Національний університет
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки управління та права

Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему:
«Формування та розвиток корпоративної культури підприємства (на матеріалах ТОВ „НОВА ПОШТА”)

Виконав: здобувач першого рівня вищої освіти, групи 401-ЕП

спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Сало Д.О.

Керівник: Григор’єва О.В.

Рецензент:

Полтава – 2023 р.

Консультанти:

з охорони праці

___ . ____. 20___ р._____ О.В. Григор’єва

Здобувач ___ . ____. 20___ р._____ Д.О. Сало

Керівник роботи ___ . ____. 20__ р. _____ О.В. Григор’єва

Нормоконтроль ___ . ____. 20__ р. _____ О.В. Григор’єва

Допустити до захисту

Завідувачка кафедри ___ . ____. 20__ р. _____ М.Б.Чижевська

Консультанти:

з охорони праці

16 . 06 . 2023 р. _____ О.В. Григор'єва

Здобувач 15 . 06 . 2023 р. _____ Д.О. Сало

Керівник роботи 16 . 06 . 2023 р. _____ О.В. Григор'єва

Нормоконтроль 16 . 06 . 2023 р. _____ О.В. Григор'єва

Допустити до захисту

Завідувачка кафедри 16 . 06 . 2023 р. _____ М.Б.Чижевська

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(повне найменування вищого навчального закладу)

навчально-науковий інститут фінансів, економіки управління та права
кафедра економіки, підприємництва та маркетингу
ступінь вищої освіти «бакалавр»

спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о.завідувача кафедри економіки,
підприємництва та маркетингу
_____ М.Б. Чижевська
"17" квітня 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Сало Дмитро Олександрович
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема роботи *Формування та розвиток корпоративної культури підприємства (на матеріалах ТОВ „НОВА ПОШТА")*

Керівник роботи *Григор'єва О.В., к.е.н., доцент*
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання),

затверджені наказом закладу вищої освіти від *""20" березня 2023 року №236-фа*

Строк подання здобувачем роботи *23.06.2023 р.*

Вихідні дані до роботи *Законодавство України, навчальна, наукова, довідкова та методична література, фахові періодичні видання, інформаційні ресурси, установчі документи підприємства, фінансова, оперативна та статистична звітність підприємства*

Зміст випускної кваліфікаційної роботи бакалавра (перелік питань, які потрібно зробити) *РІ. Теоретичні основи розвитку корпоративної культури підприємства. Ф.П Організаційно-правова і економічна характеристика діяльності ТОВ "НОВА ПОШТА" РІІ. Основні напрями розвитку корпоративної культури ТОВ "НОВА ПОШТА"*

Перелік графічного матеріалу:
ілюстративний матеріал у кількості 21 аркушів представлений у додатку Г

РЕФЕРАТ

Сало Д.О. Формування та розвиток корпоративної культури підприємства (на матеріалах ТОВ «НОВА ПОШТА»). Рукопис. Кваліфікаційна робота на здобуття першого рівня вищої освіти за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» – Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2023.

Робота містить 123 аркуші машинного тексту та 25 аркушів ілюстративного матеріалу; таблиць – 11; рисунків – 34; перелік використаної літератури – 66 найменування.

Об’єктом дослідження кваліфікаційної роботи є ТОВ «НОВА ПОШТА», його виробничо-господарська діяльність, специфічні методи і механізми управління виробничою діяльністю підприємства, їх дієвість в процесі здійснення господарської діяльності підприємства.

Випускну кваліфікаційну роботу присвячено розв’язанню питань, які науково обґрунтовують економічну сутність, значення та методику формування корпоративної культури підприємства.

В роботі проаналізовано економічний стан підприємства, виконано діагностування господарської діяльності підприємства та розроблені пропозиції щодо підвищення її ефективності.

Метою випускної кваліфікаційної роботі є розроблення теоретико-методичних підходів до формування корпоративної культури підприємництва, що сприятиме практичній реалізації принципів сталого розвитку підприємництва в умовах перехідної економіки.

Результатом дослідження стали пропозиції щодо напрямів зміцнення та розвитку корпоративної культури ТОВ «НОВА ПОШТА».

Отримані результати можуть бути використані на даному підприємстві та на інших підприємствах України.

Ключові слова: «корпоративна культура», «система управління», «організація», «культура організації».

ESSAY

Salo D.A. Formation and development of the corporate culture of the enterprise (based on the materials of «NEW POST» LLC). Manuscript. Qualification work for obtaining the first level of higher education in specialty 076 «Entrepreneurship, trade and exchange activity» – Poltava: National University «Yuriy Kondratyuk Poltava Polytechnic» 2023.

The work contains 123 sheets of machine text and 25 sheets of illustrative material; tables - 11; drawings - 34; list of used literature - 66 items.

The object of study of the qualifying work is «NEW POST» LLC, its production and economic activities, specific methods and mechanisms for managing the production activities of the enterprise, their effectiveness in the process of implementing the economic activities of the enterprise.

The final qualifying work is devoted to solving issues that scientifically substantiate the economic essence, significance and methodology of forming the corporate culture of an enterprise.

The paper analyzes the economic state of the enterprise, diagnoses the economic activity of the enterprise and develops proposals to improve its efficiency.

The purpose of the final qualification work is to develop theoretical and methodological approaches to the formation of a corporate culture of entrepreneurship, which will contribute to the practical implementation of the principles of sustainable development of entrepreneurship in a transitional economy.

The study resulted in proposals for strengthening and developing the corporate culture of «NEW POST» LLC.

The obtained results can be used at this enterprise and other enterprises of Ukraine.

Key words: «corporate culture», «management system», «organization», «organization culture».

ЗМІСТ

Вступ 9

Розділ 1. Теоретичні основи дослідження корпоративної культури підприємства 12

1.1. Сутність корпоративної культури та її місце у системі управління підприємством 12

1.2. Структура корпоративної культури, її функції та типи 22

1.3. Методи формування корпоративної культури 36

Розділ 2. Організаційно-правова і економічна характеристика діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА» 45

2.1. Аналіз стану та перспектив розвитку експрес-доставки в Україні 45

2.2. Організаційно-правові основи діяльності підприємства 56

2.3. Аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності підприємства 70

2.4. Стан охорони праці на підприємстві 77

Розділ 3. Основні напрями розвитку корпоративної культури ТОВ «НОВА ПОШТА» 87

3.1. Характеристика формування, управління та розвитку корпоративної культури підприємства 87

3.2. Визначення напрямів зміцнення та розвитку корпоративної культури ТОВ «НОВА ПОШТА» 98

Висновки та пропозиції 104

Список використаних джерел ..... **Ошибка! Закладка не определена.**

Додаток А. Фінансова звітність ТОВ «Нова пошта» за 2019 рік 124

Додаток Б. Фінансова звітність ТОВ «Нова пошта» за 2020 рік 181

Додаток В. Фінансова звітність ТОВ «Нова пошта» за 2021 рік 199

Додаток Г. Ілюстративний матеріал до кваліфікаційної роботи 223

ВСТУП

Важливою складовою структурних реформ залишається формування корпоративної культури, що веде до оновлення наукових досліджень різного соціально-економічного змісту. Завдання полягає в тому, щоб досягти соціально-економічної ефективності корпоративного управління і водночас реалізувати цілі щодо підвищення ефективності компанії та забезпечення балансу інтересів персоналу в компанії. Як показав аналіз, досягнення цих двох цілей є необхідним для забезпечення економічного зростання, створення та підтримки конкурентного середовища, максимізації прибутковості інвестиційного процесу, підвищення продуктивності праці та ефективності виробництва.

Проблема оцінювання корпоративної культури об’єктивно ускладняється наявністю різноорієнтованих ціннісних пріоритетів учасників корпоративних відносин, які бажають досягти успіху в корпоративній діяльності, при цьому засоби і методи їх досягнення можуть істотно відрізнятися. Саме тому точна оцінка рівня корпоративної культури допомагає визначити можливість створення балансу між інтересами стейкхолдерів.

Сутність і роль корпоративної культури в організації висвітлювали такі дослідники як: Алпєєва Т.М., Гращенко І.С., Гаєвський Б.А., Давидова Ю.Н., Красовський Ю.Д., Палеха Ю., Рей С., Коул М., Семикіна М.В., Тарасова О.В., Чернишова А.А., Фіщук Н.Ю. та інші. Якщо говорити точніше, то корпоративна культура забезпечує стратегію компанії, її мету та засоби для її досягнення, а постійні зміни в умовах конкуренції, урядове регулювання та розвиток новітніх технологій вимагають постійного вдосконалення розвитку корпоративної культури та ролі у соціально відповідальному бізнесі, а також використання інструментів соціально відповідального маркетингу.

Метою даного дослідження є розроблення теоретико-методичних підходів до формування корпоративної культури підприємництва, що сприятиме практичній реалізації принципів сталого розвитку підприємництва

в умовах перехідної економіки України. Необхідна переорієнтація управління з точки зору стандартів і норм корпоративної культури. Тому головним завданням є підтвердження того, що корпоративна культура системи управління підприємством є стратегією на майбутнє і гарантує ефективне функціонування суб'єкта господарювання.

Під час написання роботи були визначені такі завдання:

– ознайомитися з теоретичними основами дослідження корпоративної культури підприємства;

– розглянути наукові підходи до визначення сутності корпоративної культури та її місця в системі управління підприємством;

– розглянути структуру корпоративної культури, її функції та типи;

– дослідити методичні основи формування корпоративної культури;

– розкрити організаційні та правові основи підприємства;

– провести аналіз найважливіших економічних і фінансових показників підприємства;

– надати характеристику формування, управління та розвитку корпоративної культури підприємства та запропонувати напрями для її зміцнення та розвитку;

– зробити відповідні висновки та пропозиції.

Об'єктом дослідження є виробничо-господарська діяльність ТОВ «Нова пошта».

Інформаційну базу дослідження складають нормативно-правові акти, що регулюють діяльність компанії, монографії та наукові публікації українських та зарубіжних дослідників-економістів щодо предмету дослідження, статистичні дані та звіти компанії.

Для проведення дослідження були використані такі методи: спостереження, гіпотетичний метод, порівняння, аналіз та узагальнення інформації, метод збору та узагальнення інформації.

Практичне значення результатів дослідження полягає в теоретичному узагальненні та науково-прикладному обґрунтуванні шляхів зміцнення та розвитку корпоративної культури підприємства.

Розрахунки проводились на ПК.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність корпоративної культури та її місце у системі управління підприємством

Основою успішної та ефективної діяльності суб'єкту підприємництва є культурний корпоративний бізнес-процес, заснований на методах стратегічного управління. Він формує соціальну відповідальність співробітників і базується на цінностях, прийнятих і засвоєних в організації, активізує формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі [].

Сьогодні бізнес-культурі не приділяється достатньо уваги з боку підприємців. Однак науковці вбачають у вирішенні цієї проблеми можливість налагодити цивілізовані відносини між підприємцями та суспільством в цілому. Це можна пояснити тим, що український бізнес вступив у новий етап розвитку і зараз шукає шляхи підвищення ефективності використання наявних ресурсів, у тому числі людських. У той же час, не всі компанії, які вирішили створити корпоративну культуру, розуміють, що вона означає.

Незважаючи на часте використання цього терміну, багато компаній ніколи не замислювалися над феноменом корпоративної культури або не вважають його важливим. Наприклад, за даними журналу Careers, близько 63% випускників MBA в США цікавляться типом корпоративної культури при пошуку роботи і ставлять її на перше місце серед 11 критеріїв, тоді як лише 38% надають більше значення кар'єрному зростанню. Вивчення культури компанії стало стандартною практикою для нових працівників, коли вони приєднуються до команди. Однак, незважаючи на важливість теми корпоративної культури та її очевидні переваги для компаній, лише невелика кількість національних компаній звертається до неї. Зокрема, як зазначають

різні дослідницькі та аналітичні організації, лише 10-15% українських компаній створили спеціальні відділи, що займаються розвитком корпоративної культури.

Таким чином, у сучасному світі корпоративна культура все більше займає домінуюче положення в діяльності людини, набуває самостійності та виходить на новий етап якісного розвитку. Вона задає орієнтири для менеджменту підприємства, соціально-трудових відносин, формує та стимулює роботу компанії. Важливість корпоративної культури будь-якого суб'єкта підприємництва не можна недооцінювати: вона дозволяє працівникам компанії задуматися про ідентичність, дає відчуття стабільності та надійності самого підприємства, формує відчуття соціальної захищеності, викликає самосвідомість і найвищу відповідальність. для працівника [].

Інтерес до корпоративної культури за кордоном почався на початку 1980-х років під впливом таких специфічних змін:

1. Зміни у зовнішньому середовищі, що оточує організацію:

– екологічне середовище: забруднення навколишнього середовища;

– науково-технічне середовище: обмеженість технологічних можливостей для вирішення проблем харчування; зростання безробіття;

2. Вказані зміни у зовнішньому середовищі призвели до відповідних змін у внутрішньому середовищі організації:

– відсутність ідентифікації між працівниками та організацією;

– синдром недовіри між керівниками та підлеглими.

Виходячи з цього, були сформульовані наступні управлінські проблеми:

– відповідальність перед суспільством, в тому числі етична відповідальність;

– формування «Ми – це емоції»;

– врахування психологічних факторів в управлінні [].

Вирішення цих проблем призвело до формування концепції корпоративної культури та підвищення інтересу до цього явища []. Подальші дослідження в цій сфері показали, що політика всіх успішних компаній незмінно включає ідею корпоративної культури як запоруки організаційного

успіху []: успішні компанії характеризуються високим рівнем корпоративної культури, що є результатом зусиль, спрямованих на розвиток корпоративного духу, який приносить користь усім зацікавленим сторонам. Не дивно, що такі великі компанії, як Hewlett-Packard, Procter & Gamble, Sony та Motorola, не змінили своїх основних цінностей та цілей, оскільки вони адаптували свої бізнес-стратегії та практики до мінливого світу.

Корпоративна культура, яка визначає спроможність підприємства саморозвиватися, за інших рівних умов забезпечує стратегічну перевагу над конкурентами. Багато в чому саме корпоративна культура є причиною невдачі інновацій, які вдалися в іншій компанії. Як показує практика, в основі успіхів і невдач підприємства часто лежать причини, котрі прямо або опосередковано пов'язані з корпоративною культурою [].

Корпоративна культура є інструментом управлінських дій, одним із прогресивних методів управління трудовими ресурсами, вона дозволяє акуратно і непомітно прищеплювати певні цінності, традиції, що призводить до організаційної єдності та формують корпоративний стиль ділової поведінки [].

Для того, щоб зрозуміти корпоративну культуру як складову системи управління людськими ресурсами, важливо спочатку з'ясувати її сутність. Для цього звернімося до визначення поняття «корпоративна культура», яке увійшло в науковий обіг в останні роки. При цьому слід відмітити, що корпоративну культуру іноді також називають організаційною культурою або культурою компанії.

Термін «корпоративна культура» вперше був використаний у військовій термінології в XIX столітті німецьким фельдмаршалом і військовим теоретиком Мольтке []. На той час це поняття визначало правила поведінки в офіцерському середовищі. Перші чіткі визначення культури підприємства почали формуватися в першій половині XX століття, а в Україні проблеми корпоративної культури почали вирішувалися в 90-х роках.

Значний інтерес до роздумів про поняття «корпоративна культура» викликали дослідження Терренс Є. Діла та Аллан А. Кеннеді [], Т. Пітерса та

Р. Уотермана [], оскільки цим дослідникам вдалося продемонструвати із сильною культурою. Першою важливою теоретичною роботою, що розглядає зазначену проблему, вважається праця американського психолога Е. Шейна [

– артефакти; другий рівень – рівень проголошених цінностей; третій стосується базових уявлень. Пізніші дослідження корпоративної культури будуються на основі її трирівневої моделі [10]. У процесі розвитку та зміцнення ринкових відносин та осмислення західного досвіду корпоративна культура стає важливим інструментом підвищення ефективності будь-якого підприємства. Досвід найбільших компаній світу свідчить про те, що корпоративна культура є ефективним інструментом управління, спрямованим на досягнення конкурентних переваг компанії [12].

Згідно з Кембриджським словником, корпоративна культура – це переконання та ідеї, яких дотримується компанія, та їхній вплив на спосіб ведення бізнесу і поведінку її працівників. Елементами корпоративної культури є фізичне середовище підприємства, практика управління людськими ресурсами та робочі звички працівників. Корпоративна культура відображається в різних структурних, функціональних та особистісних елементах, таких як ієрархія, процеси, інновації, співпраця та конкуренція. Яким є робоче середовище, як працівники ставляться один до одного, наскільки суворими чи м’якими є внутрішні правила, як здійснюється комунікація, які пріоритети в організації, наскільки напруженою є атмосфера - все це аспекти корпоративної культури [12; 13].

Метою корпоративної культури є формування поведінки персоналу, яка сприяє досягненню цілей компанії. При цьому підприємство виконує наступні завдання:

– формування свідомості причетності до місії підприємства;

– формування бажання персоналу брати участь у спільній діяльності на благо підприємства;

– формування системи стабільних соціальних відносин;

– створення умов для прояву працівниками індивідуальної ініціативи;

– створення умов для досягнення персоналом особистого успіху;

– створення атмосфери єдності між менеджерами та керівництвом [].

Поняття «корпоративна культура» було проаналізовано відповідно до визначень сучасних науковців (табл. 1.1). Теоретичний аналіз показав, що наразі існує близько 500 різних визначень корпоративної культури.

Таблиця 1.1 – Основні визначення поняття «корпоративна культура»

Поняття	Автори	Рік
Корпоративна культура – це унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, які визначають спосіб об'єднання груп та окремих особистостей в організацію для досягнення встановлених перед нею задач	Д. Елдрідж, А. Кромбі	1974
Корпоративна культура – це унікальні характеристики сприйманих особливостей організації, того, що відрізняє її від усіх інших в галузі	К. Голд	1982
Корпоративна культура являє собою неявну, невидиму й неформальну свідомість організації, яка управляє поведінкою людей і, у свою чергу, сама формується під впливом їхньої поведінки	К. Шольц	1987
Корпоративна культура – колективне програмування думок, яке відрізняє членів однієї організації від іншої	Г. Хофстеде	1992
Корпоративна культура – це сукупність переконань, відносин, норм поведінки й цінностей, спільних для всіх працівників даної організації. Вони не можуть бути чітко виражені, але за відсутності прямих інструкцій визначають спосіб дій і взаємодій людей та значною мірою впливають на хід виконання роботи	М. Армстронг	1998
Корпоративна культура – це сукупність мислення, що визначає внутрішнє життя організації; це спосіб мислення, дії та існування. Культура корпорації може розглядатися як вираження основних цінностей в організаційній структурі, системі управління, кадровій політиці, здійснюючи на них свій вплив	В. О. Млоїло	2000
Корпоративна культура – клімат в організації; вона відображає звичаї, притаманні організації	М. Мескон	2007
Корпоративна культура – це добре сформована, стійка система провідних переконань, принципів і технологій взаємовідносин у життєдіяльності підприємства	О. Грішнова, А. Науменко	2010
Корпоративна культура становить ідеологію, що охоплює спільні цінності, відчуття належності до організації, інтеграцію цілей членів персоналу та господарської організації, традиції, організаційні міфи, і становить вищу форму культурного розвитку організації	О. С. Ковтун	2015

Різноманітність підходів свідчить про те, що теорія корпоративної культури все ще перебуває на стадії формування. На нашу думку, найбільш вдалим є підхід Е. Шейна, який трактує сутність корпоративної культури наступним чином: це не лише концепція, яка визначена і зафіксована в письмовій формі та якої дотримуються групи працівників, але й фундаментальна концепція, яка існує у свідомості людей і завдяки якій відбувається систематична діяльність в даній організації [].

Корпоративна культура вивчалася з точки зору різних наукових дисциплін. Узагальнюючи дослідження, можна виокремити декілька напрямів, таких як управлінський, економічний, етнокультурний та психологічний, а також критерії, за якими вивчається організаційна культура в контексті кожного напряму [].

Відповідно до визначених критеріїв, кожен напрям виділяє основні та окремі чинники формування організаційної культури та її основні функції і відповідно вивчає цей феномен []. Зокрема, важливу роль у цьому процесі

Наука менеджменту зробила вивчення організаційної культури реальністю і надала більш комплексне трактування цього явища (табл. 1.2) [].

Таблиця 1.2 – Напрями і критерії вивчення організаційної культури

Напрями	**Критерії**		
	Функція організаційної культури (ОК)	**Основний чинник формування організаційної культури**	**Особистісний фактор організаційної культури**
Управ-лінський	ОК – як інноваційний і антикризовий внутрішній фактор стратегічного управління організацією, узагальнена характеристика рівня її розвитку: структури, цілей, формальних і нефор-мальних комунікацій, способів прийняття рішень, делегування повноважень	Керівник - лідер, місія організації	Культура управління
Еконо-мічний	ОК – як фактор підвищення продуктивності праці, конкурентоспроможності, впровадження нових технологій, адаптація до ринкових умов, організації виробництва	Ринок, прибуток	Культура праці
Етно-	ОК – як фактор взаємозв’язку культурно-	Етнос, ідеологія,	Менталітет

культурний	національних особливостей і ефективності діяльності організації	політика	співробітників

Продовження табл. 1.2

Напрями	Критерії		
	Функція організаційної культури (ОК)	**Основний чинник формування організаційної культури**	**Особистісний фактор організаційної культури**
Психо-логічний	ОК – як фактор впливу на підсвідомість і свідомість співробітників, сукупність психологічних параметрів, що характеризують групову діяльність людей в межах одного колективу відповідно до мети організації	Загальнолюдські і професійні цінності, цілі, норми, правила, кодекс поведінки, почуття, переконання установки, міжособисті стосунки, уявлення про способи управління і спільної діяльності	Психологічна культура, соціально-психологічний клімат

Корпоративна культура повністю пронизує і значною мірою пояснює всі елементи корпоративного управління, включаючи стратегію, цілі, ринкову нішу, продуктивність праці, якість продукції та ставлення до споживачів і конкурентів.

Важливість корпоративної культури в системі корпоративного управління визначається:

– людськими цінностями, тобто інтересами працівників (якість трудового життя, співпраця, інновації, довіра тощо) та інтересами компанії (забезпечення ефективності, підвищення конкурентоспроможності, ринкова ніша тощо);

– управління компанією (наприклад, пріоритетність задоволення потреб клієнтів, зниження витрат, якість роботи) та людськими ресурсами (наприклад, компетентність, відданість компанії, постійний розвиток, залученість у загальний бізнес) відповідно до вимог ринку.

Щоб забезпечити і підтримувати стійкість своїх позицій, компанії повинні використовувати гнучкі бізнес-стратегії. Необхідність побудови довгострокових, стабільних відносин з цільовими клієнтами змушує компанії переоцінити важливість своїх ресурсів. На конкурентних ринках споживачам практично неможливо точно розрізнити функціональність, якість і рівень цін однорідних продуктів різних виробників. Сьогодні вподобання споживачів

визначаються насамперед емоційними факторами, тобто іміджом виробника, репутацією бренду, надійністю, стабільністю та якістю обслуговування клієнтів. Людський фактор сьогодні все частіше стає визначальним для конкурентоспроможності та стійкості компанії. Цей фактор включає в себе високий рівень професіоналізму, відповідальне ставлення до роботи та персонал, який розуміє та поділяє місію та цілі компанії. Всі ці якості формує правильна корпоративна культура [].

Роль корпоративної культури у забезпеченні стратегічної стійкості стала особливо очевидною під час нинішньої економічної кризи. Властивості корпоративної культури дозволяють компаніям набути необхідної гнучкості, стати більш стійкими до збоїв і запобігти серйозним наслідкам. Корпоративна культура допомагає компаніям швидко та ефективно реагувати на зміни споживчого попиту, коливання пропозиції та виробничі проблеми. Елементи корпоративної культури доповнюють один одного, створюючи систему, стійку до зовнішніх впливів і внутрішніх збоїв.

Корпоративна культура також відіграє важливу роль у створенні конкурентних переваг. Корпоративна культура не тільки робить компанії більш гнучкими, але й підвищує їхню стійкість, збільшуючи продуктивність. Корпоративна культура визначає спосіб ведення справ, щоб працівники могли швидко та адекватно реагувати на непередбачувані події.

Таким чином, можна сформулювати основні завдання та принципи побудови корпоративної культури, спрямовані на забезпечення розвитку компанії та її стратегічної стійкості:

– створення системи управління людськими ресурсами, в якій працівники поділяють цілі організації та мотивовані на їх досягнення;

– безперервний професійний розвиток топ-менеджменту, менеджерів середньої ланки та інших працівників;

– організація постійного обміну інформацією між працівниками з метою формування точного уявлення про поточну ситуацію в компанії та умови, що змінюються, в режимі реального часу;

– розподіл повноважень та делегування повноважень працівникам, необхідних для швидкого та адекватного подолання проблемних ситуацій;

– командна робота та індивідуальна відповідальність працівників за досягнення поставлених цілей.

Ознаки корпоративної культури, які допомагають зрозуміти природу даної категорії:

– цілісна загальність – означає, що корпоративна культура охоплює всі типи поведінки (управління, виробництво, технології, процедури, структуру) в організації;

– неформальність – важко оцінити за допомогою лише кількісних параметрів, оскільки вона не є формальним правовим регулюванням і не підлягає суворій регламентації;

– стійкість – стосується традиційності, притаманної культурі в цілому, оскільки корпоративна культура проходить певні процеси формування та породжує традиції, характерні для певних періодів життєвого циклу організації.

Досвід багатьох успішних підприємств свідчить, що використання принципів культури підприємництва забезпечує високу ефективність виробництва і зайнятості та підвищення конкурентоспроможності. Водночас слід підкреслити, що в українській економіці, з огляду на її історичні передумови та специфіку поточних проблем, принципи культури підприємництва і, відповідно, розвитку соціально-трудових відносин ще не набули широкого впровадження. На вітчизняних підприємствах ще не функціонують належним чином такі основні елементи гармонізованих виробничих відносин.

За даними соціологічного дослідження щодо ролі та значення корпоративної культури в системі корпоративного управління, проведеного на українських підприємствах:

– 55% вітчизняних менеджерів вважають, що корпоративна культура повинна бути створена на підприємстві, оскільки вона сприяє підвищенню ефективності господарської діяльності;

– 40% вітчизняних менеджерів застосовують західний досвід у створенні корпоративної культури;

– 35% вітчизняних менеджерів розглядають корпоративну культуру як

необхідний елемент управління, але не надають їй достатнього значення;

– 25% українських керівників вважають, що корпоративна культура не впливає на продуктивність компанії і не використовують інструменти цієї культури в управлінні персоналом [].

1.2. Структура корпоративної культури, її функції та типи

Значення корпоративної культури в структурі управління підприємством розкривається через систему, що складається з усіх її компонентів – функцій, елементів, типів і потенціалів [5].

Для того, щоб визначити найважливіші характеристики корпоративної культури компанії, а потім сформулювати її структуру, необхідно розглянути її функції та визначити найважливіші з них [22]:

1. підтримка цінностей організації через її історію, традиції, місію та артефакти;

2. створення позитивного іміджу організації, вираженого через цінності, які організація сповідує як всередині, так і зовні. Таким чином, організація сприймається певним чином як всередині, так і ззовні. Навіть працівники, незадоволені всіма умовами праці, можуть продовжувати працювати в організації, яку поважають і цінують у зовнішньому середовищі.

3. створення та підтримання у працівників відчуття причетності до спільної мети, надаючи таким чином сенс їхній роботі в організації

4. виховування працівників у дусі відданості організації, утримувати їх від небажаних впливів та обмежувати їхні функції. Організаційна культура прагне бути стабільною, відповідати некритичному сприйняттю, поділятися більшістю співробітників і, сподіваємося, не змінюватися з часом (якщо тільки не ставиться мета змінити організаційну культуру).

5. сприяння соціалізації нових працівників – адаптивна функція. Соціалізація працівника в компанії багато в чому пов’язана з тим, наскільки він «вписується» в існуючу культуру і приймає панівні цінності. Від того, наскільки працівники засвоюють цінності та норми компанії, залежить якість їхньої адаптації та успіх корпоративної культури.

6. створення та управління поведінковими моделями, характерними для конкретної організації, поважає індивідуальні досягнення на практиці, а не на словах; і навпаки, робота без натхнення не визнається.

Корпоративна культура сучасної компанії визначає, як вона розвивається у сфері управління людськими ресурсами. Вона є унікальною та неповторною з багатьма різними характеристиками. Як свідчать дослідження провідних експертів у цій галузі, немає двох однакових компаній у світі, але компанії можуть використовувати схожі принципи, методи та прийоми для розвитку своєї корпоративної культури. Принципи корпоративної культури та їх застосування в бізнесі сприяють розвитку організаційної структури та є провідними методами для прийняття ефективних управлінських рішень [23].

Оскільки корпоративна культура є особливим продуктом взаємозв'язку зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, то будь-який вплив цих факторів визначатиме подальший розвиток корпоративної культури. Для процесу створення та подальшого розвитку ефективної корпоративної культури необхідно здійснювати моніторинг усіх факторів формування корпоративної культури [24].

Концептуальна модель організаційної культури (рис. 1.1) описує основу цього багатогранного явища та загальний підхід до розуміння природи організаційної культури.

Ця модель є ключем до поетапного розуміння того, навіщо організаціям потрібна організаційна культура і яку роль вона відіграє в їхньому житті та системі управління.

Водночас ця концептуальна модель схематично описує послідовність вивчення цього складного явища, починаючи від чинників, що призводять до виникнення корпоративної культури, характеристики принципів, за якими ця культура реалізується, та аспектів, що мають практичне значення, тобто засобів, за допомогою яких вона реально впливає на бізнес-діяльність організації через індивідуальні та колективні дії [25].

Оскільки корпоративна культура є продуктом взаємозв'язку внутрішнього та зовнішнього середовища організації, будь-який вплив цих факторів визначає подальший розвиток корпоративної культури (табл. 1.3).

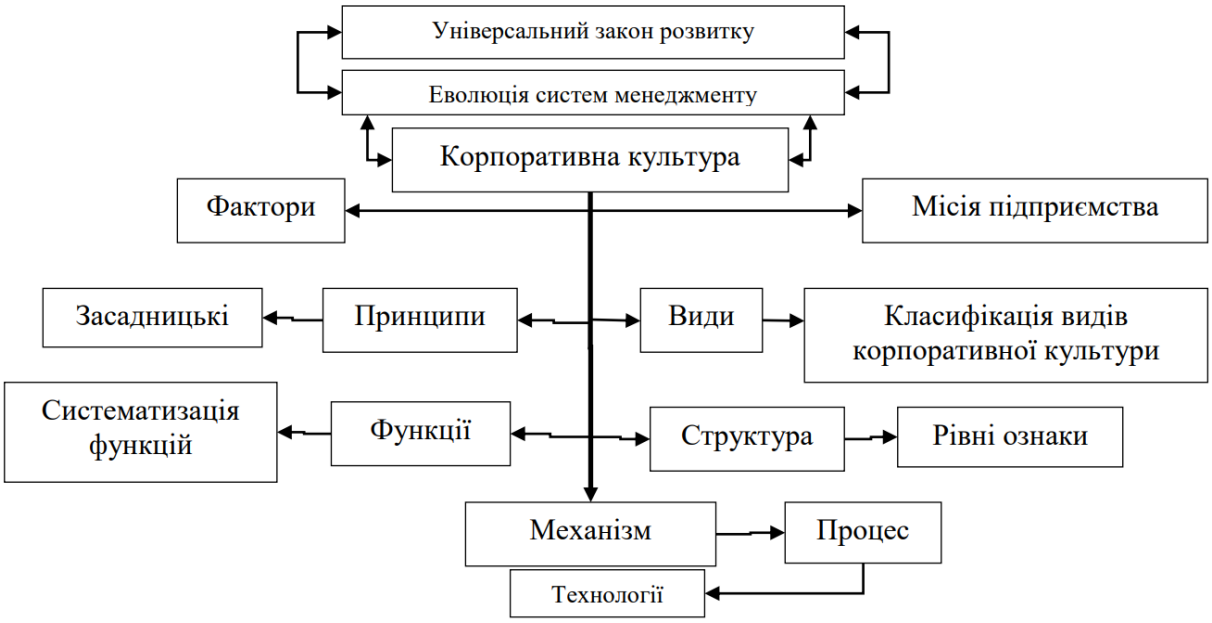


Рисунок 1.1 – Концептуальна модель корпоративної культури

Таблиця 1.3 – Взаємозв'язок елементів корпоративної культури з досягненням цілей і завдань поступального розвитку компанії

Тип стейк-холдерів	**Ціль**	**Завдання**	**Показники**	**Зв'язок з елементами корпоративної культури**
Споживачі	Підвищення привабливості продукції компанії для споживачів	Покращення якості продукції Гнучка цінова політика Покращення інформованості споживачів Підвищення якості обслуговування	Динаміка цін Кількість пунктів збуту Динаміка показників якості Думка споживачів про якість обслуговування	Виготовлення якісної продукції або надання послуг високої якості декларується в цінностях компанії, на яких базується корпоративна культура Корпоративна культура забезпечує позитивний імідж компанії для споживачів, які формують думку про якість товарів/послуг
Акціонери та	Підвищення інвестиційної привабливості	Підвищення ринкової капіталізації Розширення ринку збуту Підвищення ділової активності	Ріст прибутковості акцій Обсяг реалізованої продукції Кількість ділових партнерів Участь у ділових заходах (виставки, конференції, бізнес-саміти)	Розвинена корпоративна культура забезпечує привабливе інвестиційне середовище Корпоративна культура створює стійку базу для підвищення ділової активності компанії

Продовження табл. 1.3

Тип стейк-холдерів	Ціль	Завдання	Показники	Зв'язок з елементами корпоративної культури
Співробітники	Підвищення привабливості компанії для її співробітників	Гідна оплата праці Можливість професійного зростання Компенсаційний пакет Нематеріальна мотивація	Лояльність працівників Рівень оплати праці порівняно із середнім по галузі Коефіцієнт плинності персоналу Кількість навчальних тренінгів	Корпоративна культура: Створює сприятливий психологічний клімат Спрямовує працівників на професійне зростання Підвищує лояльність працівників Тісно пов'язана з нематеріальною мотивацією працівників
Держава	Сприяння поступальному розвитку держави	Вчасна та повна сплата податків та відрахувань до бюджету Дотримання вимог законодавства Забезпечення продуктивної зайнятості	Рівень заборгованості перед бюджетом Відсутність порушень і штрафів Думка працівників про дотримання вимог законодавства їх компанією	Відображення етичних засад ведення бізнесу у корпоративному кодексі. Ведення бізнесу згідно з вимогами законодавства є діловим іміджом компанії та деклару-ється на рівні цінностей як основи корпоратив-ної культури
Суспільство	Сприяння підвищенню добробуту суспільства	Реалізація соціальних програм Раціональне використання ресурсів Утилізація відходів виробництва Етичне ведення бізнесу	Кількість реалізованих компанією соціальних проектів Сума їх фінансування Зменшення витрат ресурсів на одиницю продукції Рівень утилізації відходів	Корпоративна культура сприяє розвитку соціальної відповідальності Принципи екологічної відповідальності перед суспільством декларуються в цінностях компанії

Як невід'ємна частина будь-якого підприємства, корпоративна культура формується разом з певним переліком функцій, які підприємство покладає на неї, розвиваючи її. Вважається, що чим більше організаційна культура вбирає в себе різного роду зусиль та інвестицій, тим досконаліше та ефективніше вона може справлятися з різноманітними функціями та обов'язками, які вона повинна виконувати. Найважливішими функціями корпоративної культури є наступні (рис. 1.2) [5, 26, 27]:

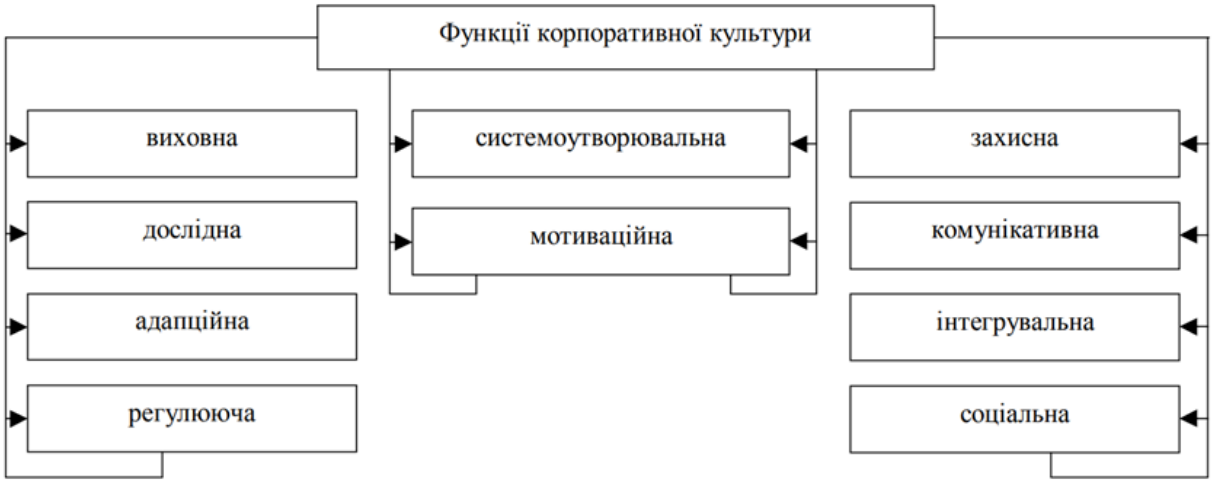


Рисунок 1.2 – Структурно-логічна схема функцій корпоративної системи

– мотиваційна функція. Ця функція є актуальною та затребуваною в будь-якій ситуації та в будь-якій компанії, оскільки саме вона є тим елементом, який підвищує продуктивність працівників, заохочує добровільну поведінку та вимагає позитивної роботи.

– дослідницька функція: відповідає за всебічне вивчення елементів державних підприємств, прогнозування можливих наслідків їхньої діяльності та аналіз зовнішніх факторів, що впливають на підприємство та його роботу [28].

– функція адаптації. Відповідає за плавну та безболісну адаптацію до нового робочого місця та швидке включення в усталений колектив компанії;

– регулююча функція. Здійснює регулюючі та коригуючі дії по відношенню до працівників, спрямовуючи їх потенціал та трудову активність у напрямку, вигідному для керівництва та компанії в цілому.

– виховна функція. Спрямована на створення спільних цінностей серед працівників у колективі;

– соціальна функція. Передбачає соціалізацію працівників всередині підприємства, покращення їхніх комунікативних навичок і, як наслідок, підвищення продуктивності праці;

– інтегративна функція. Спрямована на об’єднання всіх працівників державних підприємств в єдине ціле зі спільними прагненнями, цілями та професійними інтересами;

– захисна функція. Конкурентоспроможність державних підприємств дозволяє їм співіснувати із зовнішнім середовищем без значних перешкод;

– комунікативна функція. Дозволяє встановлювати соціальні зв'язки між різними культурами на основі спільних цінностей та принципів;

– системотворча функція. Сприяє створенню нестандартних та сучасних структур, які є основою для прийняття рішень.

Функції визначають основні напрямки діяльності підприємства та характеризують внутрішню організаційну культуру і рівень розвитку. Загалом саме корпоративна культура визначає стабільність багатьох елементів державного підприємства, оскільки її розвиток є комплексним і цілісним явищем, яке безпосередньо розвиває всі сфери, з якими воно взаємодіє. Різноманітність описаних вище функцій зумовлена тим, що корпоративна культура є невід'ємною частиною підприємства і впливає на працівників, тобто людей, які виконують безліч завдань у різних сферах діяльності. І корпоративна культура як фактор цього безпосереднього впливу підвищує ефективність і результативність цієї роботи, покращуючи різні аспекти життя співробітників, дисциплінуючи їх і змушуючи розуміти важливість існуючих норм, правил і процедур.

Необхідно простежити всі фактори формування корпоративної культури, щоб сформулювати основні положення щодо корпоративної культури та надати практичні рекомендації щодо процесу створення та розвитку ефективної корпоративної культури [29].

Оскільки корпоративна культура є ієрархічним поняттям і в її структурі можна виділити певні рівні, концептуальна модель корпоративної культури відображає структуру корпоративної культури як окремий елемент (рис. 1.1).

Поняття ієрархії завжди пов'язане зі структурою. Ієрархія організаційної культури - це відповідний рівень, сходинка, на якій послідовно формується культура [30].

Якщо розглядати структуру корпоративної культури в широкому масштабі, то вона належить до одного з рівнів світової культури людства, поряд з культурами націй, релігіями та ідеологіями.

Розглядаючи структуру самої корпоративної культури, провідні науковці, зокрема Шейн Е., виділяють три рівні корпоративної культури: поверхневий (артефакти), підповерхневий (аксіоми) та глибинний.

Артефакти представляють найбільш поверхневий рівень, тобто зовнішні прояви організаційної культури, такі як архітектура будівель, обладнання, мова, спілкування та одяг. Корпоративна культура на цьому рівні є видимою і впізнаваною окремими особами [31].

Підповерхневий рівень визначає цінності, цілі, філософію та стратегії організації і класифікується як морально-етичний.

Сприйняття цінностей залежить від мотивації людей і є суттю цієї мотивації. Оскільки глибинна психологія за своєю природою не піддається всебічному аналізу, дослідники часто обмежуються лише цим рівнем [32].

Глибинний рівень (базові переконання) відображає такі форми поведінки, як вірування, переконання та методи прийняття рішень. Цей рівень визначає поведінку людей на несвідомому рівні і допомагає їм розпізнавати видимі якості, що характеризують культуру. Незважаючи на свою здатність програмувати поведінку людини, глибинний рівень не обмежує свободу вибору [33].

У системах управління та практичній діяльності часто аналізують і застосовують поверхневий (видимий) і глибинний (аксіоматичний) рівні. Поверхневий рівень дає уявлення про організацію і дозволяє людям отримати перше враження про середовище, в яке вони потрапляють. Глибинний рівень - це філософія організації, яка засвоюється поступово.

Корпоративну культуру можна розглядати з іншої структурної перспективи, а також з точки зору загальноприйнятої організаційної ієрархії. У цьому випадку перший рівень корпоративної культури визначається тим, що вона формується насамперед у свідомості людей, індивідів [34].

У кожній організації існують формальні та неформальні групи. Оскільки формальні групи є структурними одиницями організації, сформованими і регульованими керівництвом та офіційними правилами, виокремлювати групову культуру як самостійний рівень ієрархії корпоративної культури недоцільно. Тому культура формальної групи

ідентична культурі підрозділу. Неформальні групи формуються за різними правилами, такими як спільні інтереси, симпатії, антипатії, думки та хобі, що ускладнює організацію їхньої культури [35].

Неформальні групи також слід брати до уваги, але вони не є особливо важливими в процесі управління формуванням і розвитком організаційної культури. Залежно від того, який з цих рівнів аналізується, доцільно розділити корпоративну культуру на суб'єктивну та об'єктивну. Суб'єктивна корпоративна культура означає, що всі працівники приймають цінності та норми, прийняті в організації. Сюди відносяться символічні елементи, історія організації та її лідерів, міфи, табу, ритуали, мова спілкування та гасла. Суб'єктивна корпоративна культура є основою для формування управлінської культури - стилів лідерства та прийняття рішень, делегування повноважень та участі в управлінні, відносин з клієнтами та постачальниками, системи мотивації персоналу тощо.

Об'єктивна корпоративна культура здебільшого пов'язана з видимим оточенням організації, її природними умовами, архітектурними та дизайнерськими особливостями будівлі компанії, обладнанням, меблями, комунікаціями, інфраструктурою, дорогами, автостоянками та кафетеріями. Ці елементи відображають організаційну структуру і є прозорими компонентами корпоративної культури [36].

Структура та складові корпоративної культури показані на рисунку 1.3.

Корпоративну культуру можна структурувати за функціональними характеристиками (табл. 1.4), які відображають ключові аспекти культури будь-якої організації [37].

Корпоративна культура завжди була особливою системою, заснованою на наборі логічних рівнянь, які допомагають побудувати місію організації. Вона працює не знизу вгору, а у зворотному напрямку. Основні елементи корпоративної культури формуються відповідно до головних цілей організації, до яких належать [5]:

- місія;
- система свят, ритуалів та церемоній;
- відносини між людьми;

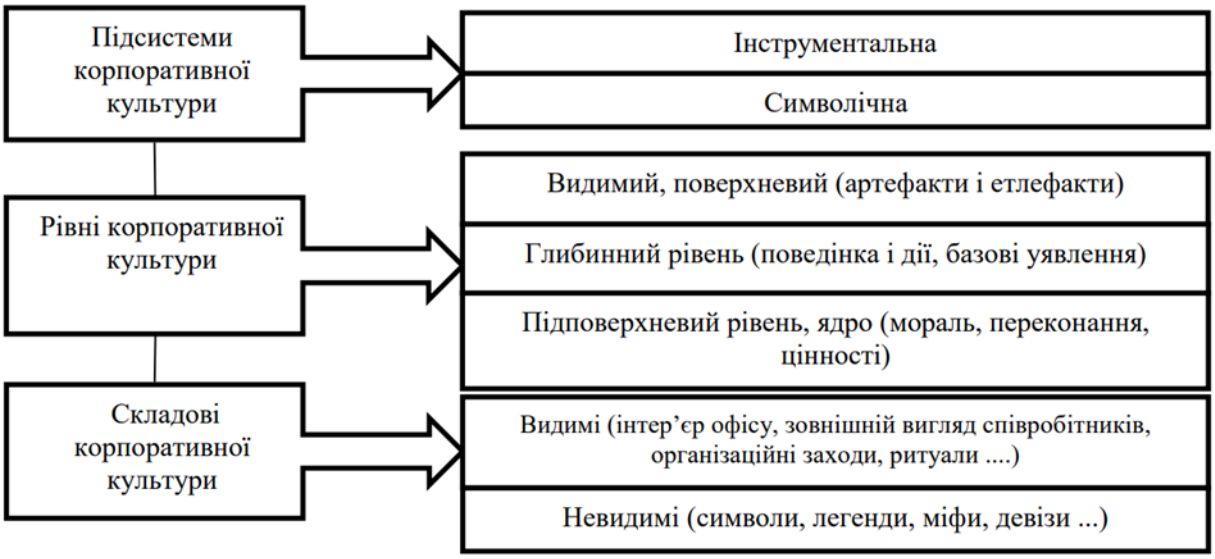


Рисунок 1.3 – Структура корпоративної культури та її складові

Таблиця 1.4 – Функціональна структура корпоративної культури

Види	**Елементи зовнішньої атрибутики**
Артефакти	Товарний знак, логотипи. Прапор
Імідж організації	Вимпел Емблема, символи, девіз, гасла Участь у рейтингу Наявність індивідуальних рис Стабільність розвитку Наявність своєї мови, сленгу Інформаційна відповідальність
Якість персоналу	Знання, професіоналізм Готовність до інновацій Активність працівників Методологічна компетентність Соціальна компетентність
Система свят, ритуалів	Святкування видатних дат та державних свят Нагородження успішних працівників Церемонія прийняття на роботу Церемонія відправлення на пенсію Церемонія підвищення на посаді
Якість послуг, які надаються організацією	Дотримання певного стандарту якості Надання послуг за принципом «одного вікна» Швидкість надання послуг Замовлення та утримання номінації «краща послуга року»
Повага до історії	Музей Міфи, легенди Герої
Фірмовий стиль	Уніформа, сполучення кольорів Архітектура (зовнішня та внутрішня)

- основні цінності та етичні кодекси (кодекс честі);
- стандарти якості;
- організаційна спроможність
- система мотивації персоналу;

– артефакти (логотипи, бланки, візитки, кольори стін, фірмовий одяг тощо).

Для ефективного управління корпоративною культурою мають бути створені певні умови:

– високий рівень якісного розвитку організації;

– усвідомлення керівництвом необхідності управління корпоративною культурою як інструментом мотивації бізнес-діяльності та підвищення конкурентоспроможності

– наявність кваліфікованих фахівців [38].

В ідеалі корпоративна культура має стати природним середовищем для людей, які працюють в організації, і постати живим вираженням управлінської та робочої культури компанії, а також особистої культури її керівництва та персоналу [39].

Культура компанії є одним з найефективніших способів залучення та мотивації працівників, адже після задоволення потреб першого рівня виникає інша якість потреб, яка веде до спільних цінностей. Прагнення ідентифікувати себе з групою є одним із видів людської мотивації, що підвищує продуктивність праці [5].

Класифікація видів організаційної культури наведено в табл. 1.5.

Щоб визначити вплив корпоративної культури на організаційний розвиток, важливо враховувати її типи. З цієї причини багато науковців у ході своїх досліджень розробили типології організаційної культури. Найбільш популярними є типи, запропоновані Доном Беком та Крісом Коуеном, Джеффрі Зонненфельдом, Теренсом Ділом та Аланом Кеннеді, Чарльзом Хенді, Кім С. Кемероном та Робертом Е. Квінном.

Психологи Дон Бек та Кріс Кован виділили шість типів організаційної культури [,]:

1. приналежність - колектив компанії розглядається як своєрідне сімейне утворення, основним завданням якого є забезпечення комфортного морально-психологічного клімату серед його членів;

2. контроль - для цього типу корпоративної культури першочерговим і ключовим фактором є влада і повноваження, надані лідеру;

Таблиця 1.5 – Види організаційної культури та її класифікація

Класифікаційна ознака	**Вид культури**
Рівень вивчення	*Суб'єктивна* – це припущення, що поділяються працівниками, віра і очікування, а також групове сприйняття організаційного оточення з його цінностями, нормами та ролями, що існують поза особою. Сюди включають такі елементи: героїв організації, міфи, історії про організацію та її лідерів, організаційні табу, обряди і ритуали, мову спілкування. *Об'єктивна* – зазвичай, матеріальне зовнішнє оточення організації: будівля, її архітектура, забарвлення, місце розташування, устаткування і меблі, кольори і обсяг простору, зручності, кімнати прийому, оснащення робочих місць. Все це так або інакше відображає цінності, яких дотримується певна організація.
Психологія поведінки	*Культура станів* відображає рівень свідомості, спрямованої на адаптацію до зміни дійсності і накопичення енергії для входження в цю нову дійсність *Культура дії* відображає динаміку, вона направлена на підвищення якості життя персоналу підприємства і його трудової діяльності. Культура дії відображає прогресивну діяльність, направлену на зміну дійсності і скеровування її в бажаному напрямку.
Структурна побудова	*Цілісна (стійка)* – завдяки своєї структури забезпечує реалізацію принципу системності в підвищенні якості праці *Хаотична* – формуються хаотично, неусвідомлено під впливом позитивного сприйняття
Ступінь розвитку	*Розвинена* – здатна стимулювати внутрішнє прагнення персоналу підприємства до якісного виконання своїх функціональних обов'язків *Нерозвинена* *Зародкова* – існує в зародковому стані, її роль в управлінні персоналом та діяльності організації була непомітною
Мета створення	*Стабілізаційна Розвиваюча*
Ступінь адаптації	*Гнучка* сприяє в підвищенні адаптивності підприємства до викликів часу *Негнучка, жорстка*
Дієва сила	*Життєдайна (стимуляційна)* – наділена найбільшою дієвою силою, здатною розвивати ділову активність підприємства *Нейтральна* – здійснює нейтральний вплив на ділову активність підприємства *Гальмівна* – знижує на ділову активність підприємства

3. регламентації - організаційна структура базується на затверджених нормах і правилах. Недоліком цього типу організаційної культури є велика кількість погоджень, необхідних для прийняття рішень, що створює бюрократичні труднощі і є основою для їх подолання;

4. Досягнення - головною цінністю є результат. Іншими словами, неважливо, наскільки досвідченим є працівник, головне - які результати він приносить компанії на даній посаді.

5. Згода - характеризується відкритістю, співпрацею та синергією. Головною цінністю в цьому типі корпоративної культури є досягнення спільних рішень для вирішення важливих проблем;

6. Синтез - характеризується високим рівнем професіоналізму та креативності співробітників у підході до вирішення виникаючих викликів і проблем. Зокрема, велике значення надається дотриманню та створенню командного духу всередині колективу.

Дж. Зонненфельд класифікує чотири типи культури: «бейсбольна команда», «клубна культура», «академічна культура» та «оборонна культура» []. Кожна культура по-різному впливає на організацію та кар'єру працівників.

1. *«Культура бейсбольної команди» (Baseball team Culture)* розглядає працівників як невід'ємну частину організації, і працівники відіграють важливу роль у функціонуванні компанії. Цей тип корпоративної культури означає високі соціальні та економічні стимули для працівників і створення оптимальних умов праці, наприклад, безкоштовне харчування, фінансові бонуси, оплата розваг у позаробочий час, навчальні курси та оплата саморозвитку персоналу. Компанія Google вже кілька років поспіль очолює список найкращих роботодавців світу і є найбільш показовим прикладом високого розвитку корпоративної культури типу «бейсбольна команда» та ефективного рівня мотивації працівників [].

2. *«Клубна культура» (Club Culture)* встановлює високі вимоги до кваліфікації та компетентності працівників. Відбір персоналу здійснюється відповідно до найвищих вимог і включає попередні перевірки, збір рекомендацій та відгуків з попередніх місць роботи. Прикладом впровадження клубної культури є спецпідрозділи армії та поліції, особливі завдання яких вимагають високого рівня уваги та практичного досвіду.

3. *«Академічна культура» (Academy Culture)* – це культура, в якій працівники поступово просуваються по кар'єрних сходах в межах одного підрозділу компанії. На таких підприємствах неможливо переміщатися між

різними відділами, оскільки вони заохочують сувору спеціалізацію з метою максимального професійного розвитку працівників. Наприклад, в організаціях охорони здоров'я лікарі працюють в обраній ними галузі протягом усієї кар'єри.

4. *«Культура фортеці» («оборонна»)* застосовується компаніями, які працюють у складному та мінливому середовищі і потребують постійного перегляду своєї кадрової структури. Прикладами можуть слугувати брокерські контори та маркетингові компанії.

Відомою типологією організаційної культури є типологія Д. Коула (пізніше доповнена та модифікована Т. Базаровим та П. Малиновським), яка виокремлює чотири типи організаційної культури на основі таких критеріїв, як орієнтація на завдання, орієнтація на відносини та орієнтація на якість: 1) бюрократична культура, 2) органічна культура, 3) підприємницька культура та 4) культура участі. Характеристики основних типів організаційної культури відповідно до цієї типології наведені в табл. 1.6.

Кожна з вищезгаданих культур має різний потенціал для підтримки здоров'я та успіху компанії і по-різному впливає на кар'єру її співробітників. У 1982 році Терренс Діл та Аллан Кеннеді опублікували книгу «Корпоративні культури: Звичаї та церемонії корпоративного життя», представили ідею про те, що культури настільки ж різні, як і організації. Ці вчені виділили чотири типи організаційних культур [19, 20]:

1. «*Культура жорсткої людини*» - типова для компаній, що працюють на ринках, які швидко змінюються. Цей тип корпоративної культури характеризується високим ризиком і пов'язаною з ним необхідністю приймати швидкі бізнес-рішення. Термін «все або нічого» найкраще описує цей тип корпоративної культури. Співробітники докладають усіх зусиль для досягнення цілей організації, але роблять це як індивідууми, а не як команда.

2. «*Ставка на компанію*» характерна для організацій, які працюють в умовах підвищеного ризику і тому потребують більше часу, ніж зазвичай, для досягнення результатів. Ця культура характеризується орієнтацією на довгострокову співпрацю,

Таблиця 1.6 – Типи організаційної культури за Д. Коулом

Типи організаційних культур	**Органічна**	**Підприєм-ницька**	**Бюро-кратична**	**Партиципативна**
Організація спрямовується	згодою із загальною ідеєю	вільною ініціативою	сильним керівництвом	всебічними обговореннями
Проблеми розв'язуються на основі	вихідної згоди із цілями й завданнями	індивідуальної творчості	ясного й зосередженого продумування	відкритої взаємодії
Лідерство ґрунтується на	поділюваних поглядах про напрямок загального руху	наявності авторитету й визнання	владі й положенні	сприянні контактам і співробітництву
Із хронічними проблемами справляються за допомогою	ненадання їм значення й відмовою від обговорення	пошуку нових творчих підходів	зміцненням керівництва й дотриманням правил	більш напруженою дискусією й виробленням способів рішення
Повсякденна робота	здійснюється при мінімальному у втручанні	виконується й видозмінюється кожним по-своєму	залежить від незмінності курсу й актив-ності керівництва	постійно перевіряється для більшої досконалої
Комунікації (спілкування)	обмежені й несуттєві	міняються за інтенсивністю й непередбачені	формальні й підкоряються правилам	відкриті й насичені

3. «*Робота заради задоволення*» часто є типом корпоративної культури в бізнес-секторі, наприклад, у сфері дистрибуції, де робота не пов'язана з високим рівнем ризику для багатьох співробітників, але де результати діяльності видно одразу. Найкращі працівники місяця або року стають корпоративними героями, що стимулює почуття особистого досягнення та заохочує до енергійної діяльності. У цьому типі культури широко використовується зворотний зв'язок.

4. «*Процесна культура*» – типова для державних підприємств, цей тип культури є повільнішим по відношенню до зовнішнього середовища і менш ризикованим у прийнятті рішень.

1.3. Методи формування корпоративної культури

Аналіз найважливіших факторів, що впливають на формування корпоративної культури в компанії, може допомогти визначити критерії, які свідчать про сильну корпоративну культуру:

– узгодженість інтересів – більшість працівників та керівників поділяють спільні цінності та методи роботи. Про це свідчить відсутність серйозних конфліктів, згода щодо точок зору та методів і засобів вирішення проблем, ефективна координація дій. Для досягнення цих результатів необхідно постійно співпрацювати з працівниками та проводити моніторинг соціально-психологічного клімату, якості трудового життя, умов праці та мотивації;

– адекватність обраної стратегії – стратегічні цілі компанії повинні відповідати культурі компанії. При цьому керівники та рядові працівники компанії у своїй роботі та повсякденному житті керуються тими ж правилами та цінностями, які складають суть місії компанії. Це може проявлятися, наприклад, у суворому дотриманні таких принципів, як соціальна відповідальність перед споживачами та захист навколишнього середовища (особливо помірність у споживанні та економне використання всіх ресурсів);

– культурна адаптивність – здатність бути каталізатором змін. Ця характеристика визначає реакцію організації на зміни у зовнішньому середовищі та її здатність ефективно функціонувати в довгостроковій перспективі. Цінності, що характеризують культурну силу, включають довіру, готовність наполегливо працювати, готовність до ризику, креативність та інновації.

Науковці та практики менеджменту визначили низку факторів, які впливають на формування та розвиток організаційної культури. Це, насамперед, внутрішнє та зовнішнє середовище, місія, цілі, стратегії, норми та цінності компанії, стиль та дух компанії, методи управління людськими ресурсами та характер діяльності компанії, мотивація та ставлення до роботи, соціальна спрямованість культури, організаційна поведінка, пріоритетність зовнішніх чи внутрішніх цілей, відданість та лояльність до компанії.

Слід зазначити, що перераховані вище фактори можуть по-різному впливати на корпоративну культуру, взаємодіяти один з одним, посилювати або послаблювати дію інших факторів, навіть врівноважувати або синергічно поєднуватися тощо.

Кожна корпоративна культура формується за допомогою набору методів та принципів, які спрямовують її подальший розвиток на державних підприємствах. Методам формування культури часто приділяється багато уваги, адже саме початковий розвиток корпоративної культури визначає, чи потрібно буде в майбутньому змінювати сформовані з часом цінності та принципи корпоративної культури підприємства. Як свідчить досвід науковців, діяльність підприємств, які мають можливість поступово розвивати свою корпоративну культуру та набувати нових рис і відмінностей, є значно успішнішою.

Методологічну основу формування корпоративної культури складають чотири загальні методи: метод прозорості, системний метод, апріорний метод та метод загальності [6]. Розглянемо кожен метод окремо (рис. 1.4).

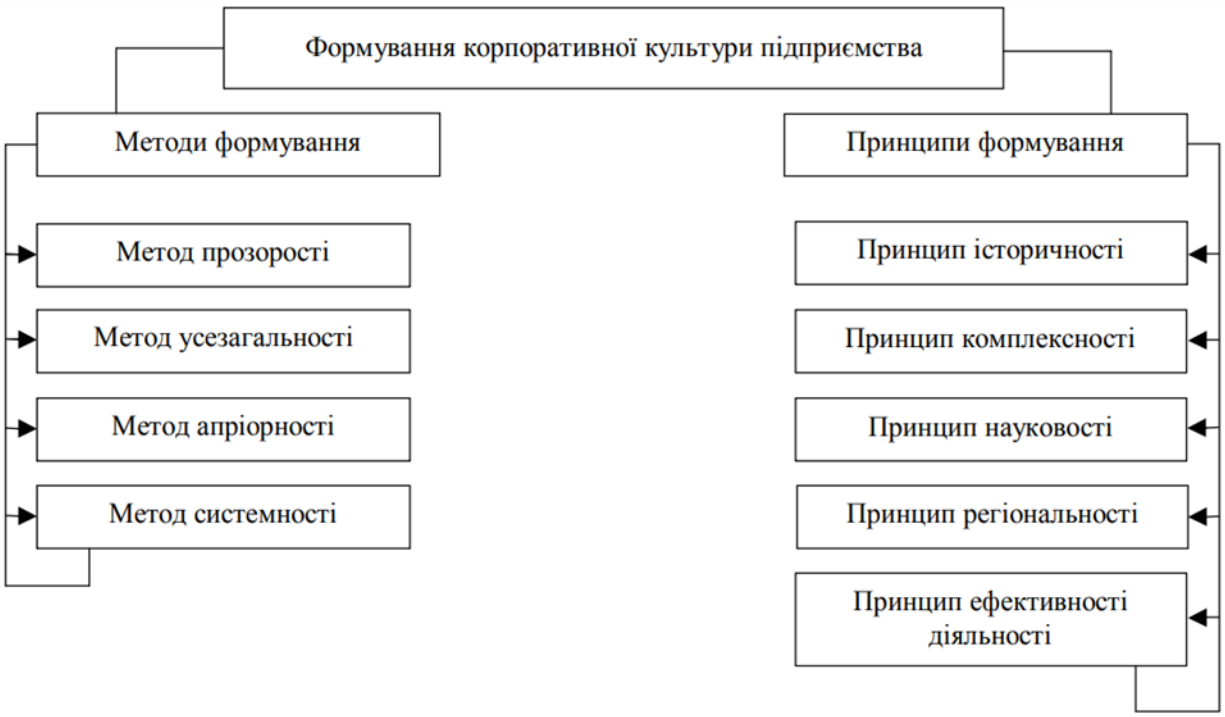


Рисунок 1.4 – Структурно-логічна схема формування корпоративної культури підприємства

Метод прозорості - це метод створення корпоративної культури, при якому трактування норм і правил поведінки є єдиним і обов'язковим для кожного члена колективу. Методи прозорості ґрунтуються на принципах відкритості та гласності і виключають подвійні стандарти всередині компанії.

Системний метод - це метод формування корпоративної культури, який базується на принципі взаємозалежності всіх елементів і передбачає, що якщо зникне будь-який елемент, то зникне і створена система. Системний метод характеризується тісними зв'язками між елементами структури корпоративної культури і гарантує єдність бачення, єдиний напрямок і бачення подальшого розвитку підприємства. Цей метод також передбачає наявність єдиної системи правил, законів і принципів на державних підприємствах.

Метод апріорності - спосіб формування корпоративної культури на основі встановлених цінностей і принципів цілей компанії, без необхідності доводити їх важливість в системі.

Метод універсальності - це метод формування корпоративної культури, який відображає ступінь визнання корпоративної культури співробітниками, ступінь розвитку корпоративної культури та її поширеності серед співробітників. Іншими словами, цей метод показує, наскільки повно корпоративна культура компанії впливає на її співробітників і які наслідки вона має для бізнес-діяльності та кінцевих результатів.

Для того, щоб чітко визначити свою корпоративну культуру, організація повинна спочатку розробити свої принципи. Принципи корпоративної культури відображають основні засади та положення для ефективного управління людськими ресурсами. Розглянемо найважливіші принципи організаційної культури, характерні для України [].

Хоча кожна організація може розробити власні принципи корпоративної культури, огляд літератури показує, що принципи можна розділити на дві категорії: загальні та специфічні (рис. 1.5).

Існують базові принципи, які є характерними та спільними для різних організацій, і організації можуть доповнювати загальні принципи

специфічними (індивідуальними) принципами залежно від галузі, сфери діяльності та форми ведення бізнесу (Андросова, 2017d).

Рисунок 1.5 – Принципи корпоративної культури

Загальні принципи враховують найважливіші риси та характеристики корпоративної культури організації.

Хоча загальні принципи корпоративної культури організації є спільними для багатьох організацій, з огляду на те, що корпоративна культура на підприємстві є індивідуальною і майже унікальною, бажано виокремити спеціальні принципи. Це принципи, розроблені спеціально для конкретної компанії, з урахуванням особливих та індивідуальних рис і характеристик корпоративної культури компанії (Євтухова та ін., 2013).

При формуванні організаційної культури доцільно керуватися такими загальними принципами, враховуючи різні фактори, що впливають на рівень розвитку:

– соціально-економічного та інтелектуального розвитку. Цей принцип передбачає, що корпоративна культура має бути спрямована на забезпечення належного економічного добробуту, соціального та інтелектуального розвитку всіх працівників підприємства (Євтухова та ін., 2013);

– комплексність та системність. Передбачає формування та розвиток корпоративної культури з позиції охоплення всіх працівників, явищ, елементів та процесів, що забезпечують діяльність підприємства (Євтухова та ін., 2013; Молчанова, Воляник, Кондратьєва, 2015);

– вимірюваність і корисність. Корпоративна культура компанії має

гарантувати її ефективне функціонування. Тому принцип вимірюваності передбачає набір якісних і кількісних параметрів для оцінки рівня корпоративної культури та характеру її впливу на фінансово-економічні результати діяльності компанії. Корпоративна культура повинна виконувати корисну функцію як для людей, так і для компаній (Євтухова та ін., 2013; Молчанова, Воляник, Кондратьєва, 2015);

– відкритість та постійне вдосконалення. Оскільки елементи, цінності та норми корпоративної культури передаються з покоління в покоління, а сучасний науково-технічний прогрес не зупиняється, цей принцип передбачає розвиток корпоративної культури з урахуванням, з одного боку, базових цінностей культури засновника підприємства, а з іншого – відповідності вимогам сучасної економіки та цінностям і потребам працівників. Отже, цей принцип означає, що корпоративна культура має бути спрямована на вдосконалення та сталий розвиток. Корпоративна культура повинна бути відкритою, постійно розвиватися і прагнути до нових досягнень (Євтухова та ін., 2013);

– координація. Цей принцип означає, що корпоративна культура повинна насамперед забезпечувати порядок у роботі компанії. Вона повинна координувати поведінку людей всередині компанії та за її межами. Це особливо помітно в інтерв'ю з партнерами, клієнтами тощо, оскільки співробітники зовнішніх компаній часто демонструють той чи інший тип корпоративної культури (Євтухова та ін., 2013; Молчанова, Воляник, & Кондратьєва, 2015);

– зобов'язання. Керівництво компанії має право перевіряти дотримання норм і правил корпоративної культури (Євтухова та ін., 2013);

– винагорода. Корпоративна культура має гарантувати рівну та справедливу винагороду працівникам, які дотримуються її норм (Євтухова та ін., 2013);

– принцип відповідності чинному законодавству. Компанії самостійно визначають норми і правила корпоративної культури, системи винагороди за їх дотримання, механізми контролю за їх дотриманням, моделі розвитку корпоративної культури, але за законом такі дії можуть здійснюватися лише

відповідно до чинних законів та нормативно-правових актів і не суперечити їм (Євтухова та ін., 2013).

Формулювання конкретних принципів залежить від низки факторів, включаючи вид економічної діяльності, організаційно-правову форму господарювання, галузеві та економічні умови.

До специфічних принципів корпоративної культури можна віднести наступні

– Принцип свободи самовираження. Корпоративна культура має бути ненав'язливою, формуватися під впливом різних ситуацій і визначатися видом діяльності, яким займається компанія (Євтухова та ін., 2013; Лихолат і Гапій, 2013);

– Принципи послідовності та релевантності цілей. Кожна компанія розробляє власну місію, стратегію та цілі. Організаційна культура повинна відповідати цим цілям і забезпечувати їх досягнення (Євтухова та ін., 2013);

– Принцип відкритості. Цей принцип показує, що керівництво визнає важливість корпоративної культури. Керівництво повинно мати можливість чітко сформулювати основні вимоги до організаційної культури і те, чого воно хоче досягти, використовуючи цю культуру (Євтухова та ін., 2013);

– Принцип особистісно-орієнтованого управління. Корпоративна культура повинна робити акцент на особистісно-орієнтованому управлінні. Адже особистість людини є фактором, який безпосередньо впливає на ефективність її роботи та значимість її результатів (Євтухова та ін., 2013);

– Принципи взаємовідносин між керівництвом та працівниками. Корпоративна культура має базуватися, з одного боку, на визнанні чесності, ввічливості, освіченості, справедливості, поваги та авторитету, а з іншого - на визнанні цінності та індивідуальності кожного працівника (Євтухова та ін., 2013);

– принцип еталону. Корпоративна культура повинна бути еталоном ефективної діяльності. Приклади провідних компаній свідчать, що міцна та високорозвинена культура сприяє зміцненню становища компанії, збільшенню її прибутків, підвищенню ефективності діяльності працівників. Еталонним носієм культури на підприємстві є його менеджери. Адже саме

вони найяскравіше можуть продемонструвати норми корпоративної культури, оскільки мають для цього більше можливостей, ніж звичайні працівники. Будучи еталоном корпоративної культури, менеджери цим самим забезпечують її розвиток та ефективність (Євтухова та ін., 2013).

Дотримання принципів корпоративної культури впливає на подальший розвиток цієї культури, ефективність прийняття управлінських рішень та результативність роботи працівників. Вивчення принципів корпоративного управління та здійснення діяльності організації дозволяє сформулювати принципи, які сприяють розвитку корпоративної культури (Андросова, 2017d).

Оскільки корпоративна культура є важливим елементом оновлення економіки організації, її слід використовувати як інструмент управління, щоб сформувати у свідомості людей бажання працювати заради спільних цілей і використовувати свої знання та досвід для успіху організації.

Для того, щоб сформувати корпоративну культуру, керівництву компанії необхідно здійснити такі основні кроки:

1. сформулювати місію компанії та визначити її стратегію, ключові цілі та цінності (пріоритети, принципи, підходи, норми);

2. встановити основні базові цінності та переконання організації;

3. сформулювати стандарти та норми поведінки співробітників компанії;

4. сформулювати видимі елементи культури (традиції, запровадження символіки);

5. створення культури, яка мотивує працівників;

6. легалізація вищезазначених компонентів корпоративної культури

7. розроблення інституційних заходів, спрямованих на формування, розвиток і закріплення бажаних цінностей і моделей поведінки

8. цілеспрямований вплив на корпоративну культуру з метою подолання негативних цінностей та розробка рекомендацій, що сприятимуть реалізації розроблених стратегій

9. оцінка успіху чи невдачі впливу на організаційну культуру та внесення необхідних коректив.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВА І ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Аналіз стану та перспектив розвитку експрес-доставки в Україні

Однією з найважливіших тенденцій глобалізації є зростання ринків електронної комерції. Персоналізація, мобільність, соціальна комерція, багатоканальність, зростаюче проникнення Інтернету та збільшення частки онлайн-покупців [] стають основними каталізаторами зростання поштових та кур'єрських послуг у всьому світі.

Український ринок експрес-доставки не є винятком, і його потенціал привертає увагу багатьох учасників ринку, включаючи маркетплейси, інтернет-магазини та рітейлерів.

Як наслідок, в останні роки ринок експрес-доставки – сегмент ринку логістичних послуг – розвивається перспективно і стрімко. Зростаючий попит клієнтів, високий рівень конкуренції на ринку експрес-доставки та зовнішнє середовище вимагають від операторів експрес-доставки розробки та використання нових підходів та інструментів для залучення та утримання клієнтів. Необхідність розвитку ринку експрес-доставки очевидна і буде визначатися часом і клієнтами.

Ринок поштових і логістичних послуг та ринок експрес-доставки є одним із тих, що розвиваються найдинамічніше, але, як і багато інших ринків, вони зазнають впливу і змінюються під впливом глобальних подій, і ці події часто є рушійною силою розвитку ринку. Хоча формування ринку експрес-доставки почалося ще на ранніх стадіях глобалізації, до появи Інтернету, саме зростання ринку електронної комерції зараз є рушійною

силою ринку експрес-доставки. Поточні події на українському ринку, враховуючи вплив епідемій та військових дій, висувають нові вимоги до ринку експрес-доставки та ставлять низку викликів для подальших досліджень.

Ринок експрес-доставки розвивався дуже швидко, в основному завдяки розвитку цифрових технологій (рис. 2.1).

Рисунок 2.1 – Еволюція вітчизняного ринку експрес-доставки

Джерело: розроблено на основі []

Період 1990-2003 років можна вважати початком формування ринку експрес-доставки і відповідає першому етапу глобалізації до появи Інтернету. Однією з основних тенденцій глобалізації є зростання ринків електронної комерції. Ринок поштово-логістичних послуг є одним з тих, що розвиваються найбільш динамічно, але, як і багато інших ринків, часто змінюється під впливом глобальних подій, які є рушійною силою його розвитку. Перше реальне зростання попиту на поштові та логістичні послуги відбулося в 1990-х роках, головним чином через економічні труднощі в багатьох країнах колишнього Радянського Союзу та міграцію людей до інших країн у пошуках кращого життя. Саме тоді в Україні з'явилися перші компанії з доставки. Головною метою глобальної компанії «Meest» було забезпечення поштового та логістичного зв'язку між Канадою та Україною, і всі доставки були орієнтовані насамперед на діаспору.

Друга хвиля розширення світового ринку відбулася у 2000-х роках. З розвитком Інтернету електронна комерція почала стрімко зростати і переживала бум, особливо у Східній Європі. Все більше споживачів ставали активними користувачами мережі і були одними з перших клієнтів інтернет-магазинів. Це змусило існуючих гравців поштово-логістичного сектору шукати нові форми і розширювати спектр послуг, які вони можуть запропонувати споживачам. Наприклад, компанія «Meest» була одним із перших операторів, який почав доставляти товари з іноземних інтернет-магазинів в Україну в 2007 році. Це було пов’язано з певним ризиком, але ці виклики та досвід трансформували послуги компанії і перетворили її з невеликої служби доставки для діаспори на глобальну групу компаній, яка зараз з’єднує Україну з рештою світу.

Третій етап розвитку ринку поштової логістики розпочався у 2020 році, коли ринок електронної комерції почав зростати вдвічі швидше через спалах пандемії (рис. 2.2-2.3). У 2021 році кількість посилок B2C в Європейському Союзі досягла нового рекорду - 10 мільярдів посилок. За «нормального» розвитку ринку цей обсяг сягнув би понад 20 мільярдів посилок в ЄС та Великій Британії у 2025 році та майже 40 мільярдів у 2029 році. Але з огляду на все ще непередбачувані темпи зростання Covid-19, очікується, що цей процес прискориться на 4-6 років [46].

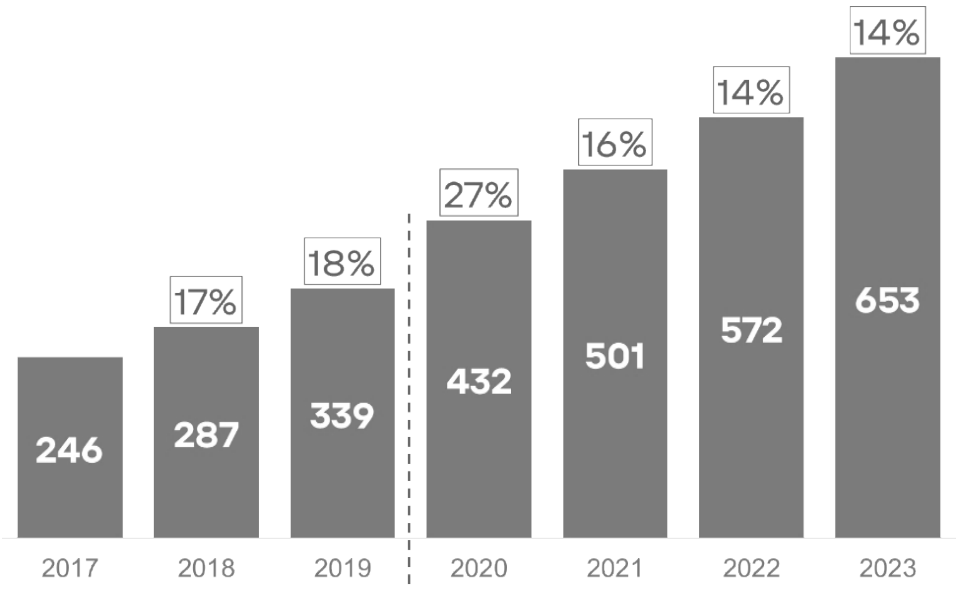


Рисунок 2.2 – Зростання ринку експрес-доставки, млн. відправлень

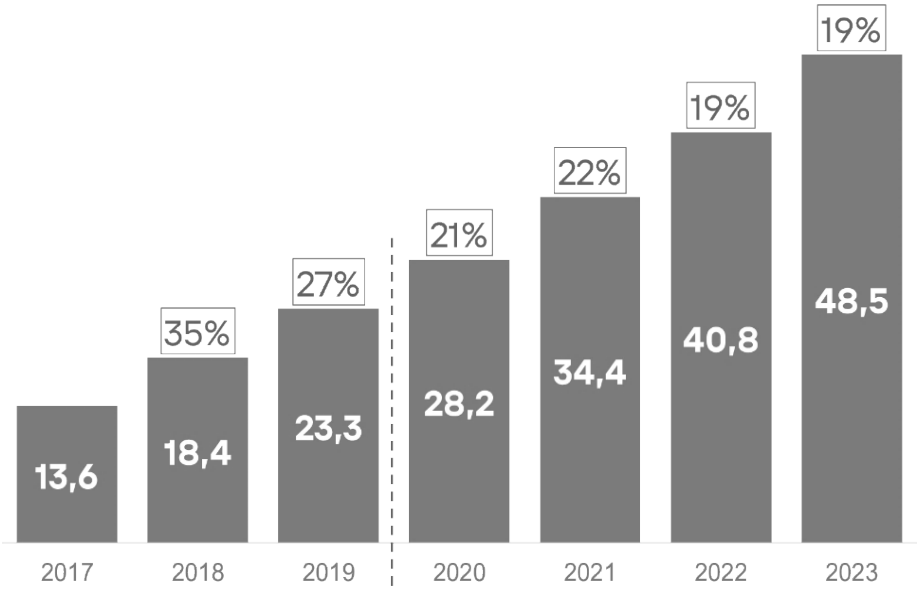


Рисунок 2.3 – Зростання ринку експрес-доставки, млрд. грн.

Сьогодні всім операторам ринку експрес-доставки необхідно ретельно оцінювати очікування своїх клієнтів і пропонувати послуги, які повністю їм відповідають.

У класичній транспортній бізнес-моделі цільовим ринком для поштових операторів є ринок експрес-доставки, який охоплює такі сегменти B2B, великий, середній та малий бізнес B2C, C-споживачі та C2C. Крім того, категорії вантажів поділяються на CEP (кур'єрські, експрес та посилки) та експрес-доставку для відправлень від 30 кг до 1 тонни.

Для того, щоб прийняти рішення про вихід на обраний сегмент ринку експрес-доставки або розробити стратегію підвищення конкурентоспроможності, необхідно проаналізувати поточну ситуацію і спрогнозувати тенденцію подальшого розвитку.

Перш за все, необхідно визначитися, про яку послугу йдеться і які у неї є обмеження. Під експрес-доставкою ми розуміємо доставку протягом 1-4 днів вантажів документарного та бездокументарного характеру, вага яких не перевищує 31,5 кг, а габарити обмежені 150 см для більшої довжини (L < 150) і 300 см для суми більшої довжини, двох висот (H) і двох широт (л)

відправлення (L + 2H + 2l < 300) []. Обмеження по вазі було запозичене у

кур'єри/працівники сортувальних центрів можуть переносити/кантувати вручну. Обмеження за габаритами пов'язані з тим, що основний обсяг кур'єрських вантажів перевозиться авіатранспортом, у якого розміри завантажувальних люків також лімітовані. Деякі експрес перевізники розширюють ваговий діапазон одного місця, проте в більшій своїй частині подібні ваги, як правило, виходять за рамки договору експрес-доставки і перевозяться за умовами договору вантажоперевезень, з відмінними від експрес послуг умовами за термінами і рівню відповідальності. Кількість днів доставки залежить від особливостей напрямки, можливостей експрес перевізника і об'єктивних обставин, про які ми поговоримо більш докладно трохи пізніше. Обмеженням за характером експрес вантажу може бути тільки певний список товарів/ предметів, заборонених до перевезення як на внутрішньому ринку, так і на міжнародному. Список заборонених вантажів формується службами безпеки аеропортів і авіаліній, правилами міжнародних авіаперевезень IATA та митними кодексами країн походження та/або призначення. Багато компаній перевізників вказують даний список або в договорах доставки, або публікують список на сайтах.

Наразі пропонується велика кількість послуг як на національному, так і на міжнародному рівні. Високі обсяги замовлень від інтернет-магазинів призвели до інтенсифікації послуг доставки та збільшення кількості постачальників послуг. У травні 2021 року Marketeer.ua проводив дослідження популярності сервісів доставки за відповідністю відповідати певним критеріям (популярність послуги (рейтинг), ціни на перевезення, терміни доставки, розмір філіальної мережі, графіки роботи, IT-автоматизація; інтеграція з сервісами, зручність та функціональність сайту, інтеграція з інтернет-магазинами, наявність мобільних додатків, рівень сервісу, додаткові послуги). Беззаперечними лідерами ринку за даними даного опитування стали «Нова пошта» та «Укрпошта». Загалом, ТОП-8

виглядає наступним чином: 1) Нова Пошта, 2) Укрпошта, 3) Meest Express, 4) Justin, 5) Делівері, 6) Автолюкс, 7). Zruchna, 8) Delfast [;].

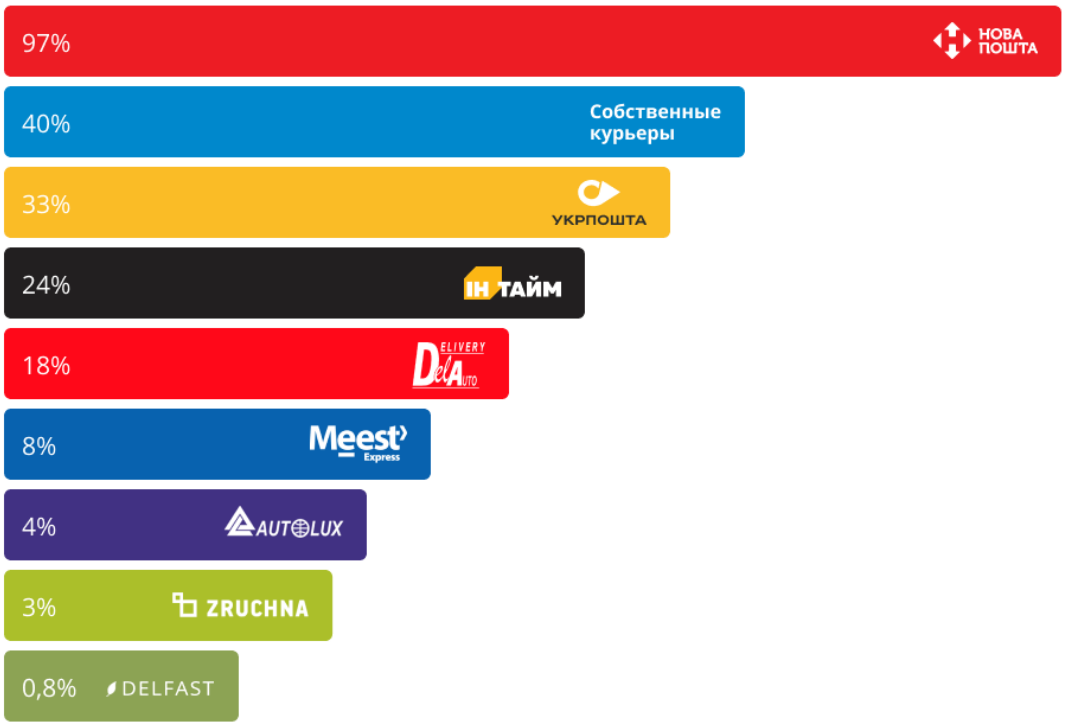


Рисунок 2.4 – Популярність служб доставки серед інтернет-магазинів

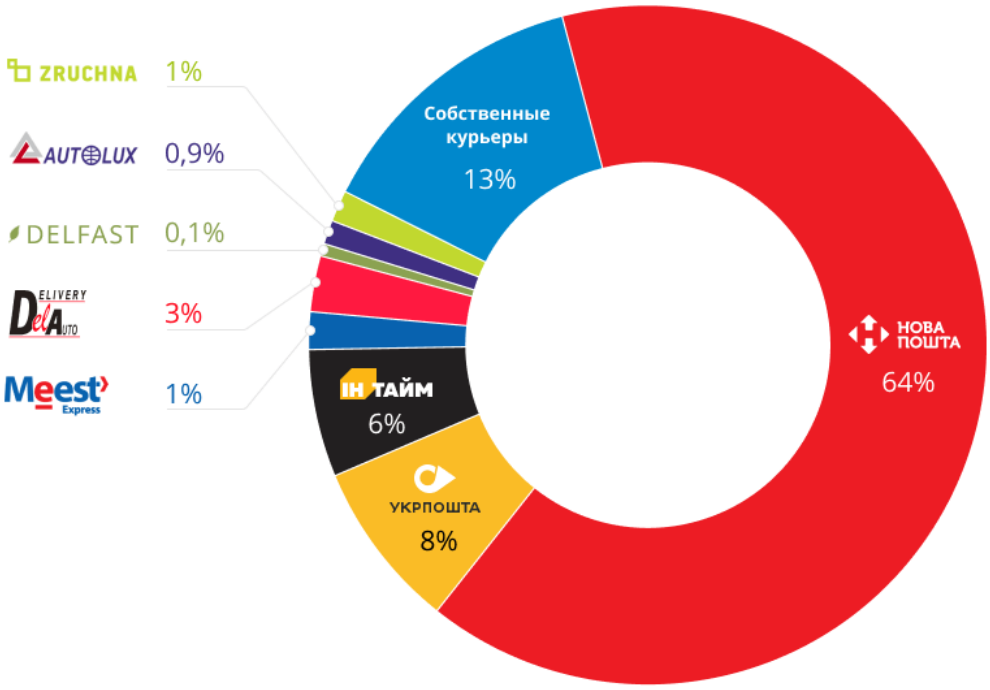


Рисунок 2.5 – Відсоток замовлень інтернет-магазинів, що доставляються певною службою

Нова пошта є найпопулярнішою з великим відривом. Близько 95% респондентів користувалися послугами «Нової пошти» або скористаються ними за потреби; близько 35% користувалися або скористаються послугами «Укрпошти». Компанія впевнено посідає друге місце. На третьому місці – Міст Експрес. Інші кур'єрські та вантажні служби значно відстають. Це сервіс-орієнтовані компанії.

Найбільшу мережу відділень мають «Укрпошта» та «Нова пошта». У таблиці 2.1 наведені характеристики 5 найбільших кур'єрських компаній країни на основі публічно доступної інформації.

Таблиця 2.1 – Характеристика ТОП-5 вітчизняних компаній експрес-доставки

	Нова Пошта	**Укрпошта**	**Міст Експрес**	**Делівери**	**Justin**
Терміни доставки по Україні	**1-3 дні**	**2-6 днів**	**1-6 дні**	**1-3 дні**	**1-2 дні**
Фокус на сегмент	eCommerce C2C B2B express	eCommerce C2C	eCommerce	B2B express	eCommerce
Кількість точок контакту	>11 800	>11 000	3270	420	480
Знання: Top of mind	80%	15%	1%	1%	1%
Відношення до ціни: % клієнтів відзначили оптимальність ціни/якості	21%	30%	11%	11%	27%
Наявність мобільного додатку	+	+	+	+	+
API	+	+	+	+	+
Програма лояльності	+	+	-	+	+
Міжнародна доставка	+	+	+	+	+
Фулфілмент	+	-	-	-	-
Відправлення кількох товарів на вибір	-	-	-	-	-
Доставка за часовими інтервалами	+	-	-	+	+
Перевезення крупногабаритних вантажів	+	+	+	+	+

Внизу списку – «Delphast» з шістьма відділеннями та «Zruchna» з трьома відділеннями. «Delphast» і «Zruchna» пропонують адресну доставку і не потребують великої кількості відділень («Delphast» доставляє в межах Києва на електровелосипедах, а «Zruchna» доставляє замовлення в межах

Києва, Харкова, Дніпра та між цими містами), а швидкість доставки порівняно з іншими службами є високою, причому Укрпошта доставляє посилки

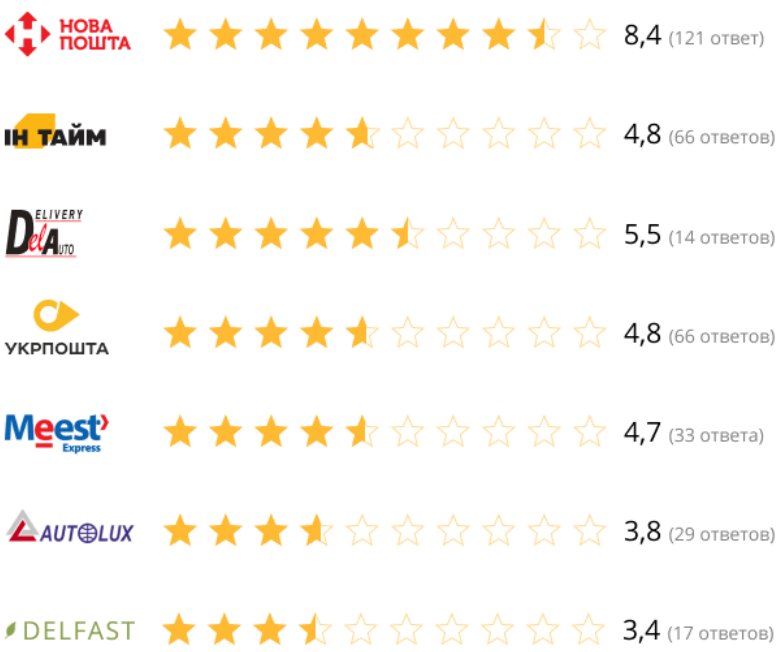


Рисунок 2.6 – Середня оцінка служб доставки
від власників інтернет-магазинів

найдовше – 4-6 днів [49], але є служба експрес-доставки, яка може доставити посилку протягом 1-2 днів.

Лідером логістичного ринку України сьогодні є «Нова пошта», яка працює з 2001 р. Компанія «Нова пошта» налічує 8,7 тис. відділень по всій країні (до 5, 10, 30 кг і вантажні) та понад 6,8 тис. поштоматів. Термін доставки зазвичай складає один день; наявні опції визначення точної дати отримання вантажу, відстеження посилки на сайті через номер накладної, а також можливість оплати в режимі онлайн. У компанії діють програми лояльності, наприклад, за допомогою програми «Збільшуй можливості» можна накопичувати спеціальні бонуси-знижки та бали й потім розраховуватися ними за посилки.

Укрпошта є членом Всесвітнього поштового союзу з 1947 року. Надає не лише поштові, а й фінансові послуги: Має понад 11 000 відділень, що

охоплюють усі населені пункти України, а у вересні 2021 року відкрила своє перше поштове відділення в Києві. Послуги компанії включають доставки по Україні та за її межі (експрес та стандартні); доставки з інтернет-магазинів; послуги з митного оформлення; доставка листів, посилок та медикаментів; фінансові послуги: Грошові перекази по Україні та за її межі; онлайн-оплата послуг, пенсій та зняття готівки; страхові послуги. Що стосується термінів доставки, то «експрес» доставка Укрпошти між обласними та міськими центрами займає до двох днів, а в межах України - до трьох днів. Посилки можна відстежувати на сайті Укрпошти [48].

Meest є ще одним важливим гравцем на цьому ринку. Група надає поштові та логістичні послуги у 20 країнах світу, в тому числі і в Україні, в особі Meest Express. Meest має 6 500 пунктів прийому та доставки в Україні, що становить близько 3% місцевого ринку експрес-доставки; веб-сайт Meest дозволяє користувачам розрахувати вартість і терміни доставки. Щодо термінів доставки, то середній час доставки в Україні становить три дні. Посилки можна забрати у відділеннях та поштових відділеннях, а також Meest має власний додаток, який дозволяє користувачам розміщувати замовлення, відстежувати посилки та переглядати іншу необхідну інформацію [48; ;].

Перспективною компанією на ринку експрес-доставки, яка успішно пережила пандемію, є компанія Deliveri, яка є «великим китом» на ринку вантажоперевезень і вже понад 20 років є сильним гравцем на ринку експрес-доставки. Основною сферою діяльності Deliveri Group є надання транспортно-логістичних послуг для сектору B2B (суб’єкти господарювання та корпоративний сектор) в Україні та за кордоном. Компанія пропонує низку спеціалізованих тарифів для бізнесу, таких як «Агропрайс», «Автопрайс», «Будівельний прайс», «Велопрайс» та «Кінний фрахт». Частка «Таргет Логістик» у структурі перевезень компанії становить 30%, тобто кожен третій клієнт замовляє доставку вантажів «Таргет»; у першому кварталі 2021 року кількість заявок на доставку вантажів та попит на самовивіз вантажів зросли на 53% та 43% відповідно, порівняно з попереднім роком []. Компанія збільшила кількість рейсів та вдосконалила транспортні

маршрути для стандартизації часу доставки вантажів. Завдяки внутрішнім реформам компанія вдвічі скоротила частку втрат вантажів і на 30% зменшила частку пошкоджень під час транспортування. Це дозволило зменшити кількість скарг від клієнтів більш ніж на 50%. Компанія також запровадила нову послугу під назвою Safe Deal. Це послуга, якою користуються інтернет-магазини в Україні, де покупець перевіряє товар перед оплатою, а вантажовідправник отримує оплату безпосередньо на банківський рахунок [].

Після пандемії наступним викликом для українського ринку експрес-доставки стала війна. Зокрема, початок війни призвів до того, що понад 2 500 співробітників «Нової Пошти» пішли на захист України, було зруйновано понад 20 відділень та завдано збитків на 500 мільйонів гривень, але компанія все одно продовжувала свою діяльність, шукаючи шляхи виживання та ведення бізнесу на ринку. Одним із нововведень у діяльності компанії стало створення спеціального центру для управління бізнес-процесами та створення логістичних маршрутів між філіями та розподільчими центрами. Окрім доставки товарів, співробітники компанії консультували щодо відкриття філій та графіку роботи, організовували перевезення обладнання та складських груп з небезпечних зон. Волонтери були залучені до перевезення гуманітарних вантажів для благодійних фондів, громадських організацій, цивільного населення та збройних сил і зробили значний внесок у налагодження та оптимізацію потоків гуманітарної допомоги. Через значну еміграцію населення за межі України, український ринок залишається пріоритетним для «Нової пошти» в той час як компанія зосереджується на зовнішніх ринках. Компанія вже зібрала 90% своїх продажів і інвестує в нові напрямки [].

З огляду на те, що понад 6 мільйонів українців емігрували за кордон, збільшення міжнародних перевезень є очевидним, і сьогодні компанія співпрацює з іноземними компаніями доставки та мережею відділень за кордоном, а не створює власні філії. Це означає, що розширення необхідне.

В Укрпошті, другому за величиною ринку експрес-доставки, за перші 100 днів війни було зруйновано або пошкоджено 444 поштових відділення.

Крім того, 445 поштових відділень недоступні через окупацію. 20% працівників «Укрпошти» були змушені переїхати із зони бойових дій, 15 осіб було вбито та 14 поранено. Однак, незважаючи на ці негаразди, Укрпошта продовжує працювати та задовольняти потреби своїх клієнтів. Зокрема, створено 372 нових мобільних відділення для 3,65 млн осіб, відкрито 14 стаціонарних відділень, забезпечено виплату пенсій понад 2,5 млн пенсіонерів по всій країні, навіть на тимчасово окупованих територіях, відправлено понад 400 авіарейсів та 982 000 посилок залізничним транспортом. Залізницею було відправлено майже стільки ж посилок, як і роком раніше, загальною вагою 1353 тони, з яких 739 000 були доставлені лише через контрольні пункти в'їзду-виїзду. До США було здійснено 13 прямих рейсів. Вона зібрала 1650 тон гуманітарної допомоги від поштових відділень і партнерів по всьому світу і доставила їх по всій країні [].

Meast Express є прикладом успішної компанії, яка зуміла зберегти конкурентоспроможність на ринку під час війни. На цьому етапі компанія обрала стратегію виживання. Незважаючи на складні умови ведення бізнесу, компанія продовжувала доставляти посилки в Україні та за її межами. На початку війни завантаження служби доставки становило лише 6-7%, що вимагало скорочення команди на 30%, закриття деяких відділень і призову частини співробітників на військову службу. У червні компанія змогла підтримувати близько 40% внутрішніх відправлень і 75% закордонних відправлень. Всі кошти, залучені на зовнішніх ринках, були використані для забезпечення ліквідності відділень в Україні. Компанія надає великого значення благодійності [].

Покращення сервісу, скорочення термінів доставки та спеціалізація на логістичних послугах стають ключовими факторами подолання рецесії бізнесу (табл. 2.2). Лише ті компанії, яким вдасться впровадити політику скорочення постійних і змінних витрат та мінімізації бізнес-втрат, зможуть подолати спад на ринку логістичних послуг і залишитися конкурентоспроможними.

Ключовими заходами для покращення діяльності компаній на ринку експрес-доставки є: збільшення обсягів відправлень на внутрішньому ринку,

особливо на ринку міжнародної експрес-доставки; подальше впровадження інноваційних технологій для розвитку бізнесу; постійний аналіз ситуації на ринку експрес-доставки та адекватне і своєчасне реагування на зміни, що відбуваються на ринку експрес-доставки; налагодження довгострокових партнерських відносин з інтернет-магазинами та партнерами з філіальної мережі; постійний моніторинг рівня задоволеності клієнтів якістю послуг, що надаються.

Таблиця 2.2 – Аналіз ринку експрес-доставки за допомогою моделі 5-ти сил Портера

Параметр (рівень загрози)	**Опис**	**Напрямок покращень**
Загроза зі сторони товарозамінників (Високий)	Загрозою для ринку поштових операторів є те, що топ-гравці сегмента електронної комерції починають розвивати власну доставку, відкривати свої пункти видачі або ж магазини (Rozetka, Kasta, Parfums, інші). Це пов'язано як з унікальністю, так і з необхідністю здешевити доставку, зробити її більш гнучкою і сервісної. З'являються сегментні сервіси: LIKI24, Glovo, Bolt, Raketa.	Розробити оптимальні комерційні (продуктові і тарифні) пропозиції для магазинів електронної комерції
Загроза внутрішньогалузевої конкуренції (Середній)	Ринок не насичений і продовжує динамічно зростати. Зростає і ступінь запеклості боротьби між конкурентами. Є виражений лідер ринку, наступні за ним гравці займають частки в рази менше. «Укрпошта» сфокусована на доставці товарів з закордонну, при цьому компанія заявляє про бажання продати свої акції, а також привести в Україну Amazon і AliExpress. Решта гравців намагаються не відставати від Нова Пошта щодо поліпшення сервісу і збільшення мережі.	Посилювати конкурентні переваги: скорочувати терміни доставки, покращувати сервіс, пропонувати розширені можливості селф-сервісу. Працювати над оптимізацією процесів для зниження собівартості. Узгодити тарифну політику з клієнтами
Загроза з боку нових гравців (Середній)	Бар'єри входу невисокі, компанії з необхідним ресурсом в Україні є: загроза надходить від нового гравця Justin, який агресивно відкриває пункти прийому і видачі (в «Сільпо»,«Фуршет») а також залучає топових онлайн-рітейлерів (Rozetka, Parfums, le Boutique, Prom) в тому числі за рахунок демпінгу ціни і відкриття ко-брендінгових відділень	
Загроза втрати поточних клієнтів (Середній)	Часте підвищення тарифів на послуги без поліпшення якості і сервісу або розширення портфеля послуг. Введення обмежень і правил для клієнта, які істотно ускладнюють бізнес-процеси. Розфокусування операторів в пошуках нових ніш (доставка їжі, банківські послуги).	
Загроза нестабільності постачальників (Низький)	Втрата фінансових ліцензій на перекази у зв'язку з посилення фінансового моніторингу. Неможливість установки обладнання іноземного виробництва через карантинні заходи.	Дублювання системи оплати, створення резерву національних партнерів

2.2. Організаційно-правові основи діяльності підприємства

Об’єктом переддипломної практики є Товариства з обмеженою відповідальністю «НОВА ПОШТА».

Підприємство має статус юридичної особи, код ЄДРПОУ: 31316718.

Компанія ТОВ «Нова пошта» зареєстрована за юридичною адресою Україна, 03026, місто Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, поверх 9. Керівником компанії є директор Бульба Олександр Миколайович.

Основна діяльність – інша допоміжна діяльність у сфері транспорту.

Товариство з обмеженою відповідальністю «НОВА ПОШТА» створено відповідно рішення засновників, державну реєстрацію проведено 19 січня 2001 року (номер запису у держаному реєстрі юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців 15881200000001718) та є резидентом України.

Основним документом, що регламентує діяльність підприємства є статут. Основні характеристики діючого підприємства систематизовано у рис. 2.7.

1. Повна назва підприємства: Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта»

2. Скорочена назва підприємства: ТОВ «Нова Пошта»

3. Юридична адреса: Україна, 03026, м. Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, поверх9

4. Фактичне місцерозташування: Україна, 03026, м. Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, поверх 9

5. Телефон: 0-800-500-609

6. Код ЄДРПОУ (колишній ЗКПО): 31316718

7. Дата заснування, фактичний термін діяльності, років: 22 роки 5 місяців від19.01.2001 р.

8. Форма власності: приватна

9. Організаційно-правова форма: товариство з обмеженою відповідальністю

10. Розмір статутного капіталу: 4 654 075,00 грн.

11. Кількість відділень: понад 3000 відділень, з яких 2000 власних і більш 1000 франчайзингових

Рисунок 2.7 – Основні організаційно-правові характеристики ТОВ «Нова пошта»

Товариство з обмеженою відповідальністю «НОВА ПОШТА» (далі – Товариство) було створене за рішенням Засновників (учасників) на невизначений термін і є юридичною особою від дня його державної реєстрації.

Товариство створене й веде свою діяльність відповідно до чинного законодавства України і Статуту.

Товариство має самостійний баланс, поточний та інші рахунки в установах банків, круглу печатку зі своїм найменуванням, штампи, товарний знак та інші реквізити, визначені чинним законодавством.

Товариство в повному обсязі реалізує свої права, визначені чинним законодавством. Товариство має право набувати майнові та особисті немайнові права, нести обов'язки, виступати у будь-якому суді, звертатися до державних органів державної влади та місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій. Товариство має право укладати будь-які правочини, угоди та зовнішньоекономічні контракти.

Товариство має право в установленому чинним законодавством порядку, засновувати інші юридичні особи та брати участь в об'єднаннях підприємств. Товариство має право створювати на території України та за її межами свої філії та представництва. Створені Товариством філії, представництва, інші юридичні особи, можуть наділятися основними засобами та обіговими коштами, які належать Товариству.

Товариство має право виступати емітентом цінних паперів, в тому числі облігацій, виписувати векселі, а також виконувати обов'язки, що випливають з умов їх випуску (виписки).

Засновники (учасники) не відповідають по зобов'язаннях Товариства, а лише несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, у межах вартості своїх вкладів.

Товариство не несе відповідальності по зобов'язанням своїх Засновників (учасників). Звернення стягнення на вклад Засновника (учасника) Товариства можливе тільки в порядку, передбаченому чинним законодавством і цим Статутом.

Зміни та доповнення до Статуту вносяться за рішенням Загальних зборів учасників Товариства.

Товариство утворене виключно як господарське і здійснює підприємницьку діяльність з метою одержання прибутку. Таким чином, основна мета товариства – отримання прибутку на користь власників ТОВ «Нова пошта».

Метою підприємства є:

– задоволення суспільних потреб у продукції (товарах), роботах і послугах Товариства та її реалізація для одержання прибутку;

– активізація підприємницької діяльності;

– збільшення обсягів виробництва товарів (робіт, послуг);

– здійснення постачань на внутрішній і зовнішній ринки України високоякісної конкурентоспроможної продукції (робіт, послуг);

– розвиток експедиційної, складської, транспортно-сервісної та виробничої сфер;

– упровадження нових технологій, ринкових методів господарювання та розвитку інфраструктури;

– одержання прибутку та використання його в інтересах засновника Господарства, розвитку виробництва та вирішення соціальних завдань суспільства.

Предметом діяльності Господарства є:

– Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту

– Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами

– Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту

– Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами

– Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.

– Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах

– Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення

– Роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах

– Роздрібна торгівля газетами та канцелярськими товарами в спеціалізованих магазинах

– Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах

– Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет

– Вантажний автомобільний транспорт

– Складське господарство

– Інша поштова та кур'єрська діяльність

– Інші види грошового посередництва

– Діяльність страхових агентів і брокерів

– Консультування з питань комерційної діяльності й керування

– Рекламні агентства

– Загальна медична практика

– Інша діяльність у сфері охорони здоров'я

Види діяльності ТОВ «Нова пошта» визначені у табл. 2.3.

З таблиці 2.3 видно, що ТОВ «Нова Пошта» здійснює низку видів діяльності, пов'язаних з наданням послуг доставки, але основним видом діяльності є інша допоміжна діяльність у сфері транспорту; технології доставки, які пропонує ТОВ «Нова Пошта», є наступними [73]:

1. «Від дверей до дверей». Забір вантажу або пошти з адреси відправника та доставка на адресу одержувача.

2. «склад – двері»: Доставка вантажу з відділення компанії «Нова пошта» на адресу одержувача.

Таблиця 2.3 – Види діяльності ТОВ «Нова пошта»

Види діяльності, визначені Статутом підприємства	Фактичне здійснення підприємством виду діяльності
Основний 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту	здійснюється
Додаткові: 46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами	здійснюється
46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту	здійснюється
78.30 Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами	здійснюється
82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.	здійснюється
47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах	здійснюється

Види діяльності, визначені Статутом підприємства	Фактичне здійснення підприємством виду діяльності
47.43 Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення	здійснюється
47.54 Роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах	здійснюється
47.62 Роздрібна торгівля газетами та канцелярськими товарами в спеціалізованих магазинах	здійснюється
47.78 Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах	здійснюється
47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет	здійснюється
49.41 Вантажний автомобільний транспорт	здійснюється
52.10 Складське господарство	здійснюється
53.20 Інша поштова та кур'єрська діяльність	здійснюється
64.19 Інші види грошового посередництва	здійснюється
66.22 Діяльність страхових агентів і брокерів	здійснюється
70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування	здійснюється
73.11 Рекламні агентства	здійснюється
86.21 Загальна медична практика	н/д
86.90 Інша діяльність у сфері охорони здоров'я	н/д

3. «двері – склад». Забирає товар за адресою відправника і доставляє його до відділення «Нова Пошта» в місті одержувача.

Додаткові послуги, які надає ТОВ «Нова Пошта», включають в себе

1. доставка та повернення товарів у торгові точки - доставка Вашого товару в будь-яку торгову точку (супермаркети, філії, представництва, автосалони тощо), доставка Вашого товару в будь-яку торгову точку України (супермаркети, філії, представництва, автосалони тощо). Таке партнерство дозволяє оптимізувати та спростити юридичні та організаційні процеси відповідно до вимог замовника.

2. доставка палетованих вантажів - пропонує створити палети зі спеціальних вантажів або перевезти створені палети за зниженими цінами

3. доставка шин та дисків - передбачає перевезення шин та дисків за зниженими цінами.

4. зворотний вантаж - повернення документів на вантаж відправнику.

5. фрахт з інвойсом - означає рахунок за вантаж, вартість якого відправник доручає перевізнику. Отримана сума сплачується на банківський рахунок відправника.

6. подача автомобіля - надання відправнику відповідного автомобіля в певний час для завантаження.

7. переадресація - зміна типу послуги або адреси доставки вже обробленого відправлення на прохання клієнта вантажовідправника.

8. підйом на землю - означає підйом вантажу на землю під час доставки за адресою. Вага одного відправлення не може перевищувати 75 кг. Цю послугу може замовити тільки клієнт вантажовідправника. Якщо вага одного місця вантажу не перевищує 30 кг, ця послуга надається безкоштовно (без попереднього замовлення).

9. зберігання вантажу - зберігання вантажу з моменту отримання вантажу здійснюється відділенням; ТОВ «Нова Пошта» пропонує зберігання вантажу протягом одного календарного місяця. Вантаж можна безкоштовно забрати протягом 5 (п’яти) робочих днів, включаючи день отримання вантажу одержувачем. Якщо вантаж зберігається на складі більше 5 (п’яти) днів, стягується плата в розмірі 20% від транспортних витрат і сума плати буде вираховуватися за кожний наступний робочий день.

10. пакування вантажу – означає пакування вантажу в найбільш підходящий вид упаковки. Слід зазначити, що ця послуга доступна в кожному відділенні «Нова Пошта». Пакування вантажу здійснюється з метою запобігання його пошкодженню та захисту від впливу зовнішнього середовища під час транспортування, штабелювання та зберігання.

Для визначення виробничого потенціалу вважаємо за необхідне проаналізувати динаміку складу та структури обсягів реалізації, представлену в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз обсягу реалізованої продукції, робіт, послуг ТОВ «Нова пошта» за 2019-2021 рр.

Найменування показника	Значення показника			Відхилення			
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2020 – 2019		2021 - 2020	
				+ / -	Темп зростання	+ / -	Темп зростання
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), млн. грн.	13453,32	16902,86	20843,50	3449,54	1,256	3940,65	1,233

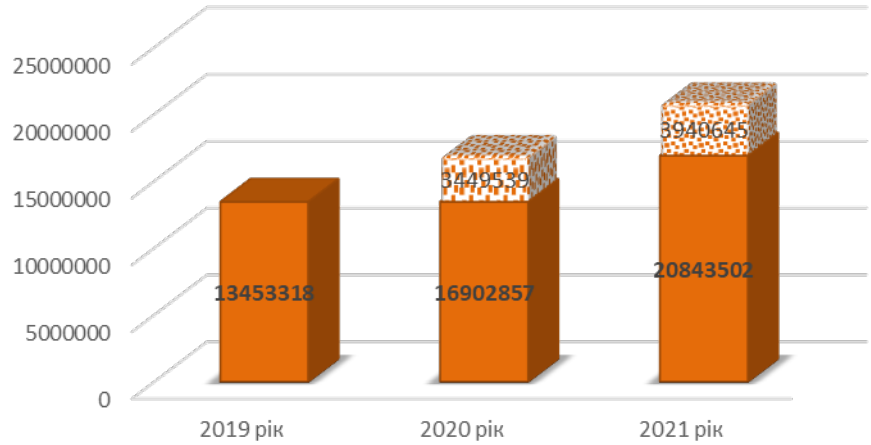


Рисунок 2.8 – Динаміка обсягів реалізації ТОВ «Нова пошта» у 2019-2021 рр.

Аналіз показників табл. 2.4 свідчить про збільшення загального обсягу реалізації продукції, а саме на 7390,18 млн. грн. або 54,9%, що безумовно вважається позитивним показником діяльності підприємства. Ця зміна зумовлена в зростанням обсягів реалізованої продукції протягом 2020 року, яка збільшилася з 13453,32 млн. грн. до 16902,86 млн. грн., тобто на 3449,54 тис. грн. або в 1,256 рази. Дана тенденція зберіглась і у 2021 році: обсяг реалізованої продукції збільшився з 16902,86 млн. грн. до 20843,50 млн. грн., тобто на 3449,54 тис. грн. або в 1,256 рази.

Для аналізу структури доходів ТОВ «Нова пошта» у 2019-2021 рр. зібрано статистичні дані від досліджуваної компанії, які наведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Структура доходів ТОВ «Нова пошта» від наданих послуг за 2019-2021 р. (тис. грн.)

Показник	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення			Відносне відхилення		
				2020-2019	2021-2020	2021-2019	2020-2019	2021-2020	2021-2019

Показник	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення			Відносне відхилення		
				2020-2019	2021-2020	2021-2019	2020-2019	2021-2020	2021-2019
1.Письмова кореспонденція	2755531	3215410	4326339	459879	1110929	1570808	16,69	34,55	57,01
2. Грошові перекази	1350358	1625277	2082383	274919	457106	732025	20,36	28,12	54,21
3. Посилки	3025480	3948234	4839842	922754	891608	1814362	30,50	22,58	59,97
4.Періодичні видання	1042275	924111	862227	-118164	-61884	-180048	-11,34	-6,70	-17,27
5.Доставка з інтернет - магазинів	3542213	4886445	5674664	1344232	788219	2132451	37,95	16,13	60,20
6.Торгівельна діяльність	802531	964512	1122227	161981	157715	319696	20,18	16,35	39,84
7.Зберігання вантажу	652304	968728	1495518	316424	526790	843214	48,51	54,38	129,27
8.Послуги електрозв’язку	78402	93203	104101	14801	10898	25699	18,88	11,69	32,78
9. Інші послуги	204224	276937	336201	72713	59264	131977	35,60	21,40	64,62
10. Разом	13453318	16902857	20843502	3449539	3940645	7390184	25,64	23,31	54,93

На підставі даних таблиці 1.3 та рис. 1.3 можна стверджувати, що доходи від надання майже всіх послуг, за винятком періодичних видань, стабільно зростають. Доходи від надання послуг ТОВ «Нова пошта» є найвищими для доставки з інтернет-магазинів, тоді як доставка посилок знаходиться приблизно на одному рівні з письмовою кореспонденцією. Доходи від періодичних видань, комерційної діяльності, зберігання вантажів, телекомунікаційних послуг та інших послуг є найнижчими.

Організаційна структура управління – це форма поділу праці, що закріплює певні функції управління за відповідними структурними підрозділами апарату управління. У широкому розумінні задача менеджерів ТОВ «Нова пошта» полягає в тому, щоб обрати ту організаційну структуру, яка найкраще відповідає цілям і задачам підприємства, а також внутрішнім і зовнішнім факторам, що впливають на неї.

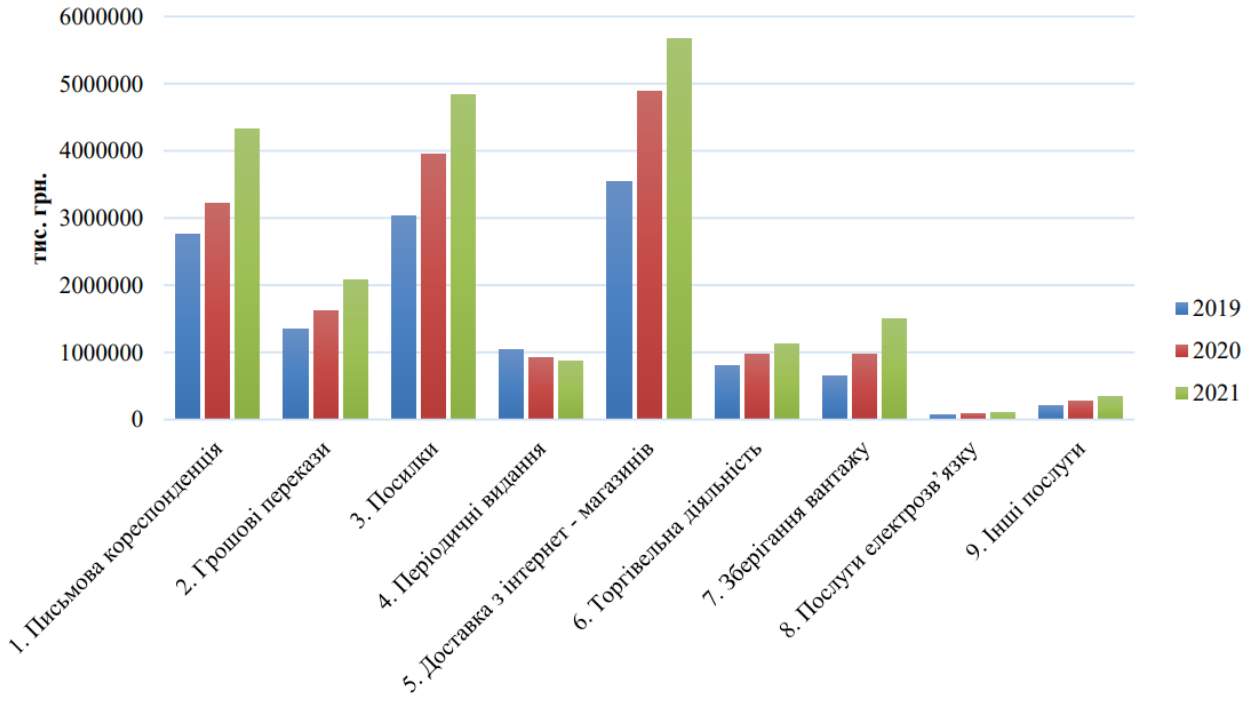


Рисунок 2.9 – Динаміка доходів ТОВ «Нова пошта» від наданих послуг за 2019-2021 р (тис. грн.)

Найкраща структура – це та, яка найкращим чином дозволяє підприємству ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно і доцільно розподіляти і спрямовувати зусилля своїх співробітників і задовольняти потреби клієнтів і досягати своїх цілей із високою ефективністю.

Організаційна структура управління ТОВ «Нова Пошта», найвищу ланку в структурі займає саме Рада директорів. Рада директорів є вищим органом управління акціонерним товариством у проміжках між загальними зборами акціонерів. Основне завдання Ради директорів полягає у виробленні стратегії задля збільшення прибутковості та забезпечення стійкого фінансово- економічного стану компанії, а також здійсненні контролю за діяльністю виконавчих органів компанії. Рада директорів поділяється на Полтавську та Київську Ради директорів Регіональні директори найбільш наближені до Ради директорів. Вони можуть вільно контактувати з Радою директорів, надавати всю необхідну інформацію задля покращення якості

послуг. Регіональний директор визначає, формулює, планує, здійснює та координує всі види

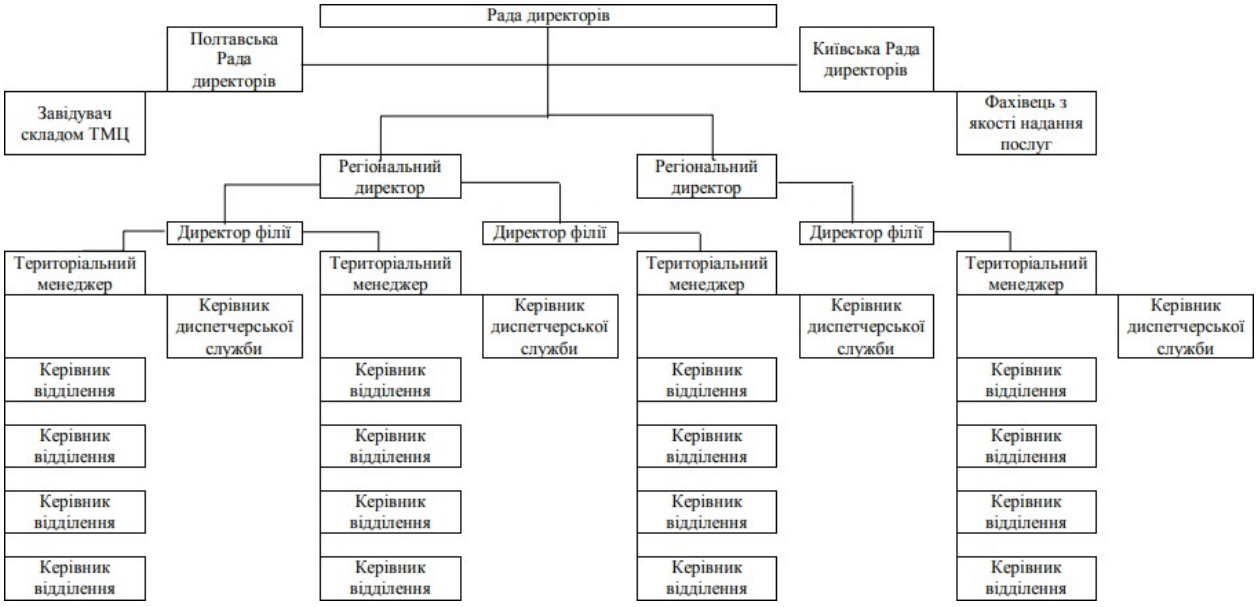


Рисунок 2.10 – Організаційна структура ТОВ «Нова пошта»

діяльності регіонального структурного підрозділу. Також він представляє регіональний структурний підрозділ у взаємовідносинах з державними установами, організаціями та фізичними особами на основі повноважень, визначених положеннями та окремими дорученнями Ради директорів. Регіональний директор контролює роботу директора філії, який повинен звітувати про виконану роботу на підпорядкованій йому філії. Головна його функція полягає у забезпеченні досягнення планових показників діяльності філії на закріпленій території під час підтримки та розвитку позитивної репутації підприємства. Директору філії підпорядковані територіальні менеджери. Вони повинні якісно керувати певною мережею відділень, кожного тижня створюючи наради для підпорядкованих їм керівників відділень, які звітують про вжиті заходи щодо покращення сервісу чи дотримання правил компанії в окремих відділеннях. Отриману інформацію територіальні менеджери передають вище, а саме регіональному директору. Для своєчасного та ефективного виконання своїх обов’язків територіальним менеджерам на допомогу приходять керівники диспетчерської служби, які

повинні забезпечити доставку вантажів з терміналу до відділень у необхідні терміни. За виникнення будь-яких непередбачених обставин щодо транспортування між відділеннями та терміналом керівник диспетчерської служби повинен вирішувати їх разом з територіальним менеджером, який за необхідності може підключити до вирішення того чи іншого питання керівників відділень.

Наступна й остання ланка структури управління «Нової Пошти» – це посада керівника відділення. До обов'язків керівника відділення входять управління безпосередньо відділенням, підтримка своєї команди, зокрема заохочення до роботи, покращення якості надання послуг через зменшення кількості черг, скарг на відділенні, вирішення конфліктних ситуацій між клієнтами та фахівцями. Про результат виконаної роботи керівник відділення звітує територіальному менеджеру. Отже, ланцюжок інформування має такий вигляд: «керівник відділення/керівник диспетчерської служби – територіальний менеджер – директор філії – регіональний директор – Рада директорів» (див. рис.2.11).

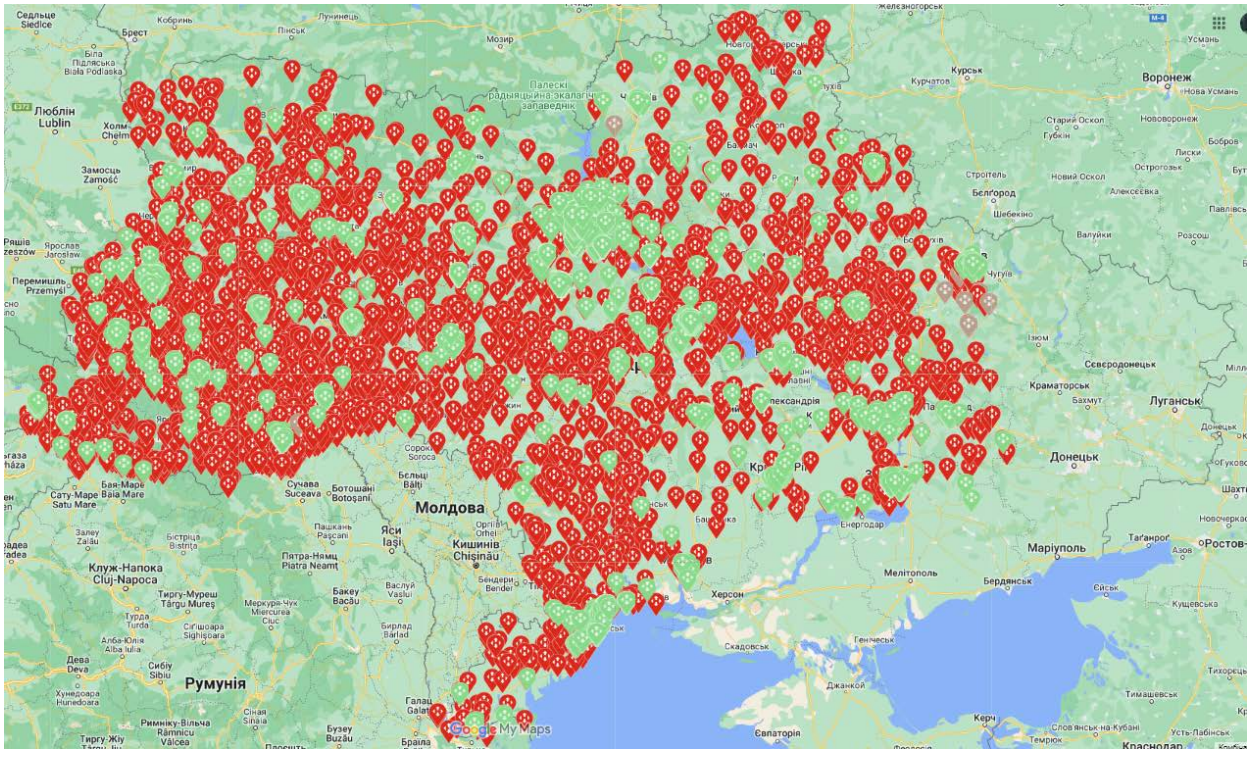


Рисунок 2.11 – Георгафія розташування відділень та поштоматів

ТОВ «Нова Пошта»

Наявний ланцюг має дуже складний та довгий шлях інформування вищихорганів влади компанії. Для того щоби звичайний фахівець (оператор відділення) мав змогу донести до керівництва пропозиції щодо покращення роботи компанії або проінформувати керівництво про недосконалості, наприклад, програмного забезпечення чи певні недоліки стосовно транспортування вантажів, йому необхідно пройти довгий та незручний шляхза вищезазначеною схемою.

Представники «Нова Пошта» тільки підтверджують своє лідерство на ринку експрес-доставки, не називаючи конкретної частки. За підсумками 2018 року компанія доставила 174 млн посилок - на 20% більше, ніж в 2017-му. І в подальшому не планує зменшувати оберти. У цьому році «Нова Пошта» пішла в села, відкривши там вже більше 800 відділень. Власники компанії побачили потенціал в цьому напрямі, і відразу бачили позитивну динаміку - кількість посилок зросло в рази. Загальна кількість відділень компанії на сьогодні – більше 6000 (див. рис. 2.12) [21].

Рисунок 2.12 – Структура компанії ТОВ «Нова пошта» за 2021 р.

2.3. Аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності підприємства

Для подальшого аналізу показників розробляємо таблицю основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства (табл. 2.6).

Важливим фактором оцінки вартості компанії є визначення вартості капіталу, що знаходиться в її розпорядженні.

Аналізуючи показник середньої вартості, ми бачимо, що У 2020 році середня вартість сукупного капіталу зросла на 50,8% порівняно з 2019 роком, тобто +2101347,0 тис. грн. Наступного року значення цього показника зросло ще на 66,8%, тобто + 4165024,0 тис. грн порівняно з 2020 роком. В результаті цих змін середня вартість всього власного капіталу зросла з 4132884,0 тис. грн у 2019 році до 10399255,0 тис. грн.

Збільшення обсягу власного капіталу є однією з основних цілей діяльності будь-якого комерційного підприємства. Тому значне зростання власного капіталу може свідчити про ефективну поведінку менеджменту, виважену фінансову, комерційну, конкурентну та виробничу політику.

Якщо вартість власного капіталу є високою, компаніям слід шукати альтернативні джерела фінансування, наприклад, позикові кошти.

Аналіз середньої вартості власного капіталу показує, що її динаміка є дуже позитивною: не тільки значення цього показника є позитивним протягом усього періоду, але і його абсолютна величина постійно зростає з плином часу. Це свідчить про те, що компанія, понад 50% діяльності якої фінансується за рахунок власного капіталу, дуже успішно управляє своїми фінансами. Так, значення середньої вартості власного капіталу у 2020 році порівняно з 2019 роком становитиме майже вдвічі або +849224,0 тис. грн, наступного року - в 1,931 рази або + 1609907,0 тис. грн, а у 2021 році - 3339064,0 тис. грн. (рис. 2.13)

Капітал компанії складається з основних та оборотних активів. Проаналізуємо зміни в цих активах протягом досліджуваного періоду.

Протягом 2020 року вартість основних засобів зросла на 2080421,0 тис. грн до 5182319,0 тис. грн, що на 67,1% більше, ніж на кінець 2019 року.

Таблиця 2.6 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Нова пошта» у 2019-2021 рр.

№	Показники	Одиниці виміру	Рік			Відхилення			
						2020 – 2019		2021 – 2020	
			2019	2020	2021	Абсолют-не	Темп зростання	Абсолют-не	Темп зростання
	1. КАПІТАЛ ТА РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВА								
1.1	Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	4132884,0	6234231,0	10399255,0	2101347,0	1,508	4165024,0	1,668
1.2	Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	879933,0	1729157,0	3339064,0	849224,0	1,965	1609907,0	1,931
1.3	**Основні засоби**								
1.3.1	за первинною вартістю на кінець року	тис. грн.	3101898,0	5182319,0	8426565,0	2080421,0	1,671	3244246,0	1,626
1.3.2	за залишковою вартістю на кінець року	тис. грн.	2108977,0	3351500,0	6171683,0	1242523,0	1,589	2820183,0	1,841
1.3.3	знос на кінець року	тис. грн.	992921,0	1830819,0	2254882,0	837898,0	1,844	424063,0	1,232
1.3.4	середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	2003982,5	4142108,5	6804442,0	2138126,0	2,067	2662333,5	1,643
1.4	**Нематеріальні активи**								
1.4.1	за первинною вартістю на кінець року	тис. грн.	195854,0	199978,0	223320,0	4124,0	1,021	23342,0	1,117
1.4.2	за залишковою вартістю на кінець року	тис. грн.	104485,0	108324,0	104440,0	3839,0	1,037	-3884,0	0,964
1.4.3	знос (накопичена амортизація) на кінець року	тис. грн.	91369,0	91654,0	118880,0	285,0	1,003	27226,0	1,297
1.4.4	середня вартість нематеріальних активів	тис. грн.	189268,5	197916,0	211649,0	8647,5	1,046	13733,0	1,069
1.5	**Оборотні активи**								
1.5.1	усього на кінець року	тис. грн.	2287962	2716690	5192636	428728,0	1,187	2475946,0	1,911
1.5.2	Запаси на кінець року	тис. грн.	96635	188871	236988	92236,0	1,954	48117,0	1,255
1.5.3	Дебіторська заборгованість на кінець року	тис. грн.	1256834	1596699	4112283	339865,0	1,270	2515584,0	2,575
1.5.4	Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець року	тис. грн.	921223	917065	827839	-4158,0	0,995	-89226,0	0,903
1.5.5	середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	2100225	2502326	3954663	402101,0	1,191	1452337,0	1,580
1.6	Середньооблікова чисельність								
1.6.1	середньооблікова чисельність працівників	осіб	27334	27176	29790	-158,0	0,994	2614,0	1,096
1.6.2	середньооблікова чисельність робітників	осіб	20836	21670	24639	834,0	1,040	2969,0	1,137

Продовження табл. 2.6

№	Показники	Одиниці виміру	Рік			Відхилення			
						2020 - 2019		2021 - 2020	
			2019	2020	2021	Абсолют-не	Темп зростання	Абсолют-не	Темп зростання
	2. ЕКОНОМІЧНІ ТА ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ								
2.1	Чистий доход (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	13453318,0	16902857,0	20843502,0	3449539,0	1,256	3940645,0	1,233
2.2	Обсяг реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	13453318,0	16902857,0	20843502,0	3449539,0	1,256	3940645,0	1,233
2.3	Обсяг виробництва продукції	тис. грн.	13453318,0	16902857,0	20843502,0	3449539,0	1,256	3940645,0	1,233
2.4	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	10504342,0	12877086,0	16441004,0	2372744,0	1,226	3563918,0	1,277
2.5	Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	2948976,0	4025771,0	4402498,0	1076795,0	1,365	376727,0	1,094
2.6	Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	1024144,0	1538307,0	1611195,0	514163,0	1,502	72888,0	1,047
2.7	Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	868357,0	1090142,0	2794933,0	221785,0	1,255	1704791,0	2,564
2.8	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	782954,0	991292,0	2600320,0	208338,0	1,266	1609028,0	2,623
2.9	Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	4202519,0	4529467,0	5742731,0	326948,0	1,078	1213264,0	1,268
2.10	Фонд робочого часу	люд-години	53120895,6	52813838,4	57893886,0	-307057,2	0,994	5080047,6	1,096
	3. ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ								
3.1	Продуктивність праці одного працівника	тис. грн. / особа	492,18	621,98	699,68	129,795	1,264	77,704	1,125
3.2	Продуктивність праці одного робітника	тис. грн. / особа	645,68	780,01	845,96	134,335	1,208	65,944	1,085
3.3	Рівень оплати праці за 1людино-годину	грн. / люд-год	79,11	85,76	99,19	6,651	1,084	13,431	1,157
3.4	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	тис. грн..	12,81	13,89	16,06	1,077	1,084	2,175	1,157
3.5	Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року	%	0,320	0,353	0,268	0,033	1,104	-0,086	0,757

Продовження табл. 2.6

№	Показники	Одиниці виміру	Рік			Відхилення			
			2019	2020	2021	2020 - 2019		2021 - 2020	
						Абсолют-не	Темп зростання	Абсолют-не	Темп зростання
3.6	Коефіцієнт оновлення основних засобів	%	86,286	37,036	43,423	-49,2	0,429	6,4	1,172
3.7	Коефіцієнт вибуття основних засобів	%	0,486	4,794	5,506	4,3	9,863	0,7	1,148
3.8	Фондовіддача	грн./ грн.	6,713	4,081	3,063	-2,633	0,608	-1,018	0,751
3.9	Фондоозброєність праці працівників	тис. грн./ особу	73,315	152,418	228,414	79,103	2,079	75,996	1,499
3.10	Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	6,406	6,755	5,271	0,349	1,055	-1,484	0,780
3.11	Середній період обороту оборотних засобів	дні	56,200	53,295	68,303	-2,905	0,948	15,008	1,282
3.12	Коефіцієнт обіговості активів	грн./ грн.	3,255	2,711	2,004	-0,544	0,833	-0,707	0,739
3.13	Коефіцієнт обіговості дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги	обороти	27,457	30,080	30,146	2,623	1,096	0,066	1,002
3.14	Середній період обороту дебіторської заборгованості	дні	13,111	11,968	11,942	-1,143	0,913	-0,026	0,998
3.15	Коефіцієнт обіговості запасів	обороти	127,967	118,406	97,889	-9,560	0,925	-20,517	0,827
3.16	Середній період зберігання запасів	дні	2,813	3,040	3,678	0,227	1,081	0,637	1,210
3.17	Тривалість операційного циклу	дні	15,925	15,008	15,619	-0,916	0,942	0,611	1,041
	4. ПОКАЗНИКИ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ								
4.1	Рентабельність продажу	%	6,5%	6,4%	13,4%	0,0%	0,999	7,0%	2,079
4.2	Рентабельність активів	%	21,0%	17,5%	26,9%	-3,5%	0,832	9,4%	1,537
4.3	Рентабельність власного капіталу	%	89,0%	57,3%	77,9%	-31,7%	0,644	20,5%	1,358

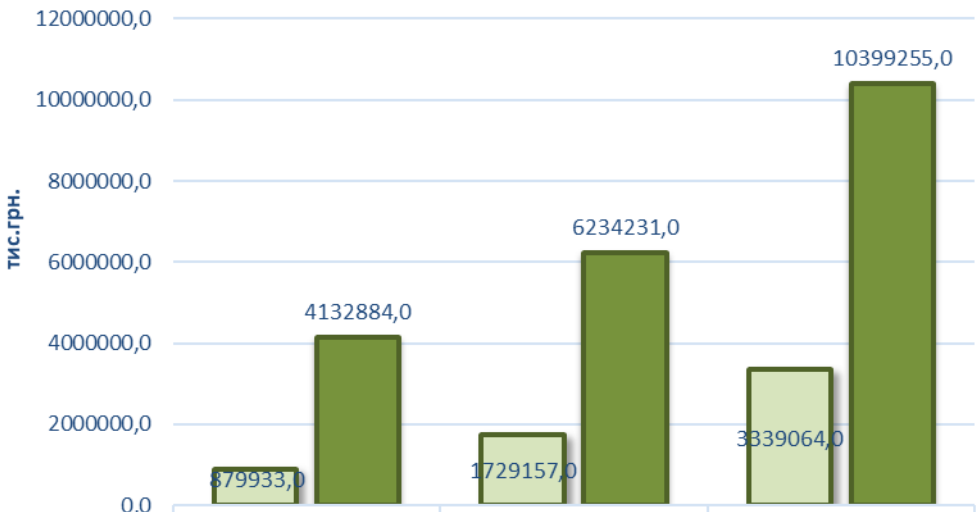


Рисунок 2.13 – Динаміка вартості власного та сукупного капіталу ТОВ «Нова пошта» за 2019-2021 рр.

Протягом 2021 року вартість основних засобів зросла ще на 3244246.0 тис. грн, склавши 8426565.0 тис. грн, що на 62.6% більше, ніж на кінець 2020 року.

Проте реальна вартість основних засобів внаслідок зносу в процесі експлуатації відображається у залишковій вартості, яка на кінець 2019 року становила 2108977,0 тис. грн, а на кінець 2020 року - 3351500,0 тис. грн. У 2021 році порівняно з початком звітного періоду сума цього показника збільшилася на 1242523,0 тис. грн (58,9%), сума цього показника збільшилася ще на 2820183,0 тис. грн (або в 1,841 рази), і залишкова вартість основних засобів на кінець 2021 року склала 6171683,0 тис. грн.

Стан основних засобів характеризується двома показниками: коефіцієнтом зносу та коефіцієнтом придатності. Коефіцієнт зносу розраховується як відношення вартості, яка амортизується, об’єкта основних засобів (суми нарахованого зносу) до вартості його придбання. Як видно з табл. 2.6, для цього підприємства цей показник зменшився з 32,0% на початку періоду до 26,8% на кінець періоду. Іншими словами, вікова структура

основних засобів цього підприємства має тенденцію до покращення (див. рис. 2.15).

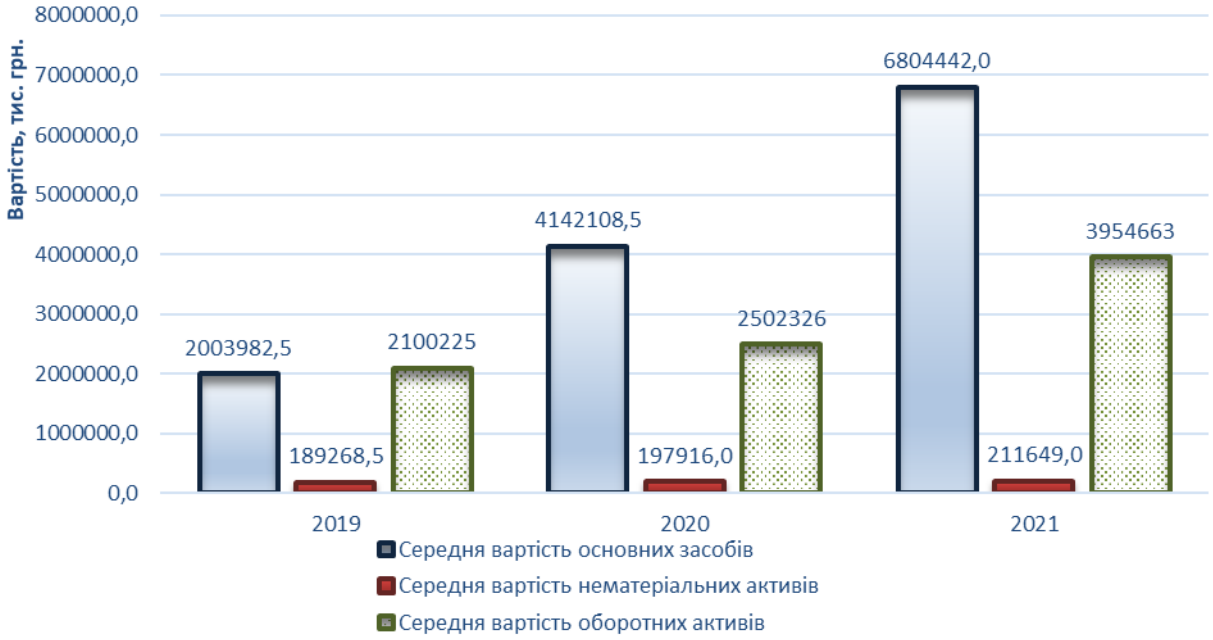
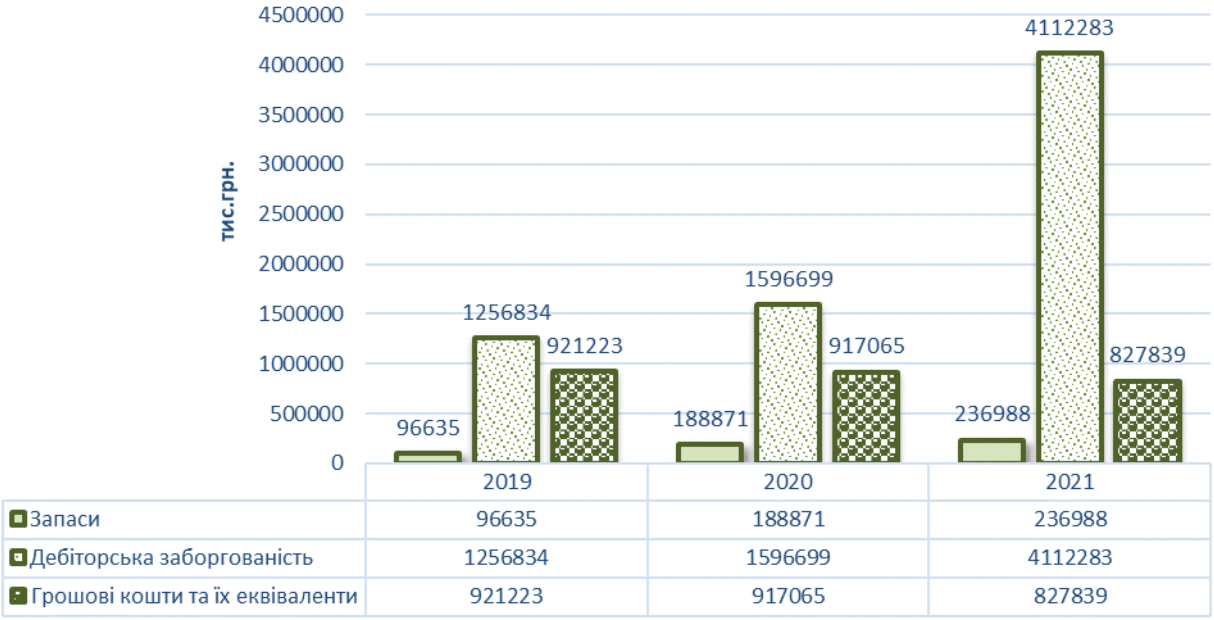


Рисунок 2.14 – Динаміка вартості складових капіталу ТОВ «Нова пошта» за 2019-2021 рр.

Рисунок 2.5 – Динаміка показників стану основних виробничих фондів ТОВ «Нова пошта» за 2019-2021 рр.

Проаналізовані показники наявності основних засобів є миттєвими і не відображають руху протягом року. Зміни вартості основних засобів протягом року враховуються при розрахунку середньорічної вартості основних засобів. Їх вартість за останні роки зменшилася, а саме: у 2019 році - 2003982,5 тис. грн, у 2020 році - 4142108,5 тис. грн, у 2021 році - 6804442,0 тис. грн, тобто їх рівень за досліджуваний період збільшився на +4800459,5 тис. грн, майже у 3,4 рази.

Розглянемо і проаналізуємо наступний вид ресурсів підприємства – оборотні активи (рис. 2.16).



	2019	2020	2021
Запаси	96635	188871	236988
Дебіторська заборгованість	1256834	1596699	4112283
Грошові кошти та їх еквіваленти	921223	917065	827839

Рисунок 2.16 – Динаміка основних елементів оборотних активів ТОВ «Нова пошта» за 2019-2021 рр.

Вартість оборотних активів Товариства постійно змінюється: у 2020 році порівняно з 2019 роком вона зросла на 428728,0 тис. грн або в 1,187 рази; у 2021 році порівняно з 2020 роком вартість оборотних активів зросла на 2475946,0 тис. грн або на 91,1% порівняно з 2020 роком. 1 відсоток приросту. Так, у поточному періоді оборотні активи зросли з 2287962,0 тис. грн до 5192636,0 тис. грн, тобто на +2904674,0 тис. грн або у 2,27 рази. Крім того,

середній залишок оборотних коштів за останні два роки збільшився з 2100225 тис. грн. до 3954663 тис. грн., тобто на 1854438 тис. грн., що становить 88,3% від значення цього показника на початок періоду.

Вартість запасів змінилася з 96635,0 тис. грн у 2019 році до 236988 тис. грн у 2021 році; у 2020 році грошові кошти та їх еквіваленти збільшилися на 4158,0 тис. грн порівняно з 2019 роком, що становить 0,5% від значення на початок періоду (темп приросту цього показника 0,995), у 2021 році ця тенденція продовжилася зі збільшенням на -89226,0 тис. грн або -9,7% порівняно з 2020 роком. Дебіторська заборгованість займає найбільшу частку в структурі оборотних активів компанії. На початок звітного періоду вона становила 1256834,0 тис. грн, протягом 2020 року її величина зросла на +339865,0 тис. грн (27,0%). У наступні роки ця тенденція була ще сильнішою, приріст сягнув 2515584,0 тис. грн (у 2,575 рази), а у 2021 році - 4112283,0 тис. грн.

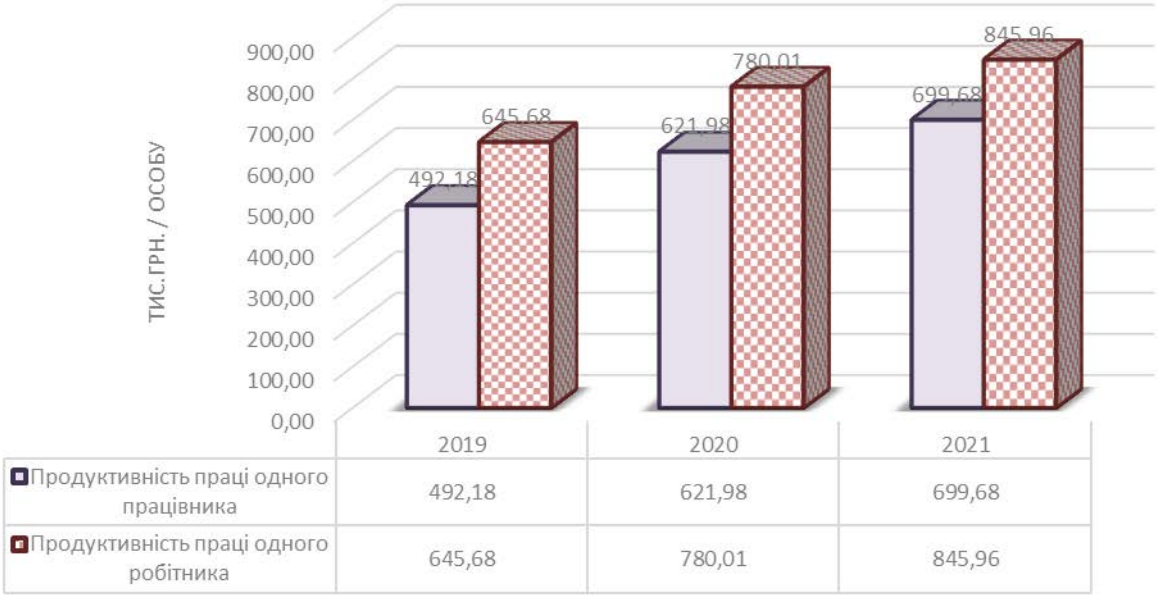
Крім вищезазначених активів, компанія також може мати нематеріальні ресурси. На початок звітного періоду їхня вартість становила 195854,0 тис. грн, протягом 2020 року їхня вартість зросла на +4124,0 тис. грн або +2,1%. Наступного року ця тенденція ще більше посилилася, і у 2021 році вона зросла на 2334,0 тис. грн (у 1,117 рази), досягнувши 223320,0 тис. грн.

Протягом звітного періоду середньооблікова кількість працівників на підприємствах залишалася незмінною: 27334 у 2019 р., 27176 у 2020 р. та 29790 у 2021 р. При цьому частка найманих працівників залишилася майже незмінною - 80%. Варто зазначити, що рівень продуктивності HR в компанії зростав протягом усього періоду і дуже суттєво. Про це свідчить відповідна динаміка показників продуктивності на одного штатного працівника та на одного робітника. Так, на початку періоду, у 2019 році, виробіток на одного працівника становив 492,18 тис. грн, тоді як на кінець поточного періоду - 699,69 тис. грн, тобто приблизно в 1,42 рази більше (рис. 2.17).

Середньомісячна заробітна плата одного працівника демонструє постійний темп зростання, тобто її значення збільшилося з 12,81 тис. грн у 2019 році до 16,06 тис. грн у 2021 році, тобто за досліджуваний період зросла на 3,25 тис. грн, +25,37% порівняно зі значенням 2019 року.

Проаналізуємо економічні показники діяльності підприємства.

Обсяг виробництва продукції збільшився в 1,549 рази у 2021 році порівняно з 2019 роком, внаслідок чого його вартість зросла з



	2019	2020	2021
Продуктивність праці одного працівника	492,18	621,98	699,68
Продуктивність праці одного робітника	645,68	780,01	845,96

Рисунок 2.17 – Динаміка продуктивності праці
ТОВ «Нова пошта» за 2019-2021 рр.

13453318,0 тис. грн. у 2019 році до 20843502,0 тис. грн у 2021 році. Аналогічним чином змінився і чистий дохід від реалізації продукції.

На рис. 2.18 показано співвідношення між чистим прибутком (доходом) від реалізації продукції та операційними витратами підприємства. Виручка від реалізації продукції значно перевищує операційні витрати і свідчить про сприятливу ситуацію для менеджменту компанії.

Оцінимо та проаналізуємо фінансові результати компанії за 2019 та 2021 роки. Фінансові результати є абсолютно задовільними, оскільки компанія перебуває в зоні прибуткової діяльності протягом усіх трьох років.

Так, валовий прибуток, отриманий компанією у 2019 році, склав 2948976,0 тис. грн, у 2020 році - 4025771,0 тис. грн, а у 2021 році - 4402498,0 тис. грн. Аналогічна тенденція простежується і при аналізі прибутку компанії від операційної діяльності: У 2019 та 2020 роках компанія отримала прибуток від операційної діяльності 1024144,0 тис. грн та 1538307,0 тис. грн відповідно. У наступному, 2021 році, сума прибутку від операційної діяльності склала 16111,0 тис. грн.

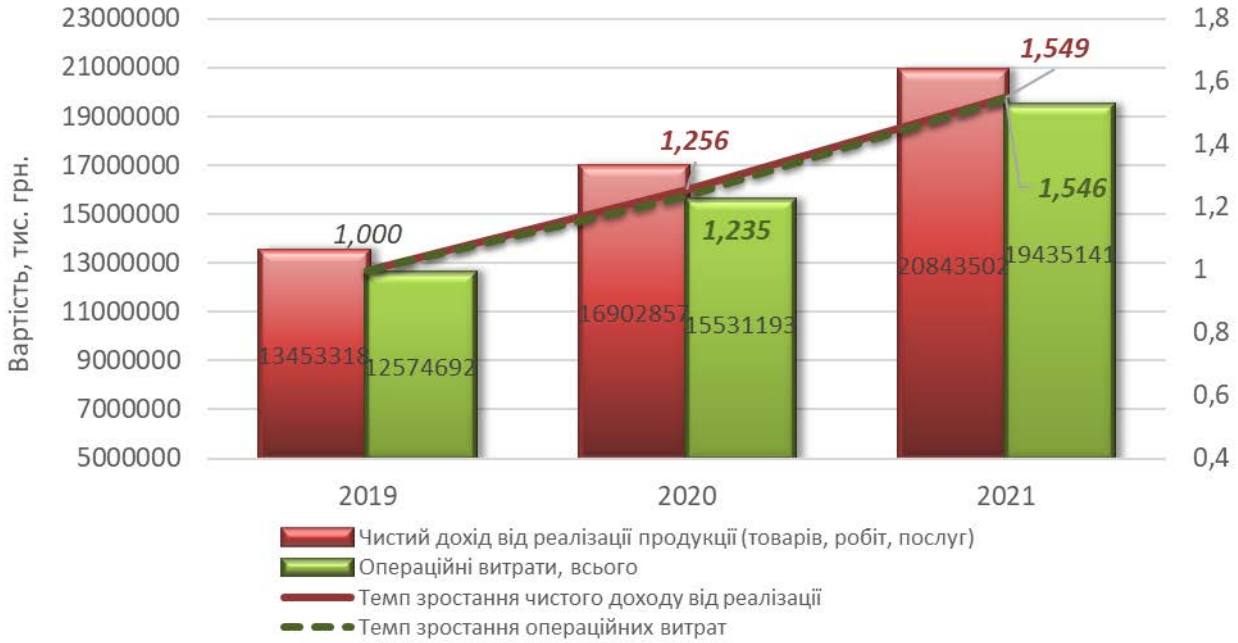


Рисунок 2.18 – Динаміка чистого доходу та операційних витрат на виготовлення продукції ТОВ «Нова пошта» в 2019-2021 рр.

Кінцевий результат діяльності компанії можна визначити, проаналізувавши розмір чистого прибутку компанії. Його динаміка майже повністю відповідає динаміці прибутку компанії від звичайної діяльності до оподаткування (рис. 2.19).

Рисунок 2.19 – Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «Нова пошта» в 2019-2021 рр.

Таким чином, можна побачити, що компанія в цілому має дуже високі показники рентабельності і її зростання має стійку позитивну тенденцію.

Компанія постійно працює над підвищенням ефективності використання своїх ресурсів. Однак, аналізуючи динаміку показників ефективності використання капіталу, у 2019 році на один основний засіб було вироблено 6,713 грн готової продукції, а у 2020 році ця величина становила 4,081 грн. Це на 2,633 грн або -39,2% більше порівняно з 2019 роком. Важливу роль у цьому відіграв дуже високий коефіцієнт оновлення основних засобів Компанії: середній коефіцієнт оновлення основних засобів становить 55,58% (рис. 2.20). Ця тенденція зберіглася і в наступному році, коли фондовіддача основних засобів знизилася ще на 24,9% до 3 063 грн на одиницю.

Рисунок 2.20 – Динаміка деяких показників ефективності використання ресурсів ТОВ «Нова пошта» за 2019-2021 рр.

Ефективність використання оборотного капіталу характеризується насамперед його оборотністю. Оборотність оборотного капіталу зазнала негативних змін. Так, оборотність оборотного капіталу зменшилася з 6 406 грн у 2019 році до 5 271 грн за рік у 2021 році. Це пов’язано з уповільненням оборотності запасів компанії та збільшенням середнього періоду зберігання з 2 813 днів у 2019 році до 3 678 днів у 2021 році. Однак варто зазначити, що попри негативну тенденцію уповільнення оборотності оборотного капіталу, його рівень залишається достатньо високим для поточної економічної ситуації.

Показники рентабельності (рис. 2.21) є узагальненими відносними характеристиками фінансових результатів та ефективності діяльності компанії. Вони вимірюють прибутковість учасників економічних процесів та ринкових операцій. Усі без винятку види рентабельності мають позитивні значення протягом усього досліджуваного періоду, що свідчить про задовільний фінансовий стан підприємств у 2019-2021 роках.

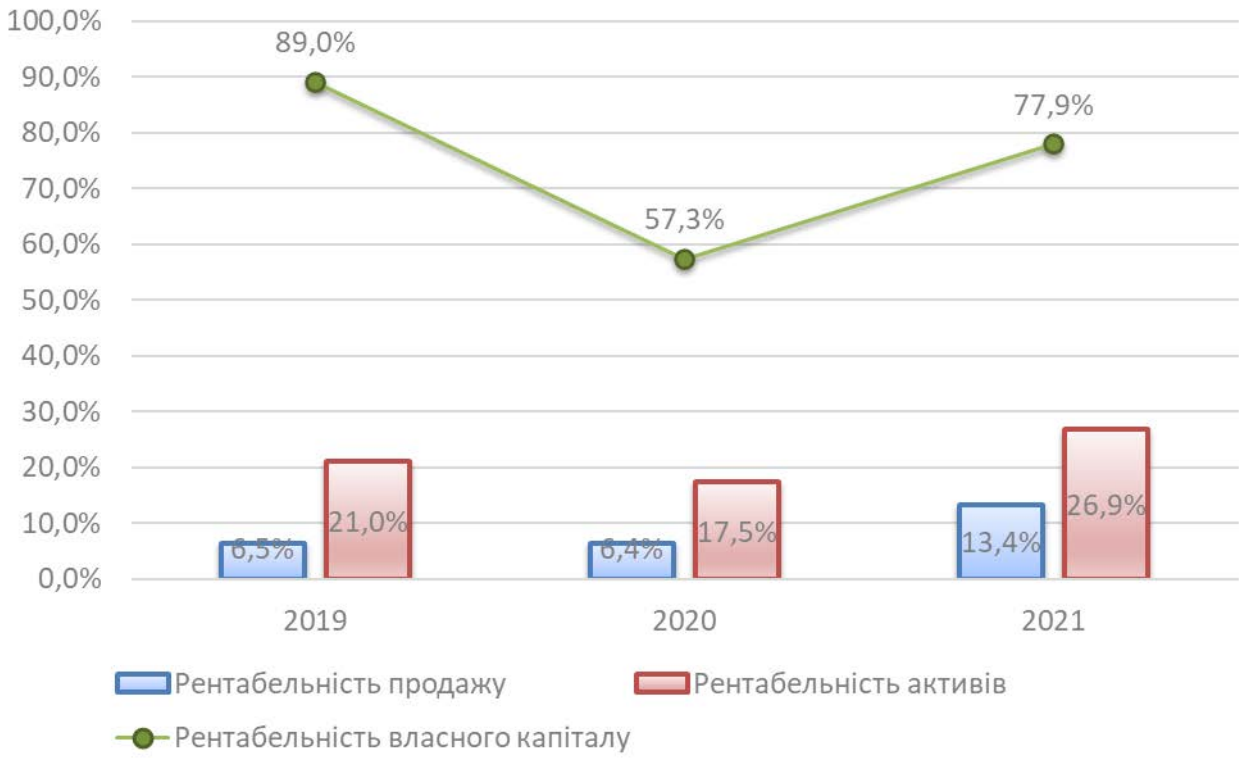


Рисунок 2.21 – Динаміка показників рентабельності
ТОВ «Нова пошта» за 2019-2021 рр.

Показники рентабельності в цілому по підприємству за трирічний період покращилися, що є позитивним для діяльності підприємства.

Таким чином, можна сказати, що діяльність підприємств протягом досліджуваного періоду має досить позитивну тенденцію.

2.4. Стан охорони праці на підприємстві

«Нова Пошта» – один з найбільших роботодавців в Україні. Наразі в ній працює понад 28 000 осіб. Компанія постійно піклується про своїх співробітників і постійно підвищує рівень охорони праці: у 2019 році керівництво компанії затвердило Політику у сфері охорони праці, промислової безпеки, пожежної та техногенної безпеки. Політика декларує, що компанія готова і зобов'язана нести відповідальність за безпеку своїх виробничих процесів.

Відповідно до даної Політики керівництво ТОВ «Нова пошта» вважає головним пріоритетом у галузі охорони праці та здоров'я працівників підприємства, відвідувачів та підрядників, які відвідують підприємство.

Працівники підприємства є його найбільшою цінністю, тому, усвідомлюючи свою відповідальність за збереження життя і здоров'я людей під час здійснення діяльності, ТОВ «Нова пошта» приймає на себе наступні зобов'язання:

– додержуватись вимог законодавства у сфері охорони праці та здоров'я, пожежної та промислової безпеки в усіх аспектах діяльності підприємства;

– включити умови щодо охорони праці та здоров'я, пожежної та промислової безпеки для відбору підрядників під час процедур здійснення закупівель та до рамкових угод;

– забезпечувати безпеку праці та збереження здоров'я працівників і осіб, які відвідують підрозділи підприємства, шляхом встановлення контролю за дотриманням і виконанням вимог законодавства у сфері охорони праці;

– забезпечити впровадження та постійне поліпшення Системи менеджменту охорони здоров'я та промислової безпеки відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 45001:2018, ДСТУ ISO 45001:2019 та Системи забезпечення безпеки дорожнього руху відповідно до стандарту ISO 39001;

– вести постійний моніторинг і оцінки ризиків у сфері охорони праці та здоров’я, пожежної та промислової безпеки; на основі результатів оцінки ризиків приймати і реалізовувати управлінські рішення;

– розробляти і виконувати заходи щодо зменшення або ліквідації ризиків у сфері охорони праці та здоров’я, пожежної та промислової безпеки;

– доводити до кожного працівника підприємств, підрядників та осіб, які відвідують підрозділи підприємства, інформацію про виявлені небезпеки та ризики у сфері охорони праці та здоров’я, пожежної та промислової безпеки на робочих місцях;

– удосконалювати форми і методи професійного навчання і підготовки персоналу, систематично підвищувати рівень знань працівників у галузі охорони праці та здоров’я, пожежної та промислової безпеки;

– забезпечувати працівників сучасними засобами колективного та індивідуального захисту;

– забезпечити вивчення та поширення передового досвіду в галузі охорони праці та здоров’я, пожежної та промислової безпеки.

Керівництво ТОВ «Нова пошта» бере на себе зобов’язання щодо забезпечння виконання Політики в області охорони праці та здоров’я, пожежної та промислової безпеки всіма необхідними ресурсами, а працівники несуть персональну відповідальність за її реалізацію в межах своєї компетенції.

«Нова Пошта» отримала два сертифікати з охорони праці та промислової безпеки. Зокрема, у вересні 2019 року компанія успішно пройшла сертифікацію OHSAS 180001:2007 («Вимоги до системи менеджменту професійної безпеки та здоров’я»), а в березні 2020 року - міжнародний стандарт ISO 45001:2018 («Система менеджменту професійної безпеки та здоров’я»). Обидва сертифікати були отримані за впровадження систем управління охороною праці та промисловою безпекою у сфері автомобільних перевезень та вантажно-розвантажувальних робіт на інноваційних терміналах у Києві (KIT) та Хмельницькому (HIT), відповідно.

Ця сертифікація дозволила «Новій Пошті» розширити можливості для співпраці з європейськими бізнес-партнерами. Компанія планує продовжити роботу в цьому напрямку і поширити цю сертифікацію на всі свої підрозділи.

Отже, можна зробити висновок, що ТОВ «Нова пошта» – комерційне підприємство, яке здійснює діяльність у сфері транспортних послуг.

Економічна діяльність за 2019-2021 рр. характеризується наявними тенденціями щодо покращення, не зважаючи на нестабільність зовнішнього середовища, в тому числі пов’язаними із ковідними обмеженнями. Однак, додатне значення рентабельності дозволяє стверджувати про ефективність діяльності підприємства в цілому. Одним із основних напрямів економічної роботи на підприємстві має стати збільшення рівня прибутковості господарської діяльності.

Діяльність підприємства можна оцінити як доцільну у майбутньому.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1. Характеристика формування, управління та розвитку корпоративної культури підприємства

Проведемо оцінювання стану корпоративної культури ТОВ «Нова пошта» з точки зору структурних елементів.

Перший крок – проаналізувати корпоративну культуру компанії за допомогою методів якісної оцінки кожного елемента.

Для аналізу культури компанії використовується метод якісної оцінки:

– Місія організації – надавати якісні послуги своїм клієнтам, перевершувати їхні очікування та будувати відносини на все життя.

– Основна мета - бути національним лідером у сфері надання послуг та забезпечувати якісне обслуговування кінцевих споживачів у всіх сферах діяльності.

– Основними принципами управління є клієнтоорієнтованість, ефективність та якість процесів, розвиток персоналу.

– Загальні цілі компанії формулюються та встановлюються на основі місії організації та конкретних цінностей, які пропагуються вищим керівництвом, а саме: гуманізм, співчуття, турбота, чесність і взаємоповага.

– на додаток до кодексу етики та поведінки співробітників, внутрішній дрес-код компанії є менш обмежувальним: фірмові кепки та футболки, у холодну погоду носять жилети (рис. 3.1).

Культура якості: У 2020 році компанія успішно пройшла перший аудит на відповідність міжнародному стандарту ISO 9001:2015 – сертифікація була підтверджена. Аудит проводився експертною сертифікаційною компанією ДК

«DEKRA Expert Ukraine» за показниками якості, результати якого наведені на рис. 3.2.

Рисунок 3.1 – Дизайнерська форма для співробітників «Нової пошти» від бренду KOMASHNY на UFW FW22-23

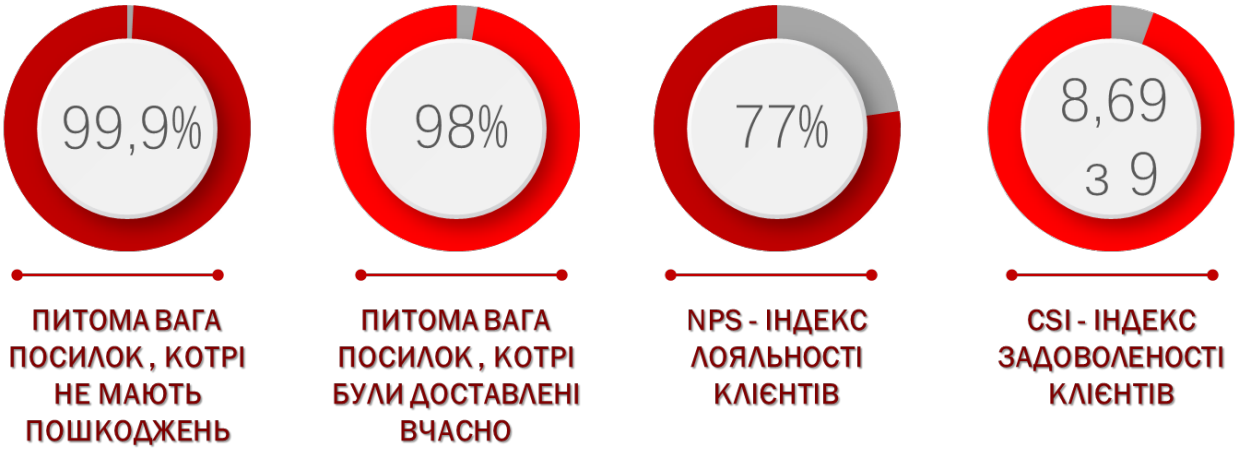


Рисунок 3.2 – Показники якості діяльності ТОВ «Нова пошта» відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015

Джерело: розроблено на основі [,]

Починаючи з 2020 року всі відділення ТОВ «Нова пошта» перейшли на семиденний режим роботи. Тому для підбадьорення співробітників було закуплено 6,5 тонн кави, 2,7 тонн чаю та 37,8 тонн цукру.

Діяльність профспілки

На підприємстві створена та успішно працює профспілка групи компаній «Нова пошта», основними функціями роботи якої є:

– захист прав і інтересів членів профспілки;
– досягнення високих стандартів умов праці;
– сприяння різноманітному дозвіллю працівників;
– розвиток спорту та популяризація здорового способу життя.

Основні показники діяльності профспілки ТОВ «Нова пошта» наведено на рис. 3.3.

Рисунок 3.3 – Основні показники діяльності профспілки ТОВ «Нова пошта»

Основним і головним правом профспілок є представництво та захист трудових, соціальних і економічних прав та інтересів своїх членів.

Особливістю правозахисної функції профспілок є добровільне об’єднання працівників для захисту своїх прав, свобод та інтересів. Правозахисна діяльність здійснюється в межах визнаних прав та обов’язків.

Профспілка постійно прагне створити умови для організованого дозвілля та змістовного відпочинку своїх членів. Компанія пропагує здоровий спосіб життя, розвиток фізичної культури і спорту. Крім того, постійно організовує культурно-масові заходи (концерти, екскурсії, дитячі свята), спортивні

змагання та ігри (офлайн/онлайн).

Рисунок 3.4 – Основні показники спортивної активності ТОВ «Нова пошта»

Зокрема, компанія є щорічним організатором сезону «Марафон Нова пошта» і «Напівмарафон Нова пошта», котрий проходив у найбільших містах України та у м.Полтава.

Цього року «Нова Пошта» та «NewRun» знову оголосили про проведення першого марафону з моменту початку повномасштабного вторгнення: «Не зупиняйся!», котрий відбудеться 29 жовтня 2023 року в Києві та скрадатиметься з серії забігів: 42 км, 21 км, 10 км, 5 км, «Команда з п’яти», «Перший кілометр», дитячий забіг та спеціальна дистанція, про яку буде оголошено додатково. Усі внески за участь будуть спрямовані до фонду «Поверніть живим» на посилення протиповітряної оборони.

ТОВ «Нова Пошта» надає фінансову допомогу працівникам, які є членами Всеукраїнської профспілки працівників та сплачують щомісячні внески. Матеріальна допомога надається:

– укладення шлюбу;
– народження дитини;
– на літній відпочинок у дитячих таборах;
– до 50-55-60-річного ювілею;

– на поховання близького родича;

– на лікування себе або родичів першого ступеня споріднення (батьки, чоловік/дружина, діти);

– на реабілітацію учасників бойових дій.

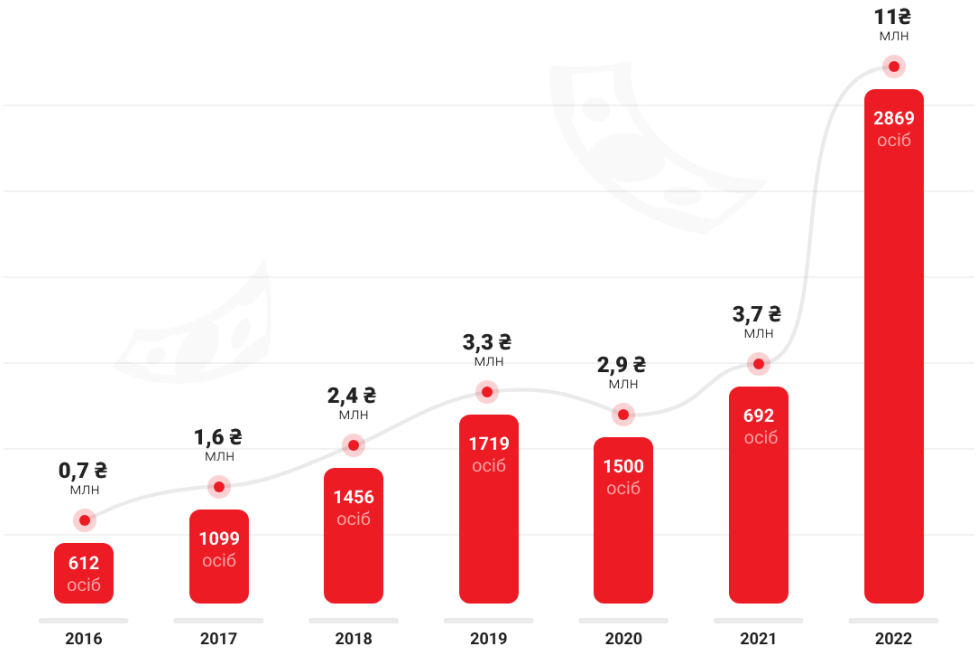


Рисунок 3.5 – Динаміка сум виданої матеріальної допомоги ТОВ «Нова пошта» у 2016-2022 рр.

Слід відмітити, що в умовах повномасштабного вторгнення рф в Україну профспілка ТОВ «Нова пошта» надає матеріальну допомогу в розмірі до 3 000 грн. для профспілчан, котрі є членами профспілки терміном більше 6 місяців, за спрощеною при наявності підтверджуючих документів:

– профспілчанам-переселенцям з місць війни (з довідкою про тимчасову реєстрацію місця перебування);

– профспілчанам з лав територіальної оборони (ТрО, в місцях бойових дій, які заключають контракт);

– профспілчанам в тимчасово окупованих містах з 24.02.2022 р.

ТОВ «Нова пошта» здійснює забезпечення добровільного медичного страхування працівниками підприємства. У липні 2020 року було

запроваджено додатковий клас страхування «Е». Ця програма поширюється на працівників, які працюють в компанії три місяці і більше та спрямована на надання медичної підтримки та невідкладної допомоги при захворюваннях, які покриваються страховою сумою.

Основні показники програми страхування:

– 17 000 застрахованих працівників компанії зі стажем роботи на підприємстві більше 1 року;

– 10 248 працівників додатково застраховані за короткочасною програмою;

– 52 184 441 грн. виплат UNIQA за 2020 рік (консультації співробітників компанії, діагностика, медикаменти тощо);

– 2,5 млдр грн. ліміт страхової відповідальності;

– 10 248 звернень у страхову компанію за 2020 рік;

– 10 248 медичних закладів, які беруть участь у програмі.

Охорона праці та промислова безпека

Компанія сертифікована на відповідність міжнародному стандарту OHSAS 18001:2007 «Система менеджменту професійного здоров'я та безпеки», а для забезпечення відповідності проводяться постійні наглядові аудити [58].

У березні 2020 року компанія отримала сертифікат ISO 45001:2019 – міжнародний стандарт систем менеджменту професійної безпеки та здоров'я. Обидва сертифікати були видані за впровадження систем управління охороною праці та безпекою на автомобільному транспорті та вантажно-розвантажувальних роботах на інноваційних терміналах у Києві (KIT) та Хмельницькому (HIT) відповідно.

У 2020 році ТОВ «Нова Пошта» інвестувало 109,8 млн грн у поліпшення умов праці співробітників. З них близько 25 млн грн було витрачено на ремонти та 8 млн грн – на побутову техніку, таку як обігрівачі та кондиціонери [58].

Усі працівники, незалежно від посади, проходять дистанційне теоретичне та практичне навчання з охорони праці, надання першої медичної допомоги, безпеки дорожнього руху та охорони праці [25]:

– 24 199 працівників пройшли навчання;
– 354 297 передрейсових медичних оглядів водіїв;
– 7 800 працівників проходять регулярні медичні огляди.

Принципи взаємодії між компанією та її стейкхолдерами.

ТОВ «Нова Пошта» враховує побажання та очікування всіх груп стейкхолдерів і покращує комунікацію з ними. Усі зацікавлені сторони мають право звертатися до компанії зі своїми пропозиціями у зручній для них формі. ТОВ «Нова Пошта» прагне до своєчасного зворотного зв'язку.

Комплаєнс (юридичний комплаєнс).

Даний напрямок корпоративної культури передбачає створення комплексу ініціатив, спрямованих на впровадження системи управління та контролю всередині компанії, запобігання порушенням законодавства та впровадження корпоративної культури етичної ділової поведінки.

Система комплаєнсу ТОВ «Нова Пошта» виглядає наступним чином:

– Кодекс поведінки;
– Кодекс поведінки постачальників
– Гаряча лінія з питань комплаєнсу
– Антикорупційна політика;
– Політика щодо запобігання конфлікту інтересів.

Школа бізнесу.

Бізнес-школа «Нова Пошта» – це інтенсивний навчальний семінар для власників мікро-, малого та середнього бізнесу, який вже сім років робить свій внесок в економічне процвітання України.

Протягом програми підприємці розробляють план прискорення свого бізнесу та отримують комплексні знання, а також детальний план розвитку бізнесу. Власники бізнесу вивчають бізнес-моделювання, маркетинг, продажі, фінансовий менеджмент, ціноутворення та управління персоналом.

Найкращі випускники школи отримують гранти на розвиток бізнесу та менторські сесії з власниками та топ-менеджментом «Нової пошти».

З моменту запуску проекту навчання пройшли понад 2 300 українських підприємців. Згідно з опитуванням, проведеним на початку проекту, 23% випускників збільшили прибуток свого бізнесу більш ніж на 100%.

З 2022 року ініціатори проекту перейшли в онлайн, щоб продовжувати надихати прогресивно мислячих підприємців по всій Україні. Тепер студенти можуть навчатися в бізнес-школі в будь-який час і в будь-якому місці, обираючи курс на свій смак.

Комунікація та співпраця з вищими навчальними закладами

Співпрацюючи з вищими навчальними закладами України, ТОВ «Нова Пошта» допомагає студентам, незалежно від сфери їхньої діяльності, набути м'яких навичок для успішного старту кар'єри. Після завершення навчання студенти мають можливість пройти практику та працевлаштуватися в ТОВ «Нова Пошта».

Розвиваючи практичну підготовку, підприємство зменшує бар'єри між університетами, студентами та роботодавцями.

Внутрішньо-корпоративне навчання працівників.

Це внутрішня навчальна програма для співробітників, котра допомагає розкривати таланти, розвивати співробітників і забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів компанії.

На навчання одного співробітника в середньому витрачається 34 години. Відділ навчання та розвитку пропонує систему дистанційного навчання, іспитів, тренінгів та практичних програм для безперервного розвитку співробітників. Напрямки навчання включають в себе

- цільове навчання;
- навчання щодо змін у процесах та стандартах компанії;
- початкове та безперервне навчання.
- підготовка водіїв транспортних засобів.

У 2020 році працівники пройшли понад 220 програм. 33 057 співробітників пройшли курси дистанційного навчання. 7 013 співробітників пройшли курси аудиторного навчання;

Програма «Гуманітарна пошта України»

ТОВ «Нова Пошта» підтримує благодійність від початку російської окупації: у 2014 році компанія запустила програму «Гуманітарна пошта України», за якою волонтери надсилають вантажі, а «Нова Пошта» оплачує їхню доставку.

Рисунок 3.6 – Основні етапи розвитку проекту «Гуманітарна пошта України»

Проєкт «Гуманітарна пошта України» відіграв особливу роль під час пандемії COVID-19, забезпечуючи медичні заклади вкрай необхідним обладнанням. Однак з 24 лютого кількість відправлень значно зросла, а «Гуманітарна пошта України» стала самостійним гуманітарним напрямком діяльності ТОВ «Нова Пошта». Якщо до широкомасштабного вторгнення рф в Україну за вісім років було доставлено близько 20 000 тонн гуманітарних вантажів, то з 24 лютого 2022 року «Нова Пошта» щомісяця перевозить близько 1 500 тонн посилок для українських захисників і мирного населення. Кількість благодійних фондів та волонтерських організацій, які надсилають допомогу через «Нову Пошту», також зростає з кожним днем. До початку повномасштабної окупації було 82 організації, зараз – 664. Кількість учасників також зросла у вісім разів.

Якщо за період із серпня 2014 року до лютого 2022 року за проектом доставлено 271554 відправлень, то за період із серпня 2022 року по 31 грудня 2022 року ця число становило вже 261490 відправлень.

Рисунок 3.7 – Основні показники проекту «Гуманітарна пошта України»

Спектр допомоги ТОВ «Нова пошта» постійно розширюється. Так, 8 червня 2023 року ТОВ «Нова пошта» і БФ «Онуки» запустили безкоштовну доставку допомоги постраждалим від підриву Каховської ГЕС. Зокрема кожен бажаючий міг принести необхідні речі, медикаменти та товари тривалого користування до найближчого поштового відділення, а ТОВ «Нова пошта» приймала на себе усі витрати, пов'язані із пакуванням та доставкою гуманітарної допомоги постраждалим від стихійного лиха на себе (тобто доставляла безкоштовно).

Таким чином, поточна організаційна культура персоналу ТОВ «Нова Пошта» оцінюється як така, що перебуває на високому рівні. У таких сферах, як культура якості, профспілкова діяльність, навчання, добровільне медичне страхування працівників компанії, система управління охороною здоров'я та безпекою праці відповідно до міжнародних стандартів OHSAS 18001:2007 та

ISO 45001:2019, комплаєнс, бізнес-школа, тренінги та багато іншого для працівників компанії.

3.2. Визначення напрямів зміцнення та розвитку корпоративної культури ТОВ «НОВА ПОШТА»

В ході проведеного у різних відділах ТОВ «Нова Пошта» опитування співробітників щодо заходів, котрі слід вжити для покращення корпоративної культури, було визначено, що більшість опитаних вважають за необхідне проводити тренінги для запобігання професійному та емоційному вигоранню.

Понад 59% співробітників працюють в компанії більше 10 років і, як наслідок, мають певні ознаки професійного та емоційного вигорання. Особливо гостро ця проблема стоїть перед тимчасовими працівниками, які працюють у диспетчерській службі, котра відноситься до сфері «людина – людина». Ці працівники часто стикаються зі стресовими ситуаціями, що призводить до конфліктів на роботі з клієнтами, кур'єрами та водіями компанії.

Емоційне вигорання на роботі – доволі частий симптом нашого часу. Це стан виснаження, котрий призводить до повної або часткової втрати фізичних та емоційних сил і супроводжується втратою задоволення від життя. Втрата людяності проявляється у зростаючій байдужості до своїх завдань і до всього, що відбувається на роботі, а також у все більш негативному ставленні до пацієнтів, клієнтів і колег. Люди відчувають себе неадекватними у своїй роботі, незадоволені своєю роботою і втрачають свою індивідуальність, в результаті чого якість їхнього життя різко погіршується.

Виникнення цього стану провокується роботою в одному інтенсивному ритмі з високим психічним навантаженням і складними умовами. Водночас синдрому сприяє відсутність адекватної винагороди за виконану роботу (як психологічної похвали, так і матеріальної), що призводить до переконання, що робота не має цінності для суспільства.

Симптоми професійного вигорання наведены в таблиці 3.1.

Як можна побачити із наведених симптомів, емоційне вигорання відрізняється від перевтоми.

Таблиця 3.1 – Симптоми професійного вигорання працівників підприємства

Група	Характеристика симптомів
1. Психофізичні симптоми	– почуття постійної втоми не лише вечорами, але і вранці, відразу після сну; – відчуття емоційного і фізичного виснаження; – апатія – відсутність реакції цікавості на чинник новизни або реакції страху на небезпечну ситуацію; – загальна астенізація (слабкість, зниження активності та енергії, погіршення біохімії крові і гормональних показників); – часті безпричинні головні болі; постійні розлади шлунку; – різка втрата або різке збільшення ваги; – повне або часткове безсоння; – постійна загальмованість, сонливість і бажання спати протягом всього дня; – задишка або порушення дихання при емоційному навантаженні; – помітне зниження зовнішньої і внутрішньої сенсорної чутливості: погіршення зору, слуху, нюху і дотику, втрата внутрішніх, тілесних відчуттів.
2. Соціально-психологічні симптоми	– байдужість, нудьга, пасивність і депресія (відчуття пригніченості); – підвищена дратівливість на незначні, дрібні події; – часті нервові зриви (спалаху невмотивованого гніву або відмови від спілкування, відхід у себе); – постійне безпричинне переживання негативних емоцій (почуття провини, образи, сорому, підозрілість, скутість); – почуття неусвідомленої підвищеної тривожності (відчуття, що «щось не так, як треба»); – почуття гіпервідповідальності і постійне почуття страху, що «не вийде» або «я не впораюся»; – загальна негативна установка на життєві і професійні перспективи (по типу «як не старайся, все одно нічого не вийде»).
3. Поведінкові симптоми	– відчуття, що робота стає все важче і важче, і виконувати її – все важче і важче; – людина помітно змінює свій робочий режим (збільшує або скорочує час роботи); – постійно, без необхідності, бере роботу додому, але вдома її не робить; – не може приймати рішення; – почуття непотрібності, невіра в покращення, зниження ентузіазму по відношенню до роботи, байдужість до результатів; – невиконання важливих, пріоритетних завдань, втрата більшої частини робочого часу на виконання автоматичних і елементарних дій; – дистанційованість від співробітників і людей, підвищення неадекватної критичності тощо.

Коли працівник просто втомилися, він повернетеся до нормального стану за кілька днів. Виспіться, проведіть вихідні, вимкнувши мобільний телефон, зможе відволіктись від безперервних телефонних дзвінків, почитає хорошу книгу, сходить у спортзал або прийміть гарячу ванну – і знову будете сповнені енергії.

Якщо працівник страждаєте від емоційного вигорання, він його не позбудетеся. Більше того, з часом воно буде погіршуватися. Напруга і стрес можуть призвести до безсоння, підвищена дратівливість може спровокувати конфліктні ситуації на роботі, а проблеми на роботі можуть вплинути на сімейні та особисті стосунки.

Як і будь який процес, емоційне вигорання проходить у декілька стадій, зміст яких зображений на рис. 3.7.

Рисунок 3.8 – Стадії розвитку емоційного вигорання

Задля запобігання або подолання емоційного вигорання необхідно дотримуватись наступних правил:

– Зверніть увагу на баланс між роботою та особистим життям;

– Робіть перерви протягом робочого дня;

– Не працюйте занадто багато. Не беріть роботу додому і якомога менше працюйте на вихідних. За винятком, звичайно, надзвичайних ситуацій, коли «все горить»;

– Знаходьте час для діяльності, не пов’язаної з роботою;

– Консультуйтеся з роботодавцем щодо змін у вашому графіку та робочому навантаженні або, принаймні, про різні зміни роботи;

– Висипайтеся і відпочивайте;

– Регулярно займайтеся фізичними вправами;

– За потреби проконсультуйтеся з психологом або психотерапевтом.

Тому для покращення корпоративної культури компанії рекомендується проводити тренінги з профілактики професійного та емоційного вигорання перш за все для працівників диспетчерської служби.

Таблиця 3.2 – Мета та завдання проведення тренінгу «Попередження професійного та емоційного вигорання»

Мета тренінгу	**Задачі тренінгу**
1) ознайомити працівників з поняття «синдром професійного вигорання», 2) розглянути його основні причини і симптоми; 3) визначити основні умови збереження емоційного здоров’я операторів диспетчерської служби компанії; 4) підвищити самооцінку диспетчерів, їх впевненість у собі; 5) створити умови для психологічного розвантаження диспетчерів; 6) надати інформацію про сучасні техніки і прийоми стабілізації емоційного стану диспетчерів компанії.	1) отримати теоретичні та практичні знання з питань професійного та емоційного вигорання; 2) попередити передумови, котрі сприяють професійному вигоранню; 3) навчити диспетчерів практичним навичкам боротьби з синдромом емоційного вигорання; 4) навчитися мислити позитивно, керуватись цим умінням у процесі діяльності; 5) створити в колективі атмосферу емоційної свободи та відкритості, дружелюбності і довіри один до одного; 6) формувати професій якості: комунікативні здібності, рефлексію, здатність до емпатії.

Розрахунок бюджету на навчання для профілактики професійного та психологічного вигорання з метою покращення корпоративної культури компанії наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Бюджет витрат на проведення тренінгів з попередження професійного та емоційного вигорання для покращення корпоративної культури у диспетчерської служби компанії

№	Статті витрат	Сума за одну людину, грн.	Чисельність працівників, осіб	Загальна вартість, тис.грн.
Тренінг «Попередження професійного та емоційного вигорання»				
1	I. Теоретична частина: 1. Презентація на тему «Синдром професійноговигорання» 2. Проходження тесту наемоційне вигорання.	300	70	21,0
2	II. Практична частина: Робота в групах, вправи,домашнє завдання	700	24	16,8
3	III. Техніки володінняпозитивного мислення	600	70	42,0
4	IV. Проведення загального корпоративного заходи для закріплення отриманихзнань	500	70+ 1 (тренер) + 5 (керівники) = =76	38
Разом		***2100***		***117,8***

Очікується, що після завершення тренінгу з профілактики професійного та психологічного вигорання підвищиться ефективність роботи диспетчерів за рахунок скорочення часу на обробку запитів клієнтів та покращення організаційної культури компанії.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Результати дослідження у кваліфікаційній роботі дозволяють зробити певні висновки.

В останні роки посилилася конкуренція між вітчизняними та іноземними компаніями, а з підписанням Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом у 2014 році тиск на українські компанії посилився. Зовнішнє середовище, що оточує українські компанії, стає все більш турбулентним та агресивним. Добре продумана і добре впроваджена корпоративна культура допомагає бізнесу вижити в конкурентній боротьбі. Українські компанії стикаються з різними нагальними проблемами, такими як неефективний менеджмент та безвідповідальні працівники. Поведінка працівників на підприємствах та в організаціях визначається цінностями, що базуються на переконаннях. Цінності керівництва та працівників складають основу будь-якої організації чи підприємства.

В умовах посилення конкуренції в сучасну епоху дослідженнями щодо вдосконалення корпоративної культури, людських цінностей та розробки і впровадження управління цінностями на організаційному рівні займалися С. Хантінгтон, К. Нілсон, Т. Пітерс, М. Вілкінсон, К. Камерон, Р. Квінн, С. Роббінс, Т. Ші, Л. Фішер, Дж. Фішер, П. Сорокін, М. Лапан та Д. Задихайло. Однак для повноцінного впровадження вартісно-орієнтованого управління у вітчизняних компаніях все ще залишається низка невирішених питань.

Сьогодні підприємці не надають достатнього значення культурі ведення бізнесу. Проте науковці вбачають у вирішенні цієї проблеми можливість налагодити цивілізовані відносини між підприємцями та суспільством в цілому. Це можна пояснити тим, що український бізнес вступив у новий етап розвитку і шукає шляхи підвищення ефективності використання наявних ресурсів, у тому числі людських. Водночас, не всі підприємства, які вирішили створити корпоративну культуру, розуміють, що це означає.

Перш за все слід відмітити, що корпоративна культура є фундаментальним елементом у створенні іміджу та репутації компанії. «Створення іміджу» є невід'ємною частиною існування кожної організації. Незалежно від того, чи є розглядається транснаціональний конгломерат, чи невелика компанія, потрібен чіткий імідж для спілкування з клієнтами, замовниками та багатьма частинами, що складають вашу організацію. Без чіткого іміджу важко пояснити, чим є організація, що вона пропонує і чого прагне досягти.

Одним з ключових елементів побудови іміджу є внутрішнє середовище організації, тобто місія, стратегічні цілі та завдання, людські ресурси, технології, стиль управління та корпоративна культура, характерні для конкретної організації. Хоча управління корпоративною культурою може створити ресурси для зовнішньої комунікації цінностей організації, цей останній елемент часто не береться до уваги, оскільки він сам по собі є важливим елементом соціальної відповідальності. Відомо, що одним із напрямків соціально відповідального бізнесу є створення специфічної корпоративної культури, в якій кожна людина має право на соціальний захист, професійний та особистий розвиток, а організація демонструє соціально відповідальну поведінку по відношенню до свого персоналу. Важливу роль у цьому процесі відіграє корпоративна комунікація.

Важливість корпоративної культури в структурі управління компанією розкривається через систему, що складається з усіх її компонентів - функцій, елементів, типів і можливостей. Тому в роботі розглянуто сутність функцій, котрі виконує корпоративна культура, її структура та елементи.

Зокрема, корпоративна культура впливає на виробничі та робочі процеси (якість, інновації, відповідність цілям тощо), комунікаційні процеси (внутрішні та зовнішні, міжгрупові та міжособистісні, формальні та неформальні комунікації), процеси прийняття рішень (методи, способи ведення справ), процеси кар'єри та соціалізації (типи, практики управління, процедурне забезпечення процесів, прозорість та відкритість) та ін.

Корпоративна культура має безпосередній вплив на корпоративну поведінку. Індивідуальну та командну або групову поведінку (правила, формальності, норми, звичаї формального та неформального спілкування), мотивацію різних категорій персоналу, загальний соціально-психологічний клімат (рівень конфліктності, загальну конфліктологічну грамотність, рівень лояльності, задоволеність персоналу, статус тощо).

Ефективна корпоративна культура формує позитивний внутрішній та зовнішній імідж організації, позитивну репутацію в бізнес-середовищі та суспільстві.

Намагаючись створити корпоративну культуру, насамперед необхідно визначити на стратегічному рівні систему цінностей організації, її місію, а також соціальні прояви та внески, які організація може зробити через свою політику вирішення проблем суспільства, виконуючи свою соціальну відповідальність. Виходячи зі стратегічних орієнтирів, що містяться в концепції корпоративної соціальної відповідальності, важливо зазначити, що корпоративна культура повинна включати в себе ефективні способи залучення та мотивації працівників, основні базові цінності, стандарти поведінки, традиції та символи. Діючи в цьому напрямку, можна, з одного боку, створити людський ресурс, який поділяє цінності та традиції організації і має потенціал для участі в загальній соціально відповідальній корпоративній політиці. З іншого боку, організація, яка цінує корпоративну культуру, засновану на турботі про розвиток персоналу, соціальний захист, навчання, професійний розвиток, можливості кар'єрного зростання та інші мотивуючі фактори, виконує свою соціальну відповідальність перед персоналом і таким чином позиціонує себе в зовнішньому середовищі як соціально відповідальна компанія.

Кожна корпоративна культура формується за допомогою набору методів та принципів, які спрямовують її подальший розвиток на державних підприємствах. Методи формування культури часто привертають увагу, оскільки початковий розвиток культури підприємства визначає, чи потрібно буде в майбутньому змінювати сформовані з часом цінності та принципи

корпоративної культури підприємства. Як свідчить досвід науковців, більш успішною є діяльність підприємств, які мають можливість поступово розвивати свою корпоративну культуру та набувати нових рис і відмінностей.

Методологічну основу формування корпоративної культури складають чотири загальні методи: метод прозорості, метод системності, метод апріорності та метод загальності, кожен з яких розглянутий в роботі окремо.

Підприємство повинна спочатку розробити свої принципи, щоб чітко визначити свою корпоративну культуру. Принципи корпоративної культури відображають основні засади та положення для ефективного управління людськими ресурсами. Тому на наступному етапі розглянуто найважливіші принципи корпоративної культури, характерні для України, зокрема соціально-економічного та інтелектуального розвитку, комплексності та системності, вимірюваності та корисності, відкритості та постійного вдосконалення тощо.

Оскільки культура є ключовим елементом економічного оновлення організації, її слід використовувати як інструмент управління, щоб створити у свідомості людей відчуття того, що вони працюють заради спільної мети і використовують свої знання та досвід для успіху організації.

Об’єктом дослідження кваліфікаційної роботи є ТОВ «Нова пошта». З огляду на спеціалізацію досліджуваного підприємства проаналізовано стан та перспективи розвитку експрес-доставки в Україні. Було визначено, що ринок експрес-доставки, сегмент ринку логістичних послуг, в останні роки перспективно і стрімко розвивається. Зараз багато послуг пропонуються як на національному, так і на міжнародному рівні. Масові замовлення від інтернет-магазинів активізували служби доставки та збільшили кількість постачальників послуг. Беззаперечними лідерами ринку за даними даного опитування стали «Нова пошта» та «Укрпошта». Загалом, ТОП-8 виглядає наступним чином: 1) Нова Пошта, 2) Укрпошта, 3) Meest Express, 4) Justin, 5) Делівері, 6) Автолюкс, 7). Zruchna, 8) Delfast.

Лідером логістичного ринку України сьогодні є «Нова пошта», яка працює з 2001 р. Компанія «Нова пошта» налічує 8,7 тис. відділень по всій

країні (до 5, 10, 30 кг і вантажні) та понад 6,8 тис. поштоматів. Термін доставки зазвичай складає один день; наявні опції визначення точної дати отримання вантажу, відстеження посилки на сайті через номер накладної, а також можливість оплати в режимі онлайн. У компанії діють програми лояльності, наприклад, за допомогою програми «Збільшуй можливості» можна накопичувати спеціальні бонуси-знижки та бали й потім розраховуватися ними за посилки.

Вказавши основну мету та перелічивши основні види діяльності та зробивши загальну характеристику підприємства, в кваліфікаційній роботі були розраховані основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Нова пошта».

Провівши аналіз основних фінансово-економічних показників підприємства за 2019-2021 роки, слід зазначити:

– середня вартість сукупного капіталу в 2020 році збільшилась на 50,8%, що складає +2101347,0 тис. грн. в порівнянні з 2019 роком. Протягом наступного року значення даного показника збільшилось ще на 66,8% або на +4165024,0 тис. грн. порівняно з 2020 р. В результаті зазначених змін середня вартість сукупного капіталу збільшилась з 4132884,0 тис. грн. у 2019 році до 10399255,0 тис. грн.

– обсяг виробленої продукції зростає, а саме у 1,549 рази у 2021 році в порівнянні з 2019 роком, в результаті чого його значення збільшилось з 13453318,0 тис. грн. у 2019 році до 20843502,0 тис. грн. у 2021 році. Аналогічним чином змінювався чистий дохід від реалізації продукції підприємства;

– Остаточний результат діяльності підприємства можна виявити при дослідженні суми чистого прибутку підприємства. На даному підприємстві його динаміка майже повністю співпадає із динамікою прибутку від звичайної діяльності підприємства до оподаткування. У 2019 та 2020 рр. підприємство отримало прибуток від операційної діяльності у розмірі 1024144,0 тис. грн. та 1538307,0 тис. грн. відповідно. У наступному 2021 році сума отриманого прибутку від операційної діяльності складала вже 1611195,0 тис. грн. Таким

чином, ми бачимо, що підприємство загалом мало дуже високі показники прибутковості діяльності та впевнену позитивну динаміку щодо їх зростання.

– Протягом досліджуваного періоду показник рентабельності збільшився за всіма його видами. Рентабельність всіх без виключення видів мала додатне значення протягом всього досліджуваного періоду, що свідчить про задовільну ситуацію щодо фінансового стану на підприємстві протягом 2019-2021 рр. Однозначно це є позитивним явищем.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було надано характеристику формування, управління та розвитку корпоративної культури ТОВ «Нова пошта» за її основними елементами, такими як культура якості, діяльність профспілки, медичне страхування, охорона праці та промислова безпека тощо.

Було визначено, що у 2020 році компанія успішно пройшла перший аудит на відповідність міжнародному стандарту ISO 9001:2015 – сертифікація була підтверджена, що свідчить про високий рівень культури якості.

Підприємство характеризується надзвичайно активною діяльністю профспілкового комітету, до основних функцій якого належать захист прав і інтересів членів профспілки; досягнення високих стандартів умов праці; сприяння різноманітному дозвіллю працівників; розвиток спорту та популяризація здорового способу життя. За кожним із цих напрямків стоїть кропітка робота та вагомі результати.

Особливістю правозахисної функції профспілок є добровільне об’єднання працівників для захисту своїх прав, свобод та інтересів. Правозахисна діяльність здійснюється в межах визнаних прав та обов’язків.

Профспілка постійно прагне створити умови для організованого дозвілля та змістовного відпочинку своїх членів. Компанія пропагує здоровий спосіб життя, розвиток фізичної культури і спорту. Крім того, постійно організовує культурно-масові заходи (концерти, екскурсії, дитячі свята), спортивні змагання та ігри (офлайн/онлайн).

Цього року «Нова Пошта» та «NewRun» знову оголосили про проведення першого марафону з моменту початку повномасштабного вторгнення: «Не зупиняйся!», котрий відбудеться 29 жовтня 2023 року в Києві

та усі внески за участь будуть спрямовані до фонду «Повернись живим» на посилення протиповітряної оборони.

ТОВ «Нова Пошта» продовжує надавати фінансову допомогу працівникам, які є членами Всеукраїнської профспілки працівників та сплачують щомісячні внески, в тому числі на реабілітацію учасників бойових дій, профспілчанам-переселенцям з місць війни; профспілчанам з лав територіальної оборони та профспілчанам в тимчасово окупованих містах з 24.02.2022 р.

ТОВ «Нова пошта» здійснює забезпечення добровільного медичного страхування працівниками підприємства. У липні 2020 року було запроваджено додатковий клас страхування «Е». Ця програма поширюється на працівників, які працюють в компанії три місяці і більше та спрямована на надання медичної підтримки та невідкладної допомоги при захворюваннях, які покриваються страховою сумою.

Компанія сертифікована на відповідність міжнародному стандарту OHSAS 18001:2007 «Система менеджменту професійного здоров’я та безпеки», а для забезпечення відповідності проводяться постійні наглядові аудити [58].

У березні 2020 року компанія отримала сертифікат ISO 45001:2019 – міжнародний стандарт систем менеджменту професійної безпеки та здоров’я. Обидва сертифікати були видані за впровадження систем управління охороною праці та безпекою на автомобільному транспорті та вантажно-розвантажувальних роботах на інноваційних терміналах у Києві (KIT) та Хмельницькому (HIT) відповідно.

У 2020 році ТОВ «Нова Пошта» інвестувало 109,8 млн грн у поліпшення умов праці співробітників. З них близько 25 млн грн було витрачено на ремонти та 8 млн грн – на побутову техніку, таку як обігрівачі та кондиціонери.

Усі працівники, незалежно від посади, проходять дистанційне теоретичне та практичне навчання з охорони праці, надання першої медичної допомоги, безпеки дорожнього руху та охорони праці.

Крім того, компанія є засновником бізнес-школи «Нова пошта» для власників мікро-, малого та середнього бізнесу, в ході навчання в якій ідприємці розробляють план прискорення свого бізнесу та отримують комплексні знання, а також детальний план розвитку бізнесу. Власники бізнесу вивчають бізнес-моделювання, маркетинг, продажі, фінансовий менеджмент, ціноутворення та управління персоналом, а також мають можливість отримують гранти на розвиток бізнесу та менторські сесії з власниками та топ-менеджментом «Нової пошти».

Серед вагомих проектів «Нової пошти» слід також відмітити проект «Гуманітарна пошта України», котрий відіграв особливу роль під час пандемії COVID-19, забезпечуючи медичні заклади вкрай необхідним обладнанням, а з початком повномасштабного вторгнення рф в України набув самостійного гуманітарного напрямку, каналами якого щомісяця перевозить близько 1 500 тонн посилок для українських захисників і мирного населення.

Водночас в ході проведеного у різних відділах ТОВ «Нова Пошта» опитування співробітників щодо заходів, котрі слід вжити для покращення корпоративної культури, було визначено, що більшість опитаних вважають за необхідне проводити тренінги для запобігання професійному та емоційному вигоранню. Тому для покращення корпоративної культури компанії рекомендується проводити тренінги з профілактики професійного та емоційного вигорання, зокрема для працівників диспетчерської служби.

Очікується, що після завершення тренінгу з профілактики професійного та психологічного вигорання підвищиться ефективність роботи диспетчерів за рахунок скорочення часу на обробку запитів клієнтів та покращення організаційної культури компанії.

1 Стратегія ЄС: 10 років стратегічним формулюванням нової політики. С. 63-67. 2015. 128 с.
2 Стратегія ЄС: 10 років стратегічним формулюванням нової політики. С. 63-67. 2015. 128 с.
3 Стратегія ЄС: 10 років стратегічним формулюванням нової політики. С. 63-67. 2015. 128 с.
4 Стратегічний документ Європейського Союзу щодо глобальної стратегії зовнішньої політики та політики безпеки. Стратегія Європейського Союзу. 2016. 60 с. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://eeas.europa.eu/archives/docs/top_stories/pdf/eugs_review_web.pdf (дата звернення: 05.09.2016).
5 Національні інтереси України: сутність та пріоритети реалізації / [Ю.І. Римаренко, М.І. Дністрянський, І.І. Мазур та ін.]. – К. : НІСД, 1997. – 64 с.
6 Стратегічний документ Європейського Союзу щодо глобальної стратегії зовнішньої політики та політики безпеки. Стратегія Європейського Союзу. 2016. 60 с. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://eeas.europa.eu/archives/docs/top_stories/pdf/eugs_review_web.pdf (дата звернення: 05.09.2016).
7 Стратегічний документ Європейського Союзу щодо глобальної стратегії зовнішньої політики та політики безпеки. Стратегія Європейського Союзу. 2016. 60 с. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://eeas.europa.eu/archives/docs/top_stories/pdf/eugs_review_web.pdf (дата звернення: 05.09.2016).
8 Шлемкевич Л.Г. Міжнародна політика європейського Союзу: економічний вимір: монографія. Київ: Ін-т економіки та прогнозування НАН України, 2015. 344 с. http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/109111 (дата звернення: 07.07.2016).
9 Шлемкевич Л.Г. Міжнародна політика європейського Союзу: економічний вимір: монографія. Київ: Ін-т економіки та прогнозування НАН України, 2015. 344 с. http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/109111 (дата звернення: 07.07.2016).
10 Ahrari E., Ahrari M. The Quest for Unity: The European Union and Global Leadership. New York: Peter Lang Publishing Group, 2006. 214 p.
11 Ahrari E., Ahrari M. The Quest for Unity: The European Union and Global Leadership. New York: Peter Lang Publishing Group, 2006. 214 p.
12 Reuter J. Russia Be Behind Dr. Strangelove's: Is Israel A Surrogate Arab Attack Blue Moon? Intelligence. Belgium: Belgium Reuter Library, 2006. 289 p. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.amazon.com/Russia-Behind-Dr-Strangeloves-Surrogate/dp/1425944240/ref=sr_1_1?s=books&ie=UTF8&qid=1346151600&sr=1-1&keywords=Russia+Be+Behind+Dr.+Strangelove's+Arab+Attack+Blue+Moon?+Is+Israel+A+Surrogate+Intelligence (Reuter, J). Today. Organizational_culture_and_leadership.pdf (дата звернення: 05.09.2016).
13 Мартін М. Економічний М. Фундаментальна політологія: сучасна, нова, сучасна політична економія: підручник. Режим доступу: http://www.amazon.com/dp/1425944240/ref=sr_1_1?s=books&ie=UTF8&qid=1346151600&sr=1-1&keywords=Russia+Be+Behind+Dr.+Strangelove's+Arab+Attack+Blue+Moon?+Is+Israel+A+Surrogate+Intelligence (Reuter, J). Today. Organizational_culture_and_leadership.pdf (дата звернення: 05.07.16). Київ:Ліра-К. 21 с. 36.
14 Мартін М. Економічний М. Фундаментальна політологія: сучасна, нова, сучасна політична економія: підручник. Режим доступу: http://www.amazon.com/dp/1425944240/ref=sr_1_1?s=books&ie=UTF8&qid=1346151600&sr=1-1&keywords=Russia+Be+Behind+Dr.+Strangelove's+Arab+Attack+Blue+Moon?+Is+Israel+A+Surrogate+Intelligence (Reuter, J). Today. Organizational_culture_and_leadership.pdf (дата звернення: 05.07.16). Київ:Ліра-К. 21 с. 36.
15 Мартін М. Економічний М. Фундаментальна політологія: сучасна, нова, сучасна політична економія: підручник. Режим доступу: http://www.amazon.com/dp/1425944240/ref=sr_1_1?s=books&ie=UTF8&qid=1346151600&sr=1-1&keywords=Russia+Be+Behind+Dr.+Strangelove's+Arab+Attack+Blue+Moon?+Is+Israel+A+Surrogate+Intelligence (Reuter, J). Today. Organizational_culture_and_leadership.pdf (дата звернення: 05.07.16). Київ:Ліра-К. 21 с. 36.
16 Мартін М. Економічний М. Фундаментальна політологія: сучасна, нова, сучасна політична економія: підручник. Режим доступу: http://www.amazon.com/dp/1425944240/ref=sr_1_1?s=books&ie=UTF8&qid=1346151600&sr=1-1&keywords=Russia+Be+Behind+Dr.+Strangelove's+Arab+Attack+Blue+Moon?+Is+Israel+A+Surrogate+Intelligence (Reuter, J). Today. Organizational_culture_and_leadership.pdf (дата звернення: 05.07.16). Київ:Ліра-К. 21 с. 36.
17 Кубальський О. Європейський Інтеграційний досвід для України: монографія. Львів: НАН України ІРД, 2015. 464 с. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.amazon.com/dp/1425944240/ref=sr_1_1?s=books&ie=UTF8&qid=1346151600&sr=1-1&keywords=Russia+Be+Behind+Dr.+Strangelove's+Arab+Attack+Blue+Moon?+Is+Israel+A+Surrogate+Intelligence (Reuter, J). Today. Organizational_culture_and_leadership.pdf (дата звернення: 05.07.16). Київ:Ліра-К. 21 с. 36.
18 Кубальський О. Європейський Інтеграційний досвід для України: монографія. Львів: НАН України ІРД, 2015. 464 с. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.amazon.com/dp/1425944240/ref=sr_1_1?s=books&ie=UTF8&qid=1346151600&sr=1-1&keywords=Russia+Be+Behind+Dr.+Strangelove's+Arab+Attack+Blue+Moon?+Is+Israel+A+Surrogate+Intelligence (Reuter, J). Today. Organizational_culture_and_leadership.pdf (дата звернення: 05.07.16). Київ:Ліра-К. 21 с. 36.
19 Кубальський О. Європейський Інтеграційний досвід для України: монографія. Львів: НАН України ІРД, 2015. 464 с. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.amazon.com/dp/1425944240/ref=sr_1_1?s=books&ie=UTF8&qid=1346151600&sr=1-1&keywords=Russia+Be+Behind+Dr.+Strangelove's+Arab+Attack+Blue+Moon?+Is+Israel+A+Surrogate+Intelligence (Reuter, J). Today. Organizational_culture_and_leadership.pdf (дата звернення: 05.07.16). Київ:Ліра-К. 21 с. 36.
20 Кубальський О. Європейський Інтеграційний досвід для України: монографія. Львів: НАН України ІРД, 2015. 464 с. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.amazon.com/dp/1425944240/ref=sr_1_1?s=books&ie=UTF8&qid=1346151600&sr=1-1&keywords=Russia+Be+Behind+Dr.+Strangelove's+Arab+Attack+Blue+Moon?+Is+Israel+A+Surrogate+Intelligence (Reuter, J). Today. Organizational_culture_and_leadership.pdf (дата звернення: 05.07.16). Київ:Ліра-К. 21 с. 36.
21 Шлемкевич Л.Г. Міжнародна політика європейського Союзу: економічний вимір: монографія. Київ: Ін-т економіки та прогнозування НАН України, 2015. 344 с. http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/109111 (дата звернення: 07.07.2016).
22 Шлемкевич Л.Г. Міжнародна політика європейського Союзу: економічний вимір: монографія. Київ: Ін-т економіки та прогнозування НАН України, 2015. 344 с. http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/109111 (дата звернення: 07.07.2016).
23 Шлемкевич Л.Г. Міжнародна політика європейського Союзу: економічний вимір: монографія. Київ: Ін-т економіки та прогнозування НАН України, 2015. 344 с. http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/109111 (дата звернення: 07.07.2016).
24 Кубальський О. Європейський Інтеграційний досвід для України: монографія. Львів: НАН України ІРД, 2015. 464 с. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.amazon.com/dp/1425944240/ref=sr_1_1?s=books&ie=UTF8&qid=1346151600&sr=1-1&keywords=Russia+Be+Behind+Dr.+Strangelove's+Arab+Attack+Blue+Moon?+Is+Israel+A+Surrogate+Intelligence (Reuter, J). Today. Organizational_culture_and_leadership.pdf (дата звернення: 05.07.16). Київ:Ліра-К. 21 с. 36.
25 Кубальський О. Європейський Інтеграційний досвід для України: монографія. Львів: НАН України ІРД, 2015. 464 с. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.amazon.com/dp/1425944240/ref=sr_1_1?s=books&ie=UTF8&qid=1346151600&sr=1-1&keywords=Russia+Be+Behind+Dr.+Strangelove's+Arab+Attack+Blue+Moon?+Is+Israel+A+Surrogate+Intelligence (Reuter, J). Today. Organizational_culture_and_leadership.pdf (дата звернення: 05.07.16). Київ:Ліра-К. 21 с. 36.
26 Кубальський О. Європейський Інтеграційний досвід для України: монографія. Львів: НАН України ІРД, 2015. 464 с. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.amazon.com/dp/1425944240/ref=sr_1_1?s=books&ie=UTF8&qid=1346151600&sr=1-1&keywords=Russia+Be+Behind+Dr.+Strangelove's+Arab+Attack+Blue+Moon?+Is+Israel+A+Surrogate+Intelligence (Reuter, J). Today. Organizational_culture_and_leadership.pdf (дата звернення: 05.07.16). Київ:Ліра-К. 21 с. 36.
27 Кубальський О. Європейський Інтеграційний досвід для України: монографія. Львів: НАН України ІРД, 2015. 464 с. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.amazon.com/dp/1425944240/ref=sr_1_1?s=books&ie=UTF8&qid=1346151600&sr=1-1&keywords=Russia+Be+Behind+Dr.+Strangelove's+Arab+Attack+Blue+Moon?+Is+Israel+A+Surrogate+Intelligence (Reuter, J). Today. Organizational_culture_and_leadership.pdf (дата звернення: 05.07.16). Київ:Ліра-К. 21 с. 36.
28 Кубальський О. Європейський Інтеграційний досвід для України: монографія. Львів: НАН України ІРД, 2015. 464 с. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.amazon.com/dp/1425944240/ref=sr_1_1?s=books&ie=UTF8&qid=1346151600&sr=1-1&keywords=Russia+Be+Behind+Dr.+Strangelove's+Arab+Attack+Blue+Moon?+Is+Israel+A+Surrogate+Intelligence (Reuter, J). Today. Organizational_culture_and_leadership.pdf (дата звернення: 05.07.16). Київ:Ліра-К. 21 с. 36.
29 Кубальський О. Європейський Інтеграційний досвід для України: монографія. Львів: НАН України ІРД, 2015. 464 с. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.amazon.com/dp/1425944240/ref=sr_1_1?s=books&ie=UTF8&qid=1346151600&sr=1-1&keywords=Russia+Be+Behind+Dr.+Strangelove's+Arab+Attack+Blue+Moon?+Is+Israel+A+Surrogate+Intelligence (Reuter, J). Today. Organizational_culture_and_leadership.pdf (дата звернення: 05.07.16). Київ:Ліра-К. 21 с. 36.
30 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
31 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
32 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
33 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
34 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
35 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
36 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
37 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
38 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
39 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
40 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
41 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
42 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
43 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
44 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
45 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
46 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
47 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
48 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
49 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
50 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
51 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
52 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
53 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
54 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
55 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
56 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
57 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
58 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
59 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
60 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
61 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
62 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
63 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
64 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
65 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
66 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
67 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
68 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
69 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
70 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
71 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
72 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
73 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
74 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
75 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
76 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
77 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
78 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
79 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
80 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
81 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
82 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
83 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
84 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
85 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
86 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
87 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
88 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
89 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
90 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
91 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
92 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
93 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
94 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
95 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
96 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
97 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
98 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
99 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
100 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
101 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
102 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
103 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
104 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
105 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
106 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
107 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
108 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
109 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
110 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
111 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
112 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
113 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
114 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
115 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
116 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
117 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
118 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
119 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
120 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
121 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
122 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
123 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
124 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
125 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
126 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
127 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
128 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
129 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
130 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
131 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
132 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
133 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
134 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
135 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
136 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
137 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
138 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
139 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
140 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
141 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
142 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
143 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
144 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
145 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
146 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
147 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
148 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
149 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
150 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
151 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
152 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
153 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
154 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
155 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
156 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
157 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
158 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
159 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
160 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
161 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
162 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
163 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
164 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
165 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
166 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
167 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
168 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
169 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
170 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
171 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
172 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
173 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
174 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
175 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
176 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
177 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
178 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
179 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
180 Кордонець, М.М. Європейська політика сусідства: [монографія] / М.М. Кордонець. – К. : Знання, 2011. – 295 с. – (Вища освіта XXI століття).
181 Кордонець, М