначати кожні півроку кращого співробітника, який в якості заохочення отримує на вибір:

- абонемент в спортзал протягом одного місяця;
- абонемент на відвідування басейну протягом одного місяця;
- квитки в кіно на двох
- квитки в театр

Також потрібно підготуватися до них, щоб ви могли дати організації можливість для проведення конкурсу. Розглянемо їх вартість (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

## Винагороди

Найменування послуги	Кількість	Ціна, грн
Абонемент на 1 місяць   «Sport Life»	1	460
Абонемент на відвідування басейну	1	630
Квитки в кінов кінотеатр «Оскар»	2	300
Квитки в «Национальный академический театр русской драмы имени Леси Украинки»	2	500
Середні витрати	472,5	

Тобто, витрати відносно невеликі зате це буде мотивувати працівників і викликати бажання до роботи.

Розробка регламентів корпоративної культури.

Формування цього статуту дасть можливість розглянути низку тем, таких як:

- формалізація та закріплення поточної культури компанії;
- визначення уніфікованих стандартів компанії та загальних принципів ведення бізнесу:
  - поліпшення її зовнішнього іміджу;
  - демонстрація потенціалу для інвесторів та клієнтів;
  - залучення співробітників до компанії відповідно до їхніх можливостей, що дозволяють досягати всіляких цілей організації.

Основна мета по створенню полягає в тому, що після підготовки зазначених документів вона дозволяє співробітникам компанії зрозуміти, в чому полягає її місія та які стратегічні цілі її діяльності, вона зміцнить систему управління компанією та більш ефективно розподілить обов'язки між різними рівнями управління. Іншими словами, це створить необхідні умови для ефективного управління організацією, і це зрозуміло як внутрішньо, так і зовні. Щоб створити ситуацію, зазвичай потрібно починати з діагностики загального клімату в організації.

Результати дослідження допоможуть виявити будь-які загальні проблеми, а механізми їх вирішення разом із цінностями та письмовими правилами також повинні бути включені в кодекс компанії.

Створення інформаційної стенду і вдосконалення сайту. Розглянемо їх вартість (табл. 3.8).

Дошка оголошень або інформаційний стенд - це відкритий джерело інформації, який стимулює обговорення, а також допомагає встановити контакт між людьми в команді. Стенд також грає дуже важливу роль: він формує корпоративне простір, підтримує фірмовий стиль, створює особливу атмосферу і культуру. Таку опору рекомендується встановлювати в більш продуктивному місці, в кімнаті відпочинку.

На сайті і на дошці ви можете, наприклад, відобразити в формі записів мети організації на найближчий час, а також надати інформацію про показники і критерії успішної роботи кожного співробітника. Щоб повідомити вас про потенційні джерела винагород, а також про їхні права.

Важливо, щоб все це було доступно і зрозуміло. Ви також можете розмістити фотографії заходів компанії, матеріали про компанії в ЗМІ, графік зростання продажів і фотографії кращих співробітників. Ви можете заохочувати і нагороджувати іменинників, молодят і всіх, хто відзначає найближчим часом святкову дату. У компанії, де все це домінує, більше лояльних і відданих своїй справі працівників і менше безвідповідальних і ненадійних співробітників.

Таблиця 3.8

## Витрати на інформаційний стенд

	Сума, грн
Вартість стенду	750
Вартість робіт	190
підсумкова сума	940

Відповідальним за нього призначить адміністратор.

Він буде зобов'язаним наступним:

- оновлювати новини;
- стежити за їх статусом;
- оформляти.

Сайт компанії оновлюється щомісяця і підтримується професійною компанією. Щоб оновити його, менеджер надішле необхідну інформацію для розміщення по електронній пошті.

Таким чином, доробка офіційного сайту не вимагає додаткових вкладень, досить вказати розробнику ввести додаткове посилання «Наші співробітники» і розмістити на ній внутрішню інституційну інформацію.

Запропоновані дії дозволять співробітникам підвищити згуртованість команди та зменшити кількість суперечок. Відповідальна особа прагне створити і реалізувати заходи щодо вдосконалення корпоративної культури для досягнення соціально-економічних, комерційних цілей. Поліпшення корпоративної культури дозволить ТОВ «Нова пошта» ефективно працювати в конкурентному середовищі.

Таким чином, проаналізувавши корпоративну культуру на прикладі діяльності ТОВ «Нова пошта», можна зробити висновок, що її сфера послуг повністю розвинена. Запропоновано перелік дій, які допоможуть ТОВ «Нова пошта» досягти максимальних результатів та залучити більше клієнтів

### 3.3. Оцінка заходів щодо вдосконалення сучасної корпоративної культури ТОВ «Нова Пошта» як фактор його конкурентоспроможності

Вплив - це відображення результату діяльності, тобто умови, що досягається економічною метою. Поняття «вплив» і «результат» можна розуміти як тотожні категорії і орієнтувати на нього побудова конкретної управлінської системи, в даному випадку української компанії, що надає послуги експрес-доставки. Таке управління, що отримало в міжнародній практиці назву «управління за результатами», направлено на кількісне збільшення результуючих показників, хоча певною мірою передбачає зміну якісних характеристик.

Таким чином, ефективність будь-якої системи може бути представлена в загальному вигляді показником, який характеризує взаємозв'язок між результатом, отриманим цією системою, і витратами у вигляді виробничих ресурсів, які привели до цього результату.

Розвиток корпоративної культури приносить компанії ряд переваг:

- Зменшуються конфлікти, поліпшуються торгові відносини;
- Зменшується непродуктивні витрати часу;
- Підвищує задоволеність і лояльність співробітників і, як наслідок, збільшує продуктивність праці;
- Керівництву не потрібно використовувати додаткові витрати на навчання співробітників.

Помітним наслідком міцної культури компанії є низька плинність працівників. Це пов'язано із загальною думкою працівників щодо мети та того, що є організацією. Це, в свою чергу, призводить до згуртованості, лояльності та відданості працівників організації, і таким чином бажання залишити таку організацію зникає серед працівників.

В даний час оцінка ефективності навчання є суперечливим питанням. Логічним завершенням будь-якої навчальної програми є оцінка ефективності тренінгу. І як показує практика, багато організацій взагалі не очікують, що навчання буде ефективним, або роблять це грубо і непрофесійно.

Усі бізнес-тренінгу слід розглядати як інвестиції в людський капітал, тому для оцінки бізнес-тренінгу, а також будь-яких інвестицій використовуються формули витрат і вигод. Якщо не складно розрахувати витратну частину організації навчання, то результат - щось інше.

Для підвищення корпоративної культури пропонується два рази в рік проводити навчальні курси для співробітників організації на базі «Training» в місті Київ.

Навчання щодо вдосконалення стилю управління, мотивації співробітників, підвищенню лояльності співробітників до гостей і іншим аспектам корпоративної культури зазвичай проходить за один день по 8 годин.

Передбачувані витрати на проведення тренінгів представлені в табл. 3.9

Таблиця 3.9

## Витрати на проведення тренінгу

Статті витрат	Сума, грн.
Оплата за проведення тренінгу	3500
Організація кава-брейку	1450
Разом	4950

Якщо розглядати проведення тренінгу два рази в рік, то витрати на ці заходи, відповідно, складуть  $4950 * 2 = 9900$  грн.

Необхідно відзначити, що оцінка ефективності тренінгу є складним і трудомістким процесом. Звичайно, можна попросити учасників тренінгу виміряти ступінь корисності тренінгу для них, по 10-ти бальною шкалою, але розраховувати на об'єктивність даних результатів, звичайно ж, не варто. Також можна провести оцінку на підставі результату експерта.

Однак, оцінити ступінь корисності тренінгу можна тільки маючи дані про ключові бізнес-показниках, таких як: обсяг продажів, прибуток, витрати.

Останнім часом підприємства сфери сервісу досить активно проводять різного роду програми розвитку співробітників, починаючи від стандартних



тренінгів і закінчуючи комплексними проектами, що включають в себе девелопмент-центри та коучинг.

На підставі досліджень в частині оцінки якості обслуговування і на підставі розробок моніторингових компаній, можна виділити підхід одного з провідних вчених-експертів в області HR - Джека Філіпса, який дозволяє вимірювати повернення інвестицій в розвиток персоналу (ROI Return On Investment) [49, с. 32]. Даний підхід схвалений американською асоціацією тренінгу і розвитку (ASTD).

Даний підхід беруть на озброєння провідні західні компанії, обґрунтовуючи це тим, що по кожній новій корпоративній програмі навчання повинна проводитися обов'язкова оцінка фінансової ефективності.

При цьому, необхідно відповісти на наступні питання:

- яка віддача від коштів, вкладених в навчання;
- перевищує фінансовий ефект від навчання витрати на його проведення.

Суть пропонованого підходу виміряти бізнес-показники до і після проведення тренінгової програми, виділити ефект розвиваючої програми на тлі інших чинників. Такий підхід дозволяє організації перестати вважати тренінги центром витрат і зробити великий крок у напрямку розвитку їх як центру прибутку.

Найбільш доцільними бізнес-показниками в діяльності ТОВ «Нова Пошта» можна виділити такі як: втрати робочого часу, зменшення плинності кадрів та ін. На думку американських вчених підхід до вимірювання віддачі від інвестицій в розвиваючі програми, включає в себе кілька рівнів (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Етапи та характеристика рівнів підходу оцінки тренінгу (Джек Філіпс)

Рівень	Найменування	Характеристика	Оцінка рівня
1	Реакція учасників	Визначається на підставі того, сподобався тренінг або ні. Оскільки «сподобався тренінг» аж ніяк не означає «ефективний тренінг»	Стандартні анкети

Продовження таблиці 3.10

2	Зміна учасників	Будь-яка зміна учасників тренінгу, що сприяє їх більш ефективній роботі	Тести та контрольні справи
3	Зміна поведінки учасників тренінгу	Учасники на практиці застосовують знання і навички, отримані на тренінгу	Спеціально організоване спостереження на робочому місці, опитування керівників, колег або клієнтів про те, як вплинув тренінг на роботу співробітників, які пройшли навчання
4	Результат (бізнес показники)	Аналіз ключових, інтегрованих показників	Проведення аналізу ключових показників

Виходячи з запропонованої оцінки тренінгів на підприємстві, виділені групи бізнес-показників, на які здатний вплинути тренінг.

Дані показники поділяються на дві групи:

- якісні (популярність компанії, задоволеність гостя, психологічний клімат в колективі, плинність кадрів)
- кількісні (об'єм продажів, величина прибутку, рентабельність діяльності та ін.).

Це кінцеві показники, що відображають діяльність організації, до збільшення яких прагнуть всі організації, які проводять тренінги для своїх співробітників.

Одним з найбільш важливих в будь-якій організації свят в році є День Народження компанії. Як і де організувати святкування дня народження, залежить від багатьох чинників. Кожна компанія має свій унікальний характером. Провести

свято потрібно так, щоб він відображав діяльність, місію і цілі компанії. Як правило, розробка проекту будується на ключових етапах історії компанії, її досягнення, цінності і подальші плани розвитку.

Останнім часом спостерігається тенденція «сімейності» таких заходів. Багато великих компаній переходять на святкування ювілеїв і днів народження в форматі «Family day». Цей формат розвиває внутрішні комунікації компанії і дозволяє підвищити лояльність співробітників і членів їх сімей, а також зміцнює корпоративну культуру організації.

Передбачувані витрати на проведення дня народження організації представлені в табл. 3.11

Таблиця 3.11

## Витрати на проведення свята

Статті витрат	Сума, грн.
Ведучий	4000
Банкет	15000
Фотограф	1000
Декораційне оформлення	2000
Феєрверк	4000
Разом	26000

Якщо до впровадження даних заходів співробітники не були зацікавлені в процесі праці, і можна було спостерігати їх байдуже ставлення до роботи і до організації в цілому, то після реалізації запропонованих рекомендацій зросте зацікавленість працівників ТОВ «Нова Пошта», покращиться діяльність керівників, а також зміцниться корпоративна культура підприємства.

Дані заходи носять витратний характер і спрямовані на згуртування колективу, зниження плинності кадрів, поява позитивних настроїв в колективі, тобто на вдосконалення корпоративної культури підприємства.

Розрахуємо загальні витрати на впровадження бізнес пропозицій в табл. 3.12

Таблиці 3.12

Стаття витрат	Сума, грн.
Проведення тренінгу	9900
Проведення свята	26000
Інформаційний стенд	940
Винагороди кращому працівникові	945
Разом	37785

На думку Никифорової Л. Х. передбачається, що реалізація всіх заходів дозволить збільшити середньорічну виручку на 30%, що говорить про розвиток, а також про довіру клієнтів даному підприємству. Економічний ефект від впровадження заходів - це різниця між планованим приростом виручки, отриманої від додаткового товарообігу і витратами на реалізацію заходів (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

## Економічний ефект від запропонованих заходів

Показники	2020	Прогноз 2021	Відхилення
Виручка	13453318	17489313,4	4035995,4
Валовий прибуток	4025437	5233068,1	1207631,1
Прибуток	782954	1017840,2	234886,2
Чистий прибуток	16 902 857	21973714,1	5070857,1

Таким чином, економічний ефект реалізації розглянутих пропозицій щодо вдосконалення корпоративної культури співробітників ТОВ «Нова Пошта» розраховується за формулою 3.1:

$$E = P - Z$$

(3.1)

де E-економічний ефект,грн .;

$P$  – економічний результат від реалізації пропозицій, грн. ;

$Z$  –затрати пов’язані з реалізацією пропозицій, грн.;

$E = (5070857,1 - 37,785) = 5070819,3$  тис. грн.

Оцінка ефективності проведеної програми може дати достовірну і специфічну інформацію і допоможе тренеру скорегувати зміст, структуру і порядок реалізації поточних і наступних навчальних програм.

Оцінка соціально - економічного ефекту запропонованих заходів представлена таблиці 3.14

Таблиця 3.14

## Соціально-економічний ефект рекомендацій

Назва заходу	Соціальний ефект	Економічний ефект
Проведення тренінгів щодо вдосконалення корпоративної культури	Потужний мотиваційний потенціал	Збільшення чистого прибутку на 5070819,3 тис. грн.
Проведення дня народження компанії	Сполучені команди, підвищення Конкурентоспроможності, зниження плинності кадрів	
Створення інформаційної стенду і вдосконалення сайту	Стимулює обговорення, а також допомагає встановити контакт між людьми в команді	
Визначення кращого співробітника	Мотивує працівників і викликає бажання до роботи	

Термін окупності запропонованих заходів щодо вдосконалення корпоративної культури ТОВ «Нова Пошта», за рахунок викликаного приросту виручки від реалізації продукції розраховується за формулою 3.2:

$$Ч = \frac{Вр}{Е}$$

(3.2)

де Ч - час окупності витрат, грн .;

Вр- витрати на реалізацію заходів, грн .;

Е - економічний ефект від впровадження заходів, грн.

$$Ч = \frac{37785}{5070819,3} = 0,007$$

Отже, витрати на вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Нова Пошта» окупляться приблизно протягом 2,5 днів.

Визначення цінностей і стратегічних цілей компанії допоможе кожному співробітнику зрозуміти, як розвивається ТОВ «Нова Пошта», на яких принципах будує відносини з гостями, чого чекає від своїх співробітників. За інших рівних умов компанія з більш сильною і ефективною корпоративною культурою має свідомо більш високі шанси виявити і використовувати ринкові можливості, володіє більш високим і стійким в довгостроковому плані потенціалом.

### Висновки до розділу 3

Дослідження конкурентного середовища ТОВ «Нова пошта», засноване на моделі п'яти сил М. Портера з використанням методу експертної оцінки показало, що бізнес-галузь має досить сприятливе конкурентне середовище і займає в ній досить сильні позиції. Однак велика кількість конкурентів, які надають подібні послуги і мають однакові ціни, створює необхідність диференціювати свої послуги з акцентом на конкурентні переваги компанії. Також компанія ризикує втратити клієнтів. Тому надзвичайно важливим є вивчення конкурентних переваг ТОВ «Нова пошта» та позицій, які компанія займає у свідомості споживачів.

Запропоновані пропозиції щодо вдосконалення корпоративної культури дозволять співробітникам підвищити згуртованість команди та зменшити кількість суперечок. Відповідальна особа прагне створити і реалізувати заходи щодо вдосконалення корпоративної культури для досягнення соціально-економічних, комерційних цілей. Поліпшення корпоративної культури дозволить ТОВ «Нова пошта» ефективно працювати в конкурентному середовищі.

Проаналізувавши корпоративну культуру на прикладі діяльності ТОВ «Нова пошта», можна зробити висновок, що її сфера послуг повністю розвинена. Запропоновано перелік дій, які допоможуть ТОВ «Нова пошта» досягти максимальних результатів та залучити більше клієнтів.

Таким чином, в результаті реалізації запропонованих заходів підвищиться рівень корпоративної культури ТОВ «Нова Пошта», підвищиться задоволеність і прихильність персоналу, наслідком чого стане зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці, і відповідно, підвищення ефективності діяльності підприємства.

Розглянуті способи вдосконалення корпоративної культури ТОВ «Нова Пошта» є ефективними як в соціальному, так і економічному аспекті, що дають можливість їх застосування не тільки для даного підприємства, але і для інших підприємств цієї індустрії.

## ВИСНОВКИ

Отже, в результаті аналізу наукових робіт вітчизняних та зарубіжних дослідників було розглянуто сутність поняття «корпоративна культура підприємств» та визначено, що це система матеріальних і духовних цінностей, які взаємодіють між собою й відбивають індивідуальність організації, виявляються в поведінці, взаємодії та спілкуванні працівників між собою й із зовнішнім середовищем.

Корпоративну культуру називають обличчям компанії. Це сукупність діяльності співробітників, процесів і робочого середовища для досягнення загальних цілей компанії. До неї також відносяться способи взаємодії організації з працівниками, клієнтами та спільнотою, а також їх сприйняття компанії. Часто експорт відіграє провідну роль у фінансовому успіху компанії.

Крім того, в рамках системного підходу до дослідження теоретичних аспектів корпоративної культури підприємств було виділено сукупність моделей поведінки, які придбані організацією в процесі адаптації членів організації, передумови та наслідки від формування корпоративної культури.

Розглянуті конкурентні переваги у діяльності сучасних суб'єктів господарювання. Оскільки загальною помилкою при аналізі цієї проблеми є плутанина понять конкурентоспроможність та конкурентні переваги, пояснили ці терміни.

Проведений аналіз світогосподарських підходів до формування корпоративної культури, дав змогу виявити різницю факторів корпоративної культури різних країн. На сам перед країн заходу, східні та України.

Крім того, аналіз дав змогу виявити основні функції та інструменти, які використовуються для підтримки корпоративної культури. Їх, на сам перед, розрізняють на наступні групи:

- 1) визначається внутрішнім станом офіційного механізму компанії;



2) визначається необхідністю пристосування суспільства до зовнішнього середовища.

В другій частині дипломної роботи було проведено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта». Нова пошта, заснована в 2001 році, - це швидко зростаюча компанія, яка допомагає людям подолати розрив між ними. На ринку експрес-перевезень компанія існує з 2001 року та займає одну з лідируючих позицій.

В роботі було детально проаналізовано існуючу корпоративну культуру ТОВ «Нова Пошта» з використанням різних методів.

Удосконалення корпоративної культури - це тривалий і складний процес. Для того щоб організації вдалося досягти поставлених цілей, необхідно послідовно виконувати завдання.

Тому підприємству необхідно вирішувати існуючі проблеми в даний час, так і в подальшому для досягнення найбільших успіхів в діяльності організації.

Були проаналізовані основні показники виробничо-господарської діяльності. Так, аналіз динаміки доходів діяльності ТОВ «Нова Пошта» протягом останніх років показав на їх щорічне збільшення.

За період з 2016-2018 роки зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Нова Пошта» була ефективною.

В цілому, якщо оцінювати сьогоденний стан підприємства, то можна зробити висновок, що за останні роки підприємство здійснило дуже важливі кроки уперед, але існує низка проблем, які потребують подальшого вивчення та усунення.

Дослідження конкурентного середовища ТОВ «Нова пошта», засноване на моделі п'яти сил М. Портера з використанням методу експертної оцінки показало, що бізнес-галузь має досить сприятливе конкурентне середовище і займає в ній досить сильні позиції. Однак велика кількість конкурентів, які надають подібні послуги і мають однакові ціни, створює необхідність диференціювати свої послуги з акцентом на конкурентні переваги компанії.

Запропоновані пропозиції щодо вдосконалення корпоративної культури дозволять співробітникам підвищити згуртованість команди та зменшити кількість суперечок. Відповідальна особа прагне створити і реалізувати заходи щодо вдосконалення корпоративної культури для досягнення соціально-економічних, комерційних цілей. Поліпшення корпоративної культури дозволить ТОВ «Нова пошта» ефективно працювати в конкурентному середовищі.

Серед запропонованих пропозицій є:

- Проведення тренінгів;
- Проведення дня народження компанії;
- Створення інформаційної стенду і вдосконалення сайту;
- Визначення кращого співробітника<sup>4</sup>
- Проводити прибирання кожні півроку в суботу, які будуть плавно стікаються на груповий пікнік;
- Розробка регламентів корпоративної культури.

Було економічно обгрунтовано доцільність введення даних змін на підприємство. За отриманими результатами - впровадження даних проектів дає позитивний результат і вони можуть бути запропонованими для їх подальшої реалізації на підприємстві.

Таким чином, проаналізувавши корпоративну культуру на прикладі діяльності ТОВ «Нова пошта», можна зробити висновок, що її сфера послуг повністю розвинена. Запропоновано перелік дій, які допоможуть ТОВ «Нова пошта» досягти максимальних результатів та залучити більше клієнтів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. The official website of Apple. Concept of business. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.apple.com/ua/>
2. The official website of IKEA. Concept of business. – [Electronic resource]. – Access mode: <http://franchisor.ikea.com/the-ikea-concept-2/>
3. Авдулово, Т.П. Менеджмент [Текст]: навч. посібник / Т. П. Авдулово. - М.: ГЕОТАР-Медіа, 2016. - 208 с.
4. Альохіна, О. Є. Стимулювання розвитку працівників організації [Текст] / О. Є. Альохіна // Управління персоналом. - 2016. - № 1. - С. 50-52.
5. Андрушків Б. М. Модернізація підприємств як конкурентна перевага організаційно-економічного розвитку / Б. М. Андрушків // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – № 3. – С. 198-203.
6. Архангельський, Г.А. Корпоративний тайм-менеджмент: Енциклопедія рішень [Текст]: навч. посібник / Г. А. Архангельський. - М.: Альпіна Паблішерз, 2010. - 160 с.
7. Бабайлов В.К. Менеджмент: наука и практика: учебник / В. К. Бабайлов. – Х.: ХНАДУ, 2015. – 275 с.
8. Бобирєв Д.Б. Конкурентні переваги і їх зв'язок з інноваційною діяльністю і конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / Д. Б. Бобирєв // Наукові вісті Далівського університету. – 2013. – № 10. – Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua>
9. Бочковський А. П. Менеджмент, маркетинг і логістика: навч. посіб / А.П. Бочковський, Н. Ю. Сапожнікова // – О.: Економічна література, 2016. – 225 с.
10. Базилінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика / О.Я. Базилінська. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 328 с.
11. Барінов, В. А. Бізнес-планування [Текст]: Учеб.пособие / В. А. Барінов. - 3-е изд. - М.: ФОРУМ, 2010. - 256 с.
12. Басовский, Л. Є. Менеджмент [Текст]: навч. посібник / Л. Е. Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 226 с.

13. Батракова Т. І. Сутність поняття "економічна ефективність" діяльності підприємства в ринкових умовах / Т.І. Батракова. - Науковий вісник ПУЕТ. – 2015. – № 1 (1). – С. 172 – 178.
14. Бахарев, А. Р. Мета визначає засоби управління персоналом [Текст] / А. Р. Бахарев // Довідник з управління персоналом. 2016. № 8. С. 27-42.
15. Бержанір І. А. Діагностика показників ліквідності підприємств. Фінансове забезпечення сталого розвитку економіки України: колективна монографія / за ред. Слатвінського М.А. Умань: ФОП Жовтий О. О., 2016. – С. 151–156.
16. Белікова, І. П. Організаційна культура [Текст]: навч. посібник / І.П. Белікова. - АГРУС, 2013. - 110 с.
17. Білецька К. Ю. Сутність категорії "Економічна ефективність виробництва" / К.Ю Білецька // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. – 2014. – № 150. – С. 74–81.
18. Блінов, А. О. Управління змінами [Текст]: навч. посібник / А. О. Блінов, Н. В. Угрюмова. - М.: Дашков і К, 2014. - 304 с.
19. Бондарєва Т. І. Оцінка ефективності експортної діяльності підприємства / Т.І. Бондарєва, А.І. Осадчук // Економіка та управління підприємствами: проблеми теорії та практики. – 2011. – № 3(15). – С. 91-94.
20. Бочкарьова Т. О., Кулинич Р. О., Пігуль Н. Г. Показники рентабельності підприємств різних галузей України та шляхи підвищення їх рівня. / Економіка і суспільство. – 2017. – № 10. – С. 188-193.
21. Брояка А. А. Оцінка та шляхи підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства / А.А. Брояка // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія: Економічні науки. – Полтава, 2012. – №5. Том 2. – С.46-51.
22. Бугаков, В. П. Особливості маркетингу послуг [Текст] / В. П. Бугаков // Маркетинг в Росії і за кордоном. - 2013. - №2. - С. 22.

23. Буряк В.Г., Захарченко Л.А., Орлов В.М., Спільна Н.П. Економіка поштового зв'язку – Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова. – 2012. – 544 с.
24. В. В. Окрепилов. - М.: Економіка, 2014. - 639 с.
25. Васильців Т. Г. Конкурентні переваги підприємства та обґрунтування стратегії їх забезпечення / Т.Г. Васильців, Н.Я. Кравчук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. –№ 23 (2). – С. 208-213.
26. Величко Є.І. Сучасні підходи до розуміння сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства» / Є.І. Величко // Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. – 2015. – № 2. – С. 221-227.
27. Васильєва, І. В. Організаційно-психологічна діагностика [Текст]: навч. посібник / І. В. Васильєва. - М.: ФЛІНТА, 2013. - 136 с.
28. Васюк Т. В. Методи дослідження та визначення економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання. Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 3. – С. 131–136.
29. Верхоглазенко, В. В. Система мотивації персоналу [Текст] / В. В. Верхоглазенко // Консультант директора. - 2012. - №4. - С. 23-34.
30. Волкова І. А. Методика аналізу експортно-імпортних операцій в діяльності підприємств / І.А. Волкова, І.В. Гірчук // Вісник ЖДТУ. – 2010. – № 3 (53). – С. 53-55.
31. Волкова, І. А. Облік зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. / І. А. Волкова, М. В. Реслер, О. Ю. Калініна – К. : ЦУЛ, 2016. – 301 с.
32. Господарський кодекс України [Електронний ресурс] / Верховна Рада України; Кодекс України, Закон, Кодекс від 02.06.2016 №1405-VIII – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/>
33. Горбонос Ф.В. Економіка підприємств: підручник / Ф.В. Горбонос, Г.В. Черевко, Н.Ф. Павленчик, А.О. Павленчик. – К.: Знання, 2010. – 463 с.
34. Гончаров А.Б. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2013. – 240 с.

35. Гаркуша О. А. Оцінка ефективності експортної діяльності виробничих підприємств [Електронний ресурс] / О.А. Гаркуша. – Режим доступу: <http://masters.donntu.edu.ua/publ2003/fem/garkusha.pdf>
36. Гетьман О. О. Економіка підприємства: навчальний посібник / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал – Київ: Центр учбової літератури. – 2010. – 488 с.
37. Гонтарева І. В. Умови формування та властивості системної ефективності діяльності підприємства / І.В. Гонтарева // Економіка розвитку. – 2014. – № 4. С. 79–82.
38. Горелкіна С.Б. Операційний менеджмент в галузі зв'язку: навч. посіб. / С.Б. Горелкіна та ін. // – Одеса: ОНАЗ, 2011. – 311 с.
39. Грушко В. Ментальність українського народу / В. Грушко //Славістичні записки. – Тернопіль, 2008. – 218 с.
40. Даниляк, В. І. Людський фактор в управлінні якістю. Інноваційний підхід до управління ергономічністю [Текст]: навч. посібник / В. І. Даниляк. - М.: Логос, 2016. - 336 с.
41. Дейнега І.О. Конкурентні переваги, як складова ринкового успіху. Проблеми формування та реалізації конкурентної політики / І. О. Дейнега // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. – Львів :«Арт-Друк», 2013. – 300 с.
42. Дементьєва, А. Г. Управління персоналом [Текст]: навч. посібник / А. Г. Дементьєва. М.: Магістр, 2016. 287 с.
43. Дем'яненко, А. В. Методика дослідження локального споживчого ринку [Текст] / А. В. Дем'яненко // Російське підприємництво. - 2014. - № 24. - С. 203-206.
44. Евстропов, Н. А. Менеджмент якості підприємств і організацій [Текст]: навч. посібник / Н. А. Евстропов, В. М. Корнєєва, С. В. Бабікін. - М.: Академія стандартизації, метрології та сертифікації, 2013. - 216 с.
45. Єфремова, Є. А. Корпоративна культура і система мотивації [Текст] / Є. О. Єфремова // Менеджер по персоналу. - 2012. - №1. - С. 32-51.

46. Закон України «Про валюту і валютні операції» від 21.06.2018 р. № 2473-VIII. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua>
47. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» щодо удосконалення деяких положень» № 2164-VIII від 05 жовтня 2017 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
48. Захарова, Л. М. Психологія управління [Текст]: навч. посібник / Л. М. Захарова. - М.: Логос, 2012. - 376 с.
49. Зимовец, А. Е. Повышение ресурсного потенциала торгового предприятия [Текст] / А. Е. Зимовец // Креативная экономика. – 2016. – № 12. – С. 31-36.
50. Зимовець, А. Е. Підвищення ресурсного потенціалу торговельного підприємства [Текст] / А. Е. Зимовець // Креативна економіка. - 2016. - № 12. - С. 31-36.
51. Измайлова, Н. Н. Роль організаційної культури в сфері гостинності [Текст] / Н. Н. Измайлова // Готель. - 2012. - №4. - С. 38.
52. Ільїн, В. В. По той бік проектів. Записки консультанта [Текст]: навч. посібник / В. В. Ільїн. - М.: БИНОМ, 2013. - 376 с.
53. Ільясов, Ф. Н. Методологія ресурсного підходу до аналізу трудових мотивів і установок [Текст] / Ф. М. Ільясов // Моніторинг громадської думки: економічні і соціальні зміни. 2016. № 5. С. 13- 25.
54. К. Х. Абдурахманов, Л. Р. Котова. - М.: Альфа-Пресс, 2015. - 752 с.
55. Карлина Т.В. Структура организации и конкурентные преимущества / Т.В. Карлина // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 6. – С. 76-84.
56. Ковальов Є. В. Принципи менеджменту: навч. посіб. / Є. В. Ковальов. – Х.: ХНУВС, 2012. – 99 с.
57. Кожушко Л.Ф. Основи менеджменту і маркетингу: навч. посіб. для студентів ВНЗ / Л. Ф. Кожушко, Т.О. Кузнецова, О.Ю. Судук. – Рівне: НУВГП, 2016. – 291 с.

58. Кожушко Л.Ф. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. / Л.Ф. Кожушко, Т.О. Кузнецова. – Рівне: НУВГП, 2016. – 396 с.
59. Кожушко Л.Ф. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. / Л.Ф. Кожушко, Т.О. Кузнецова. – Рівне: НУВГП, 2016. – 396 с.
60. Кендюхов О. В., Болгов В. Є., Залізнюк В. П. Чинники ефективності експортної діяльності підприємства / О.В. Кендрюхов // Економіка і організація управління. – 2017. – № 1. – С. 38–51.
61. Кириченко О. А. Сучасна система управління зовнішньо- економічною діяльністю підприємства [Електронний ресурс] / О.А. Кириченко, К.Г. Ваганов // Механізм регулювання економіки. – 2008. - №1. – Режим доступу: [http://mer.fem.sumdu.edu.ua/ua/2008\\_1.html](http://mer.fem.sumdu.edu.ua/ua/2008_1.html)
62. Кіщак Т. Г. Вітчизняні реалії становлення корпоративної культури на підприємствах [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.economynauka.com.ua](http://www.economynauka.com.ua)
63. Князева О. А. Стратегія розвитку поштового зв'язку. Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2013. - 100 с.
64. Кобзева К. В. Експортний потенціал підприємства: сутність і особливості формування / К.В. Кобзева // Проблеми економіки. – 2013. – № 4. – С. 281–285.
65. Ковінько О.М., Цехмістер Л.В. Сутність та розрахунок ефективності зовнішньоторговельних операцій [Електронний ресурс]: – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/18\\_DNI\\_2011/Economics/2\\_89951.doc.htm](http://www.rusnauka.com/18_DNI_2011/Economics/2_89951.doc.htm).
66. Ковтун Е. О. Планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Е.О. Ковтун, В.М. Швець. – Режим доступу [http://www.rusnauka.com/15\\_APSN\\_2010/Economics/67915.doc.htm](http://www.rusnauka.com/15_APSN_2010/Economics/67915.doc.htm)
67. Корпоративна культура організацій XXI століття : зб. наук. праць / під заг. ред. С. В. Ковалевського. –Краматорськ : ДДМА, 2007. – 219 с.
68. Корпоративная культура в компании Coca-Cola. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://delo.ua/education/40-personala-coca-cola-v-ukraine-rabotajut-v-kompanii-bolee-desja-181764/> delo.ua



69. Кравченко О. Корпоративна культура, як стратегічна конкурентна перевага на підприємстві / О. Кравченко, В. Никифоренко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – Т. 1, № 3

70. Курмакаев К. Какая корпоративная культура нужна современному бизнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.forbes.ru/sobytiya-column/lyudi/219591-kakaya-korporativnayakultura-nuzhna-sovremennomu-biznesu>

71. Лінькова О. Ю. Менеджмент організацій: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О.Ю. Лінькова. – Х.: НТУ "ХПІ", 2012. – 463 с.

72. Ліпич Л. Г. Стратегії виходу підприємств на зовнішні ринки / Л. Г. Ліпич, А. О. Фатенок-Ткачук // Культура народів Причорномор'я. – 2010. – № 102. – С. 146-151.

73. Літвінова В. О. Економічна ефективність: сутність та форми. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2014. – № 2. – С. 43–45.

74. Лучко М. Р., Жукевич С. М., Фаріон А. І. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. – 302 с.

75. Меліхов А.А. Конкурентні переваги як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємств / А.А. Меліхов // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2013. – № 1(3). – С. 168-172.

76. Менеджмент: навч. посіб. / [А.Г. Гончарук та ін.; за ред. А. Г. Гончарука]. – О.: Фенікс, 2012. – 296 с.

77. Менеджмент: навч. посіб. / [О. Є. Кузьмін та ін.]. – Л.: Вид-во Львів. політехніки, 2012. – 239 с.

78. Менеджмент: навч. посіб. / [І. О. Александров та ін.; за заг. ред. І. О. Александрова, К.І. Ткача]. – О.: Астропринт, 2015. – 388 с.

79. Маркова В.Д. Маркетинг менеджмент. – М. Омега-Л, 2007. - 136 с.

80. Матвєєв В. В. Сутність стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства / В. В. Матвєєв // «Молодий вчений». – 2015. – № 2 (17) . – С. 179-185.

81. Митний кодекс України від 13 березня 2012 р. // Відомості Верховної Ради України (ВВР). - 2012. - № 44-45. - № 46-47. - № 48. - Ст. 552

82. Наумов, В. Н. Організація підприємництва [Текст]: навч. посібник / В. Н. Наумов. - СПб. : Пітер, 2017. - 384 с.
83. Нестеренко Г. О. До уточнення поняття «корпоративна культура» // Нова парадигма: Альманах проблеми економіки. – 2003. – №4. – С.52-58.
84. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. - К.:ТОВ "УВПК Екс", 2012. - 560 с.
85. Олександренко І. В. Діагностика ліквідності та платоспроможності підприємства. Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 6. – С. 419–426.
86. Орехов, С. А. Корпоративний менеджмент [Текст]: навч. посібник /№ 1. С. 133-137.
87. Орлов В.М. Економіка поштового зв'язку: навч. посіб. / В.М. Орлов, Н.Ю. Потапова-Сінько, О.С. Редькін та ін. // Одеса: ВМВ, 2011. – 468 с.
88. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта», [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://novaposhta.ua/news/rubric/2/id/1764>
89. Офіційні матеріали звітності ТОВ «Нова Пошта» за 2016 -2018 рр.
90. Пармантер, Д. Ключові показники ефективності. Розробка, впровадження і застосування вирішальних показників [Текст]: пер. з англ. А. Платонова / Д. Пармантер. - М.: Олімп-Бізнес, 2016. - 288 с.
91. Перлів, А. М. Ефективність організації - єдність цілей, стратегії і структури [Текст] / А. М. Перлів // Проблеми економіки та менеджменту. - 2012. - № 2. - С. 6-12.
92. Перськова, Т. Н. Міжкультурна комунікація та корпоративна культура [Текст]: навч. посібник / Т.М. Перськова. - М.: Логос, 2015. - 224 с.
93. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 року [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. - Режим доступу: <http://portal.rada.gov.ua/>.
94. Пономарьова, Т. А. Якість послуг: якісні параметри оцінки[Текст] / Т. А. Пономарьова, М. С. Супрягіна // Маркетинг в Росії і за кордоном. - 2012. - № 1. - С. 47-49.
95. Портер М.Э. Конкуренція. – М.: Вільямс, 2005. – 59 с.

96. Резник Г.А., Спирина С.Г., Введение в специальность «Маркетинг». – Ростов н/Д.: Феникс, 2006. – 87 с.
97. Роббинс С. П. Менеджмент / С. П. Роббинс, М. Коултер ; пер. с англ. О. В. Медведь ; 8-е изд. – М. : Издат. дом «Вильямс», 2007. – 1056 с.
98. С. А. Орехов, В. А. Селезньов, Н. В. Тихомирова. - М.: Дашков і К, 2013. -440 с.
99. Сальникова Л. С. Сучасні комунікаційні технології в бізнесі [Текст]: навч. посібник / Л. С. Сальникова. - М.: Аспект Пресс, 2015. - 296 с.
100. Сидоренко В. К. Мельник Г. О. Контроль ділової активності за ключовими показниками ефективності / В.К. Сидоренко // Економіка та держава: Міжнар. наук.практ. журнал. — К.: РПВПС НАНУ, 2013. — № 10. — С. 74 –75.
101. Сініцин О.О. Фінансовий леверидж в управлінні структурою капіталу / О.О. Сініцин // Ефективна економіка – 2014. – № 9. – С. 1-3.
102. Скобкин, С. С. Маркетинг і продажі в готельному бізнесі[Текст]: навч. посібник для вузів. - М., МАУП, 2015. - 224 с.
103. Соколовська В. В. Концепція створення стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки [Електронний ресурс] / В.В. Соколовська // Ефективна економіка. – 2010. – № 10. Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua> (дата звернення: 02.11.2019).
104. Соціальний звіт / Офіційний сайт «Нова пошта». – [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://svb.ua/sites/default/files/social\\_report\\_0.pdf](http://svb.ua/sites/default/files/social_report_0.pdf).
105. Спивак В. А. Корпоративная культура / В. А. Спивак. – СПб. : Питер, 2001. – 352 с
106. Станевич, Е. К. Маніпуляції в ділових переговорах: Практика протидії [Текст]: навч. посібник / Є. К. Станевич. - М.: Альпина Паблішер, 2012. - 150 с.
107. Стратегічний план розвитку Українського підприємства поштового зв'язку «Нова Пошта» до 2020 р.: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mtu.gov.ua/>
108. Тарасюк В. Д. Елементи та фактори формування організаційної культури підприємства / В. Д. Тарасюк // 1. Ученые записки Таврического

національного університета ім. В. І. Вернадського. Серія «Економіка і управління» – 2009. – № 2. – С. 333–340.

109. Фахтудинов Р.А. Стратегічний менеджмент. – М.: Дело, 2005. – 104 с.

110. Федцов, В. Г. Культура ресторанного сервісу [Текст]: навч. посібник / В. Г. Федцов. - М.: Дашков і К, 2014. - 248 с.

111. Філобокова, Л. Ю. Якість, ефективність та конкурентоспроможність персоналу сучасного підприємства в Росії [Текст] / Л. Ю. Філобокова // Аудиторські відомості. 2015. № 12. С. 3-14.

112. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. / [М.А. Крутько та ін.]. – Х.: Міськдрук, 2016. – 309 с.

113. Фіщук Н.Ю. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації / Н.Ю. Фіщук, І.В. Ломачинська //Збірник наукових праць ВНАУ. – 2012. – №1. – том 4. – С. 81-85.

114. Хаєт Г. Л. Корпоративна культура : навч. посіб. / Г. Л Хаєт. – К., 2003. – М. : Издат. дом «Вільямс», 2007. –1056 с.

115. Хакимова, Е. А. Аналіз якості обслуговування клієнтів [Текст] / Е. А. Хакимова // Вісник Хмельницького державного університету. -2012. - № 6. - С. 131-137.

116. Чайка Г. П. Культура ділового спілкування менеджера : навч.посіб. / Г. П. Чайка. – К. : Знання, 2005. – 442 с

117. Черкашин, П. А. Стратегія управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) [Текст] / П. А. Черкашин // Вісник Томського державного університету. - 2016. - № 9. - С 44-56.

118. Чернишова Т. О. Деякі аспекти корпоративної культури організації / Т. О.Чернишова, Т. А. Немченко // Наукові праці КНТУ. – Економічні науки. – 2010. – Вип. 17

119. Швиданенко О.А. Глобальна конкурентоспроможність: теоретичні та прикладні аспекти / Швиданенко О.А. // Державний вищий навчальний заклад "Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана. — К. : КНЕУ, 2017. — 312с

120. Шейн, Е. Організаційна культура і лідерство [Текст]: навч. посібник / Е. Шейн. - М.: Дашков і К, 2012. - 328 с.

121. Юхменко П.І. Міжнародний менеджмент: Навчальний посібник / П.І. Юхменко, Л.П. Гацька, М.В. Півторак та ін. [Електронний ресурс]. — К.: Центр учбової літератури, 2011. — 488 с. Режим доступу: <https://pidruchniki.com/menedzhment/sutnistmizhnarodnogobiznesu>

## ДОДАТКИ

### *Додаток А*

#### **Методика виявлення ступеня інтеграції «СПСК» - соціально-психологічна самооцінка колективу (Методика О. Немова)**

Інструкція. Ознайомившись зі списком суджень, оцініть, скільки ваших колег проявляє відносини і форми поведінки, зафіксовані в змісті цих суджень.

Варіанти відповідей:

- «все» - 6 балів;
- «майже всі» - 5 балів;
- «більшість» - 4 бали;
- «половина» - 3 бали;
- «меншість» - 2 бали;
- «майже ніхто» - 1 бал;
- «ніхто» - 0 балів.

Вибрані оцінки записуйте в опитувальному аркуші навпроти порядкового номера відповідних суджень.

Опитувальний лист:

1. Свої слова підтверджують справою
2. Засуджують прояви індивідуалізму
3. Мають подібні переконання
4. Радіють успіхам один одного
5. Надають допомогу новачкам і членам інших підрозділів
6. Уміло взаємодіють один з одним
7. Знають завдання, що стоять перед колективом
8. Вимогливі один до одного
9. Всі питання вирішують спільно
10. Єдині в оцінках проблем, що стоять перед колективом
11. Довіряють один одному
12. Діляться досвідом роботи з новачками і членами інших підрозділів

13. Безконфліктно розподіляють обов'язки між собою
14. Знають підсумки роботи колективу
15. Ніколи і ні в чому не помиляються
16. Об'єктивно оцінюють свої успіхи і невдачі
17. Особисті інтереси підпорядковують інтересам колективу
18. Одному і тому ж присвячують своє дозвілля
19. Захищають один одного
20. Чи враховують інтереси новачків і представників інших підрозділів
21. Взаємно доповнюють один одного в роботі
22. Знають позитивні і негативні сторони роботи колективу
23. Працюють над вирішенням завдань і проблем з повною віддачею
24. Не залишаються байдужими, якщо зачеплені інтереси колективу
25. Однаково оцінюють правильність розподілу обов'язків
26. Допмагають один одному
27. До новачків, старим членам колективу і представників інших підрозділів пред'являють однаково справедливі вимоги
28. Самостійно виявляють і виправляють недоліки в роботі
29. Знають правила поведінки в колективі
30. Ніколи і ні в чому не сумніваються
31. Чи не кидають почату справу на півдорозі
32. Відстоюють прийняті в колективі норми поведінки
33. Однаково оцінюють інтереси колективу
34. Щиро засмучуються при невдачах колег
35. Однаково об'єктивно оцінюють роботу старих, нових членів колективу і представників інших підрозділів
36. Швидко вирішують конфлікти і суперечності, що виникають в процесі взаємодії один з одним при вирішенні колективних завдань
37. Добре знають свої обов'язки
38. Свідомо підкоряються дисципліні
39. Вірять в свій колектив

40. Однаково оцінюють невдачі колективу
41. Тактично поводяться у відношенні один до одного
42. Чи ж не підкреслюють своїх переваг перед новачками і представниками інших підрозділів
43. Швидко знаходять між собою спільну мову
44. Добре знають прийоми і методи спільної роботи
45. Завжди і у всьому праві
46. Громадські інтереси ставлять вище особистих
47. Підтримують корисні для колективу починання
48. Мають однакові уявлення про норми моральності
49. Доброзичливо відносяться один до одного
50. Тактично поводяться по відношенню до новачків і членам інших підрозділів
51. Беруть на себе керівництво колективом, якщо буде потрібно
52. Добре знають роботу товаришів по колективу
53. По-хазяйськи ставляться до майна фірми
54. Підтримують склалися в колективі традиції
55. Дають однакові оцінки соціально значущим якостям особистості
56. Поважають один одного
57. Тісно співпрацюють із новачками і членами інших колективів
58. Приймають на себе обов'язки інших членів колективу за потреби
59. Знають риси характеру один одного
60. Все вміють робити
61. Відповідально виконують будь-яку роботу
62. Надають активний опір силам, роз'єднувальним колектив
63. Однаково оцінюють правильність розподілу заохочень
64. Підтримують одне одного у важкі хвилини
65. Радіють успіхам новачків і представників інших підрозділів



66. Діють злагоджено і організовано в складних ситуаціях

67. Добре знають звички і схильності один одного

68. Активно беруть участь в громадській роботі

69. Постійно піклуються про успіхи колективу

70. Однаково оцінюють справедливість покарань

71. Взаємно ставляться один до одного

72. Щиро співпереживають невдачам новачків і членів інших підрозділів

73. Швидко знаходять варіант розподілу обов'язків, який влаштовує всіх

74. Добре знають, як йдуть справи один у одного .

Обробка результатів. Підрахуйте суму балів по кожній з наведених нижче груп для кожного співробітника підрозділу. Після цього знайдіть інтенсивність розвитку кожного з показників у підрозділі по формулою: сума отриманих балів за певною шкалою всіх працівників підрозділу, які взяли участь в опитуванні, ділиться на кількість взяли участь в опросе. Шкала достовірності - питання 16; 31; 46; 61. Чим більше позитивних відповідей дав співробітник по цій шкалі, тим менше правдиво він відповідав на питання методики.

Показник	Питання
Прагнення до збереження цілісності групи	2; 9; 17; 24; 32; 39; 47; 54; 62; 69
Згуртованість (єдність відносин)	3; 10; 18; 25; 33; 40; 48; 55; 63; 70
Контактність (особисті взаємини)	4; 11; 19; 26; 34; 41; 49; 56; 64; 71
Відкритість	4; 12; 20; 27; 35; 42; 49; 57; 65; 72
Організованість	4; 13; 21; 28; 36; 43; 51; 58; 66; 73
Інформованість	4; 14; 22; 29; 37; 44; 52; 59; 67; 74
Відповідальність	4; 8; 16; 23; 31; 38; 46; 53; 61; 68