

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

Допускається до захисту:
в.о. завідувача кафедри міжнародних
економічних відносин,
канд. екон. наук, доцент
_____Марія ШКУРАТ
« ____ » _____ 2024 р.

**Розвиток конкурентних переваг персоналу вітчизняних підприємств з
метою підвищення їх конкурентоспроможності**

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування»

Комплексна кваліфікаційна (магістерська) робота

Частина 1. Управління процесами розвитку персоналу підприємства

Виконавець: Вадим НАРАЄВСЬКИЙ
Науковий керівник: Ілля ХАДЖИНОВ

**Частина 2. Удосконалення механізмів корпоративної культури в
управлінні людськими ресурсами підприємства**

Виконавець: Євгеній НОСАЧОВ
Наукові керівники: Марія ШКУРАТ

**Частина 3. Формування мотиваційного механізму управління
персоналом підприємства в умовах ризиків і невизначеності
зовнішнього середовища**

Виконавець: Роман ПІСКОВЕЦЬКИЙ
Науковий керівник: Тетяна ОРСХОВА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

НОСАЧОВ ЄВГЕНІЙ ОЛЕКСАНДРОВИЧ

Допускається до захисту:
в.о. завідувача кафедри міжнародних
економічних відносин,
канд. екон. наук, доцент
_____ Марія ШКУРАТ
« ____ » _____ 2024 р.

**Удосконалення механізмів корпоративної культури в
управлінні людськими ресурсами підприємства**

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Марія ШКУРАТ, доцент кафедри
міжнародних економічних відносин,
кандидат екон. наук, доцент

(підпис)

Оцінка: ____ / ____ / ____
бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2024

АНОТАЦІЯ

Носачов Є.О. Комплексна кваліфікаційна магістерська робота *Розвиток конкурентних переваг персоналу вітчизняних підприємств з метою підвищення їх конкурентоспроможності. Удосконалення механізмів корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами підприємства. Спеціальність 073 Менеджмент. Освітньо-наукова програма «Бізнес-адміністрування».* Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2024.

У роботі досліджено напрями удосконалення механізмів корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами підприємства. Визначено перспективні напрями формування корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами підприємства. Визначено перспективи розвитку АТ «Укрпошта» в конкурентному середовищі операторів поштового зв'язку України.

Основним науковим результатом є запропоновані напрямки удосконалення корпоративної культури АТ «Укрпошта».

Ключові слова: корпоративна культура, управління персоналом, поштовий сервіс, перевезення, персонал.

95 с., 8 табл., 24 рис., бібліограф.: 71 найм.

ABSTRACT

Nosachov E.O. Complex qualification master's thesis *Development of competitive advantages of personnel of domestic enterprises in order to increase their competitiveness. Improving the corporate culture mechanisms in the enterprise's human resources management. Specialty 073 Management. Specialty 073 Management. Educational and Scientific Program «Business Administration».* Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2024.

The paper examines directions for improving the corporate culture mechanisms in the enterprise's human resources management. Prospective directions for the corporate culture formation in the management of the company's human resources have been determined. Prospects for the development of JSC «Ukrposhta» in the competitive environment of postal operators of Ukraine have been determined.

The main scientific result is the suggested directions for improving the corporate culture of JSC «Ukrposhta».

Keywords: corporate culture, personnel management, postal service, transportation, personnel.

95 p., 8 tabl., 24 fig., bibliography: 71 items.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Теоретичне підґрунтя корпоративної культури підприємства	8
1.2 Корпоративна культура як об’єкт управлінської діяльності	14
1.3 Роль корпоративної культури в системі управління підприємством	19
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ АТ «УКРПОШТА»)	27
2.1 Аналіз позиціонування АТ «Укрпошта» на національному ринку поштового зв’язку	27
2.2 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	38
2.3 Оцінка корпоративної культури АТ Укрпошта	51
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ АТ «УКРПОШТА».....	64
3.1 Перспективні напрями формування корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами підприємства.....	64
3.3 Удосконалення корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами АТ «Укрпошта»	76
ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	88

ВСТУП

Актуальність теми. Корпоративна культура відіграє вирішальну роль у формуванні сприятливого середовища для роботи, сприяючи розвитку позитивних соціально-трудових відносин. Вона є потужним інструментом для підприємств, допомагаючи їм досягти високої ефективності, підвищити залученість працівників та зміцнити свою репутацію на ринку. Корпоративна культура – це не просто набір правил і цінностей. Вона є основою для створення гармонійного та стабільного соціуму в межах організації. Завдяки добре розвиненій корпоративній культурі, підприємства сприяють досягненню соціального миру, підвищенню добробуту працівників та формуванню відповідального бізнесу.

Ряд науковців присвятили свої дослідження вивченню корпоративної культури та її ролі в ефективному управлінні людськими ресурсами на підприємствах. Серед найбільш ґрунтовних праць роботи науковців як О. Грішнова, О. Дяків, А. Колот, І. Петрова, Л. Шаульська та ін. З огляду на динамічне середовище сучасного бізнесу, удосконалення механізмів корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами підприємства є складним і багатогранним завданням, що вимагає гнучких і адаптивних підходів.

Метою кваліфікаційної роботи є розвиток теоретичних підходів і методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо розвитку конкурентних переваг персоналу підприємств з метою підвищення їх конкурентоспроможності у контексті забезпечення ефективного управління розвитком персоналу підприємства.

Реалізація поставленої мети вимагає вирішення таких **задач**:

- вивчити теоретичне підґрунтя корпоративної культури підприємства
- дослідити корпоративну культуру як об'єкт управлінської діяльності;

- визначити роль корпоративної культури в системі управління підприємством;
- провести оцінку позиціонування АТ «Укрпошта» на національному ринку поштового зв'язку;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- оцінити корпоративну культуру АТ Укрпошта;
- визначити перспективні напрями формування корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами підприємства;
- окреслити перспективи розвитку АТ «Укрпошта» в конкурентному середовищі операторів поштового зв'язку України
- визначити напрями удосконалення корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами АТ «Укрпошта».

Об'єктом дослідження є процеси розвитку конкурентних переваг персоналу.

Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні та практичні аспекти економічного обґрунтування ефективного управління розвитком персоналу підприємства.

Теоретико-методологічною базою кваліфікаційної роботи є науково-дослідницькі роботи вітчизняних та зарубіжних науковців із проблем удосконалення механізмів корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами підприємства.

Інформаційним підґрунтям дослідження є статистичні та аналітичні матеріали Всесвітнього поштового союзу (ВПС), фінансово-економічна та корпоративна звітність АТ «Укрпошта», звіти з корпоративного управління компаній, річні та галузеві звіти, монографічна та періодична література, результати власних досліджень автора тощо.

У роботі використано такі **методи** дослідження, як: теоретичного узагальнення та системного підходу – для дослідження загальнотеоретичних засад формування корпоративної культури підприємства; статичного аналізу та графічної візуалізації даних – для оцінки економічної діяльності

підприємства; порівняльний аналіз – для здійснення аналізу процесів розвитку корпоративної культури підприємства та інші методи та інші.

Практичне значення мають запропоновані автором Напрямки удосконалення корпоративної культури АТ «Укрпошта», які включають в себе комплексну трансформацію за всіма напрямками і мають на меті не лише покращення іміджу компанії, але й мають суттєво вплинути на її ефективність та конкурентоспроможність.

Положення, що виносяться на захист:

1. визначення сучасних тенденцій національного ринку поштового зв'язку з виокремленням місця і ролі АТ «Укрпошта»;
2. систематизовано ключові елементи корпоративної культури АТ «Укрпошта» в управлінні людськими ресурсами;
3. рекомендації щодо удосконалення механізмів корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами підприємства, а саме: напрямки удосконалення корпоративної культури АТ «Укрпошта».

Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел із 71 найменування. Загальний обсяг роботи становить 95 сторінок.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретичне підґрунтя корпоративної культури підприємства

Для стабільного розвитку підприємства в постіндустріальну епоху вирішальним є формування такої корпоративної культури, яка сприяє прийняттю ефективних рішень та розвитку бізнесу. Корпоративна культура є фундаментом, на якому будується успіх компанії. Вона об'єднує співробітників спільними цінностями та напрямками розвитку. Створення сприятливих умов праці, які б мотивували працівників та підтримували їхній добробут, є важливою складовою вирішення цього завдання.

Сучасні українські підприємства все активніше усвідомлюють, що інтелектуальний потенціал їхніх співробітників – це потужний ресурс для розвитку та зростання. Корпоративна культура, як органічна складова бізнесу, дозволяє не лише мобілізувати цей потенціал, але й створити унікальну атмосферу, яка сприяє інноваціям та постійному вдосконаленню. Завдяки спільним цінностям та нормам поведінки, компанії можуть значно посилити свою конкурентоспроможність на ринку послуг [1]. Український бізнес все більше розуміє, що успіх компанії залежить від задоволеності та залученості її працівників. Корпоративна культура, яка базується на взаємоповазі, довірі та спільних цінностях, є ключовим фактором для створення привабливого робочого середовища. Завдяки цьому, компанії можуть не лише залучити та утримати талановитих фахівців, але й підвищити їхню продуктивність та лояльність. [2-7]. Корпоративна культура – це не просто набір правил, а живий організм, який постійно розвивається і змінюється разом з компанією. [8].

Незважаючи на деяку неточність, розрізнення між поняттями «організаційна культура» та «корпоративна культура» є важливим для більш точного опису та аналізу процесів, що відбуваються в організації. Вибір того чи іншого терміна залежить від конкретного контексту і цілей дослідження.

Порівняльний аналіз визначень, представлених різними авторами, дозволяє виявити спільні ознаки та характеристики понять "організаційна культура" та "корпоративна культура" на рис. 1.1.

Організаційна культура	Корпоративна культура
«колективний процес програмування ідей» (Г. Хофстеде)	«цінності, переконання, установки та загальні моральні якості, які панують у конкретному колективі, вони дають змогу співробітникам засвоїти загальну мету організації, механізми функціонування, а отже, правила діяльності й поведінки та їх дотримання» (Д. Гітelman)
«набір базових правил колективу, винайдених чи розроблених групою в процесі навчання для вирішення завдань в контексті внутрішнього інтегрування та адаптації до зовнішніх умов» (Е. Шейн)	«сукупність переконань, поглядів, поведінки та цінностей, які поділяють усі працівники організації. Навіть за відсутності чітких чи прямих інструкцій вони визначають поведінку та взаємодію людей і мають значне вплив на те, як виконується робота» (М. Армстронг)
«набір моделей поведінки, символів, ритуалів і міфів, які відповідають цінностям компанії і передаються з вуст в уста кожному члену як життєвий досвід» (С. Мішон, П. Штерн)	«конкретні форми існування взаємозалежної системи, включаючи ієрархію домінуючих цінностей та набір практик серед працівників на певній стадії розвитку організації» (Т. Чернишова, Т. Намченко)
«найважливіший набір припущень, виражений як цінності, проголошені організацією, що визначають орієнтири діяльності людей та їхню поведінку. Вказані орієнтири доносяться до людей як ментальні й матеріальні» (А. Борисенко)	«сукупність свідомих і підсвідомих моделей поведінки як працівників, так і керівництва компанії, сформованих в результаті цілеспрямованого осмислення діяльності компанії, спрямованої на досягнення успішних результатів» (С. Шапіро)
«специфічний набір поглядів, цінностей, міфів, ритуалів, санкцій, очікувань і звичок, які формують таку поведінку, яка є відмінною від поведінки членів колективів інших організацій. Отже, організаційну культуру можна розуміти як соціальне явище» (Ю. Красовський)	

Рисунок 1.1 – Визначення понять «корпоративна культура» та «організаційна культура»

Джерело: складено автором на основі [8-10].

Різноманітність підходів до розуміння взаємозв'язку між організаційною та корпоративною культурами відображає складність і багатогранність цього феномена. З одного боку, Л. Міхов пропонує ієрархічну

модель, де корпоративна культура є підсистемою організаційної [11]. З іншого боку, інші дослідники пропонують більш інклюзивний підхід, об'єднуючи ці поняття в єдине ціле [12]. Крім того, існують підходи, які акцентують на відмінностях між організаціями різного типу і відповідно пропонують різні термінологічні розрізнення [9]. Хоча поняття «організація» є досить широким і охоплює різноманітні форми об'єднання людей, в економічній теорії особливу увагу приділяється корпораціям. Корпорація – це специфічний тип організації, який характеризується юридичною особою, розподілом власності на акції та наявністю професійного менеджменту. На відміну від інших форм організацій, корпорації мають більш складну структуру управління та більшу стійкість до змін [13]. В економічній теорії корпорація визначається як юридично самостійна організація, що володіє певним майном і правами, і здійснює підприємницьку діяльність. Характерною рисою корпорації є розподіл власності на акції та делегування повноважень щодо управління професійним менеджерам, які працюють за наймом. Ця форма організації є домінуючою в економіках розвинених країн.

Деякі автори, аналізуючи відмінності між поняттями "організація" та "корпорація", пропонують більш широке тлумачення поняття "організаційна культура". Вони стверджують, що цей термін доречний для опису культурних особливостей будь-якої спільноти людей, об'єднаних спільною метою, незалежно від її юридичної форми. Натомість, термін "корпоративна культура" слід застосовувати виключно до великих компаній з розвинутою внутрішньою структурою, які мають юридичний статус корпорації. [14-16].

Саме в 80-х роках минулого століття на теренах США, на перетині таких дисциплін як стратегічний менеджмент, теорія організації та організаційна поведінка, зародилася й почала активно розвиватися сучасна концепція корпоративної культури. Цей напрям досліджень значною мірою завдячує своїм становленням таким видатним вченим як Том Пітерс та Роберт Уотермен. [17].

Інформаційно-комунікаційні технології відіграють все більш важливу роль у формуванні корпоративної культури сучасних організацій, зокрема, об'єднаних територіальних громад. Ці технології створюють нові можливості для комунікації, співпраці та обміну інформацією між членами організації. Однак, як зазначає О. Бобровська, впровадження інформаційних технологій має відбуватися з урахуванням особливостей конкретного соціуму, щоб не суперечити існуючим культурним цінностям та традиціям [18].

Аби чіткіше зрозуміти суть поняття «корпоративна культура», варто виділити його основну складову. Аналіз численних визначень цього терміна дозволяє дійти висновку, що ключовим елементом корпоративної культури є система спільних цінностей, як індивідуальних, так і колективних (рис. 1.2).

О. Бобровська підкреслює, що корпоративна культура виконує важливу функцію – вона допомагає організаціям адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Завдяки спільним цінностям та правилам поведінки, члени громади можуть ефективно працювати разом і долати виклики, які постають перед ними [18].

Погоджуючись з О. Бабич, можна стверджувати, що корпоративна культура – це своєрідний фон, на якому розгортається діяльність організації. Цей фон може як сприяти успіху, так і перешкоджати йому, особливо в умовах змін. Чим чіткіше визначені і поділяються всіма членами організації цінності, тим легше їй адаптуватися до нових умов [20].

Таким чином, формування корпоративної культури – це процес, який відбувається під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. З одного боку, це результат довготривалої діяльності організації, протягом якої відбираються найефективніші способи роботи. З іншого боку, зовнішнє середовище, зокрема суспільні цінності та норми, також значно впливають на формування корпоративної культури.



Рисунок 1.2 – Визначення терміну «корпоративна культура» з виокремленням сутнісної складової [19]

Формування корпоративної культури можна порівняти зі створенням оркестру. Кожен музикант грає свою партію, але для того, щоб звучання було гармонійним, всі інструменти мають бути налаштовані і грати в єдиному ритмі. Так само і в організації: різні елементи культури мають бути узгоджені між собою, щоб створити ефективну і гармонійну систему. Трудові відносини – це важлива складова корпоративної культури, яка визначає ставлення працівників до роботи та організації. Саме від того, як побудовані ці відносини, залежить ефективність роботи будь-якої організації, в тому числі органів місцевого самоврядування. Ефективність роботи органів місцевого

самоврядування безпосередньо залежить від того, як побудовані трудові відносини в організації. Гармонійні трудові відносини сприяють підвищенню мотивації працівників, покращенню комунікації і, як наслідок, досягненню кращих результатів [21].

Досліджуючи корпоративну культуру, Поліщук Н. підкреслює важливість інновацій у її формуванні та розвитку. За її спостереженнями, ефективність інноваційних процесів безпосередньо пов'язана з якістю внутрішніх комунікацій, які є основою для будь-яких комунікативних проектів, зокрема в органах місцевого самоврядування [22]

Проаналізувавши різноманітні погляди на корпоративну та організаційну культури, ми змогли виділити три основні критерії для їх розмежування:

- корпоративна культура є невід'ємною частиною організаційної культури, формуючи її внутрішнє ядро. Вона базується на цінностях, які об'єднують співробітників та створюють комфортні умови роботи. Разом з тим, організаційна культура ширша і охоплює також зовнішні культурні аспекти, такі як традиції, звичаї та імідж компанії, які запозичуються з навколишнього середовища. Таким чином, обидві культури взаємопов'язані та доповнюють одна одну, формуючи єдину культуру організації [23-24].
- залежно від того, як ми інтерпретуємо поняття "корпоративний" – як внутрішню згуртованість чи як юридичну форму – ми отримуємо різні підходи до дослідження та розуміння організаційної та корпоративної культур.
- В рамках цього дослідження ми розглядаємо корпоративну культуру як систему цінностей, що об'єднує співробітників і сприяє їхній ідентифікації з організацією [21]. Ми фокусуємося на розумінні корпоративної культури як механізму, який об'єднує працівників навколо спільних цілей, сприяючи формуванню почуття єдності та прихильності до компанії.

На основі вказаного вище, корпоративна культура не лише відображає цілі організації, а й активно сприяє їх досягненню, формуючи у співробітників креативне мислення та почуття відповідальності за спільну справу. Цього вдається досягти завдяки створенню сприятливого психологічного клімату та ефективних комунікацій.

Залежно від того, як ми розглядаємо корпоративну культуру – як органічний феномен чи як інструмент управління, – виникають два основних підходи до її розвитку. [19] З одного боку, є феноменологічний підхід, який акцентує увагу на природному розвитку культури. З іншого боку, раціонально-прагматичний підхід розглядає культуру як об'єкт, яким можна керувати для досягнення певних результатів. Обидва підходи визнають значний вплив культури на всі аспекти організації.

1.2 Корпоративна культура як об'єкт управлінської діяльності

Корпоративна культура – це компас, який веде підприємство у сфері управління персоналом. Вона є унікальною для кожної організації і визначає її шлях розвитку. Незважаючи на різноманіття культур, існують загальні підходи та інструменти, які можуть бути використані для їх формування та розвитку. Принципи корпоративної культури слугують компасом для організації, направляючи її розвиток і забезпечуючи ефективність роботи на всіх рівнях. Вони створюють сприятливе середовище для прийняття правильних управлінських рішень та підвищення продуктивності працівників.

Корпоративна культура – це результат взаємодії внутрішніх процесів компанії та зовнішніх впливів. Будь-які зміни в цьому середовищі впливають на її формування та розвиток. Тому для ефективного управління культурою необхідно постійно відстежувати всі фактори, що на неї впливають [25].

Корпоративна культура не існує у вакуумі. Вона постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем, яке значною мірою визначає її форму та зміст. Тому

для успішного розвитку культури необхідно враховувати всі зовнішні та внутрішні фактори, що на неї впливають. Необхідним є відстеження всіх факторів формування корпоративної культури [26, с.25] (рис. 1.3.).



Рисунок 1.3 – Фактори формування корпоративної культури

У сучасному бізнесі корпоративна культура є рушійною силою інновацій та розвитку. Вона стимулює працівників до пошуку нових ідей, підвищує їхню мотивацію та забезпечує високу якість продукції. Завдяки спільним цінностям, культура стає природним регулятором усіх бізнес-процесів, сприяючи ефективному функціонуванню підприємства [18]. Зростаючий інтерес науковців та практиків до корпоративної культури зумовлений її безпосереднім впливом на мотивацію персоналу та, як наслідок, на економічні результати підприємства. Цей взаємозв'язок стає все більш очевидним у сучасних умовах господарювання.

Корпоративна культура відіграє ключову роль у розвитку організації. Вона не лише забезпечує стабільність та єдність колективу, а й мотивує працівників до високих досягнень, сприяє їхній адаптації та розвитку. Крім

того, корпоративна культура впливає на інноваційність та конкурентоспроможність підприємства. Вона формує унікальний імідж, підвищує привабливість для клієнтів та партнерів, а також забезпечує довгостроковий розвиток.

Корпоративна культура – це не тільки про бізнес, це про розвиток людини. Передаючи не тільки знання, а й людські якості, вона формує особистість, яка здатна нести відповідальність за свої дії і вносити позитивний внесок у суспільство [27].

Завдяки корпоративній культурі можна досягти значних результатів: підвищити ефективність управління персоналом, зміцнити позиції на ринку, завоювати довіру інвесторів, покращити якість продукції та забезпечити лояльність клієнтів. Корпоративна культура пронизує всі аспекти діяльності компанії, від внутрішніх процесів (управління, комунікації, взаємовідносини між співробітниками) до зовнішніх (взаємодія з партнерами, клієнтами, представниками влади). Вона визначає правила гри як на національному, так і на міжнародному рівні [28].

Спрямовані зміни в організаційній культурі можуть призвести до трьох різних сценаріїв:

1. працівник може усвідомлювати необхідність змін і навіть підтримувати нові цінності компанії, його поведінка може залишатися незмінною через вплив соціальних норм та звичок, що склалися в колективі.
2. часткові зміни в поведінці можуть бути лише тимчасовими, якщо не супроводжуються систематичними заходами з трансформації культури.
3. працівники компанії активно долучаються до процесу розвитку та вдосконалення, створюється синергія, яка не тільки змінює індивідуальну поведінку, але й трансформує загальну культуру організації, спрямовуючи її на досягнення стратегічних цілей [29].

Правильно побудована організаційна структура є ключем до ефективного управління компанією та досягнення поставлених цілей (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Ключові елементи, що утворюють єдиний механізм управління компанією та забезпечують її ефективне функціонування

№ з/п	Складова	Особливість	Значення
1.	Стратегічне управління	Формування та виконання стратегії, яка визначає напрямки розвитку компанії.	Стратегічне управління шукає, як підприємство планує досягти своїх цілей та адаптуватися до змін у середовищі
2.	Керівництво та лідерство	Розподіл влади та відповідальності, визначення цілей та стратегії	Ефективне керівництво забезпечує відповідальність і розуміння завдань серед керівників та покращення формування корпоративної культури
3.	Організаційна структура	Розподіл функцій і обов'язків, визначення ланцюга командування	Структура рішення, як організована та як взаємодіють її частини для досягнення цілей
4.	Управління людськими ресурсами	Рекрутинг, навчання, розвиток, оцінка та утримання персоналу	Ефективне управління людськими ресурсами завдяки розвитку та підвищенню кваліфікованого персоналу
5.	Управління операційною діяльністю	Планування та виконання операційних процесів	Гарантує ефективність та якість виробництва або послуг, а також оптимізацію ресурсів
6.	Фінансове управління	Керівництво фінансами, бюджетування, фінансова звітність	Забезпечує фінансову стійкість та відповідність бюджету, підтримує прийняття інформованих фінансових рішень
7.	Інновації та технології	Розробка та впровадження нових ідей, технологій та процесів	Забезпечує конкурентоспроможність, стимулює розвиток та забезпечує адаптацію до змін у технологічному середовищі
8.	Діагностика ризиків	Визначення, оцінка ризиків	Забезпечує стійкість підприємства до невизначеності та ускладнення адаптації до змін у зовнішньому середовищі
9.	Корпоративне управління	Забезпечення відповідального та етичного управління; взаємодія зі спільнотою	Підвищує довіру зацікавлених сторін та визначає позицію підприємства в суспільстві

Кожна складова механізму управління корпоративною культурою є важливою ланкою в загальному ланцюжку, і лише їхня злагоджена робота та відповідність стратегічним цілям компанії забезпечують ефективне функціонування організації.

Формування корпоративної культури – це процес, який включає як розробку внутрішніх цінностей і принципів, так і створення зовнішнього іміджу компанії, який відображає ці цінності та робить її привабливою для

співробітників, клієнтів і партнерів. Зовнішні атрибути є візитною карткою компанії і створюють перше враження, яке формує подальше сприйняття її культури. За зовнішніми атрибутами, такими як мова і традиції, можна судити про внутрішню атмосферу компанії і її відносини з навколишнім світом. Девізи, гасла, символи, організаційні ритуали, традиції, легенди, міфи, мова – все це складові мозаїки зовнішніх атрибутів корпоративної культури, які не тільки створюють перше враження про компанію, але й сприяють формуванню її внутрішньої атмосфери і єдності співробітників. [30].

Ритуали, традиції і звички – це не просто формальності, а важливі елементи корпоративної культури, які об'єднують співробітників і передають цінності компанії з покоління в покоління. Тому будь-які відступи від них можуть мати негативні наслідки.

Досвід успішних організацій доводить, що інвестування в розвиток корпоративної культури, зокрема через впровадження символів, традицій та історії, є вигідною стратегією, яка дозволяє підвищити прихильність співробітників, зміцнити корпоративний дух і досягти кращих результатів бізнесу.

Щоб створити корпоративну культуру, яка буде мотивувати співробітників і сприяти досягненню цілей компанії, необхідно розробити систему цінностей та принципів, які відображатимуть особливості українського бізнесу та будуть зрозумілі для кожного співробітника [31, С.100].

Хоча кожна організація має свою унікальну ідентичність, існують певні універсальні принципи, які можуть бути застосовані для формування корпоративної культури будь-якої компанії. Проте, до цих загальних принципів необхідно додавати специфічні аспекти, які відображають особливості конкретної організації (рис. 1.4).

Існують універсальні принципи корпоративної культури, які можуть бути застосовані в будь-якій організації. Проте, кожна компанія має право доповнювати їх власними, специфічними принципами, що відображають

особливості її діяльності та дозволяють їй створити унікальний корпоративний дух.



Рисунок 1.4 – Принципи корпоративної культури

Кожна організація має свою неповторну корпоративну культуру, яка визначає її шлях розвитку. Дослідження в галузі управління персоналом доводять, що хоча всі організації унікальні, існують певні загальні принципи, які можуть бути використані для формування та розвитку корпоративної культури. Використання цих принципів дозволяє створити сильну і згуртовану команду, яка спрямована на досягнення спільних цілей.

1.3 Роль корпоративної культури в системі управління підприємством

Існує широкий спектр наукових досліджень, присвячених впливу корпоративної культури на діяльність організацій. Одним з таких досліджень є робота американських вчених Фредеріка Харріса та Роберта Морана, які

пропонують детальну класифікацію інструментів такого впливу (рис. 1.5.) [32]:



Рисунок 1.5 – Напрямки впливу корпоративної культури на діяльність організацій

Усвідомлення себе частиною компанії, яке формується корпоративною культурою, впливає на те, як працівники виражають свої емоції та взаємодіють з колегами. Корпоративна культура може як стримувати прояви емоцій, так і заохочувати відкрите спілкування. Існують організації, де до персоналу ставляться як до найважливішого активу, оскільки саме люди є рушійною силою будь-якого бізнесу і володіють унікальними знаннями та досвідом, які дозволяють компанії досягати успіху. На противагу їм існують організації, де до співробітників ставляться як до виконавців, які повинні точно і вчасно виконувати всі вказівки керівництва, без будь-якого прояву ініціативи або творчого підходу до роботи.

До способів реалізації корпоративної культури відтворення відчуття домашньої обстановки на робочому місці можна віднести зонування офісу на робочу частину та місця відпочинку. Характерними прикладами корпоративних культур, що формують у персоналу почуття причетності до компанії є атмосфера, створена в компанії Google. Проте, навіть елементарна,

малобюджетна можливість працівникам висловити власну індивідуальність через привнесення до робочого простору дитячих малюнків, сімейних фотографій, квітів та м'яких іграшок сприяє зниженню емоційної напруги, створює людей оптимістичний та позитивний настрій.

При цьому слід пам'ятати про промисловий, високотехнологічний, фінансовий та інші сектори економіки, поведінка персоналу в яких обумовлена галузевою специфікою. У таких компаніях від корпоративної культури потрібно створення атмосфери якості, точності, інтенсивності операцій, що виконуються. У подібних організаціях цілеспрямовано створюється та формалізується внутрішньо несуперечлива атмосфера причетності працівників із великими, складними проектами, які мають державну чи гуманітарну значимість [33].

Загалом недоречними будуть атрибути відтворюваної домашньої обстановки. У цій ситуації від корпоративної культури потрібно формування принципів та цінностей, що дозволяють персоналу синхронно досягати поставленої мети та досягати успіху у вирішенні поставлених завдань.

У сучасних компаніях, де успіх залежить від ефективної співпраці між співробітниками, корпоративна культура відіграє ключову роль. Створивши атмосферу довіри та взаєморозуміння, вона сприяє швидкому обміну інформацією та дозволяє співробітникам інтуїтивно розуміти один одного, що значно підвищує продуктивність і дозволяє компанії досягати кращих результатів [34].

Сильна корпоративна культура є запорукою ефективної комунікації в організації. Завдяки спільним цінностям та розумінню, інформація передається більш точно та швидко, мінімізуючи ризик виникнення помилок і спотворень. Це дозволяє об'єднати зусилля співробітників на досягнення спільних цілей та підвищити ефективність роботи компанії в цілому.

Єдиний стиль одягу працівників – це не просто дрес-код, а потужний інструмент формування корпоративної культури. Він об'єднує співробітників, створює позитивний імідж компанії та підкреслює її єдність, сприяючи

досягненню спільних цілей. Коли працівники відчують себе невід'ємною частиною компанії, вони більше залучені до роботи, активніше беруть участь у процесах і сприяють досягненню спільних цілей. Такий стан справ сприяє формуванню міцних корпоративних відносин та підвищенню ефективності роботи всієї організації. Проте, при встановленні стандартів зовнішнього вигляду персоналу необхідно враховувати специфіку діяльності компанії, вимоги законодавства та інші важливі фактори.

Для забезпечення єдиного корпоративного стилю та створення сприятливої робочої атмосфери компанія розробила внутрішні документи, які регламентують зовнішній вигляд співробітників, включаючи вимоги до одягу, зачіски та макіяжу. Ці норми закріплені в кодексі корпоративної етики та стандартах одягу [35].

Сучасна корпоративна уніформа – це не просто одяг, а інструмент, який допомагає сформувати єдиний стиль компанії, підвищити лояльність співробітників та створити позитивний імідж організації. Комфортний та практичний одяг із символікою компанії дозволяє працівникам почувати себе впевнено та продуктивно, а також сприяє їхній ідентифікації з компанією.

Спосіб організації харчування в компанії, включаючи час прийому їжі, асортимент страв та наявність їдалень, не лише впливає на продуктивність працівників, а й формує особливу атмосферу в колективі. Спільні обіди сприяють неформальному спілкуванню, зміцненню командного духу та підвищенню лояльності співробітників до компанії.

Спосіб, яким співробітники сприймають і використовують час, є важливим аспектом корпоративної культури. Відповідно до концепції Е. Холла, можна виділити два основних підходи: монохронний і поліхронний. Розуміння того, який з цих підходів переважає в компанії, дозволяє оптимізувати робочі процеси, уникнути непорозумінь і підвищити ефективність управління [4].

Монохронна культура характеризується прямолінійним спілкуванням, чітким дотриманням графіків і фокусуванням на конкретних завданнях.

Такий підхід дозволяє оптимізувати виробничі процеси і підвищити ефективність роботи компаній. Особливо ефективною монохронна культура є у високотехнологічних і промислових компаніях, де важлива точність і передбачуваність результатів [36].

Поліхронічна культура характеризується високим ступенем сприйняття контекстуальної інформації у процесі комунікування. Тут велике значення має інтуїція, ситуативність та тиск традицій. Поліхронічні корпоративні культури відрізняються слабо формалізованим спілкуванням, ігноруванням письмових процедур та чітких формулювань. Тут велике значення надається взаєминам у колективі, а чи не дотриманню тимчасових чи технологічних параметрів, які часом артикулировані дуже поверхово чи зовсім відсутні. Подібна традиція сприяє багатозадачності, під якою мається на увазі здатність персоналу до паралельної чи псевдопаралельної роботи над кількома завданнями паралельно.

В такому середовищі контекст стає системоутворюючою та невід'ємною частиною корпоративної культури. Культури з поліхронічними тенденціями слід розвивати в компаніях, що здійснюють бізнес у високо динамічному зовнішньому середовищі, з необхідністю швидко реагувати на фактори, що знову з'являються. Співробітники в організаціях орієнтовані на швидкість прийняття рішень, яка в умовах рухомого бізнес-оточення набуває великої пріоритетності над необхідністю коректності деталей, оскільки зволікання стає дорожчим за помилку, яку можна виправити згодом.

Взаємини для людей обумовлені сформованим у компанії набором соціальних цінностей і норм, поділюваних більшістю співробітників і детермінують зміни в рішеннях менеджменту.

Характер взаємовідносин у колективі визначається багатьма факторами, включаючи статевий і віковий склад персоналу, рівень їхньої кваліфікації, ступінь формалізації взаємодії, а також системи підтримки і способи вирішення конфліктів. Ці фактори формують унікальну корпоративну культуру, яка впливає на ефективність роботи компанії.

Система підтримки персоналу – це комплекс заходів, спрямованих на підвищення мотивації, лояльності і ефективності працівників. Вона включає в себе різноманітні елементи, такі як матеріальна винагорода, соціальні гарантії, можливості для навчання і розвитку. Сучасні компанії розуміють важливість інвестицій в людський капітал і активно розвивають системи підтримки персоналу [37].

Корпоративні системи соціальних програм крім передбачених трудовим законодавством обов'язкових виплат та компенсацій надають своїм співробітникам додаткові пільги.

Наступною змістовною характеристикою виступає процес розвитку та самореалізації працівника. За допомогою сформованих та сформованих поведінкових моделей і стандартів, переконань та етичних норм занадто жорстка організація праці може призвести до того, що співробітники перестануть проявляти ініціативу і творчість, виконуючи лише рутинні завдання. Це може негативно позначитися на ефективності роботи компанії та її здатності адаптуватися до змін на ринку. Іншою крайністю організаційної культури є ситуація, коли в компанії постійно відбуваються зміни, а співробітники вимагають від керівництва чітких пояснень до всіх рішень. Така ситуація може призвести до того, що співробітники будуть менш зосереджені на своїх прямих обов'язках і більше часу витрачатимуть на аналіз ситуації, що в підсумку може знизити ефективність роботи компанії.

В результаті, системи управління в організаціях можуть знаходитися в широкому спектрі від авторитарних, де працівники виконують накази без запитань, до демократичних, де кожне рішення обґрунтовується. Вибір того чи іншого стилю управління залежить від багатьох факторів, включаючи культуру організації, її цілі та зовнішнє середовище. За аналогічним сценарієм вибудовуються комунікаційні потоки та система інформування працівників. Тут одному полюсі розташовуються корпоративні культури з вільним рухом інформації, але в іншому – культури з виборчим і маніпулятивним ставленням до доведення повідомлень до підлеглих [38].

Підсумовуючи, можна сказати, що корпоративна культура – це результат взаємодії багатьох факторів, включаючи галузеву специфіку, зовнішнє середовище та дії керівництва. Вона є динамічною системою, яка постійно розвивається і впливає на всі аспекти діяльності організації, включаючи систему управління. Особистісні якості та стиль управління менеджерів суттєво впливають на формування корпоративної культури. Цей вплив проявляється в тому, що різні стилі управління можуть призводити до формування різних типів корпоративної культури і, як наслідок, до відмінностей у системах управління компаній.

Висновки до розділу 1

У сучасних умовах розвитку економіки, корпоративна культура відіграє ключову роль у досягненні стійких результатів. Вона об'єднує співробітників навколо спільних цінностей, сприяє прийняттю інноваційних рішень та дозволяє компаніям ефективно адаптуватися до змін на ринку. Для вирішення цього завдання необхідно впроваджувати сучасні методи управління та створювати умови праці, які задовольнятимуть як потреби підприємства, так і працівників.

Аби чіткіше зрозуміти суть поняття «корпоративна культура», варто виділити його основну складову. Аналіз численних визначень цього терміна дозволяє дійти висновку, що ключовим елементом корпоративної культури є система спільних цінностей, як індивідуальних, так і колективних.

У рамках цього дослідження ми розглядаємо «корпоративну культуру» як систему цінностей, норм та традицій, які об'єднують усіх працівників організації навколо спільних цілей та формують у них почуття приналежності до спільної справи. Такий підхід дозволяє нам розглядати корпоративну культуру як важливий фактор, який впливає на ефективність роботи організації.

Для досягнення мети необхідно впроваджувати інноваційні методи управління, які дозволять оптимізувати виробничі процеси та створити сприятливі умови праці. При цьому важливо забезпечити баланс між економічними інтересами підприємства та соціальними потребами працівників.

Корпоративна культура є рушійною силою розвитку компанії, особливо в сфері управління персоналом. Її унікальність проявляється в різноманітті форм і проявів, однак загалом вона спрямована на створення сприятливого середовища для роботи та сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень. Незважаючи на індивідуальність кожної корпоративної культури, існують загальні принципи, які можуть бути використані для її розвитку.

Формування корпоративної культури – це результат взаємодії різних факторів. З одного боку, галузева специфіка та необхідність адаптації до змін зовнішнього середовища визначають загальні контури організаційної культури. З іншого боку, індивідуальний стиль управління та особливості особистості керівників суттєво впливають на її формування, надаючи їй унікальних рис та визначаючи специфіку системи управління.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ АТ «УКРПОШТА»)

2.1 Аналіз позиціонування АТ «Укрпошта» на національному ринку поштового зв'язку

Повномасштабне вторгнення перетворило український ринок поштового зв'язку на критичну інфраструктуру. Основні гравці ринку швидко відійшли від шоку і стали частиною того відповідального бізнесу, який робить все можливе для наближення перемоги: вони доставляють посилки, пенсії, фінансові перекази в усі регіони де це лише можливо зробити, відновлюють знищену логістичну інфраструктуру, долучаються до волонтерської діяльності тощо.

Повномасштабна війна, розв'язана росією проти України, вже другий рік поспіль завдає значних збитків ринку електронних комунікацій. Окупація частини територій, особливо на сході та півдні країни, призвела до масового руйнування інфраструктури зв'язку, обмеживши доступ мільйонів українців до якісних комунікаційних послуг.

За підсумками 2023 року доходи від надання електронних комунікаційних послуг зросли на 16,9% і склали 97,3 млрд грн, що свідчить про стабільний розвиток цього сегмента ринку. Водночас, завдяки змінам у законодавстві, доходи від поштових та кур'єрських послуг, які вперше були включені до звітності, склали 33,2 млрд грн, що свідчить про зростання ролі цих послуг на ринку зв'язку (Рис.2.1 та 2.2) [39].

З 25.05.2023 р. набрав чинності Закон про пошту, згідно з яким на НКЕК покладено нові повноваження національного регулятора у сфері надання послуг поштового зв'язку. Цей закон встановлює правові рамки для надання поштових послуг, визначає їх соціальне значення та регулює взаємодію між державними органами, поштовими компаніями та споживачами.

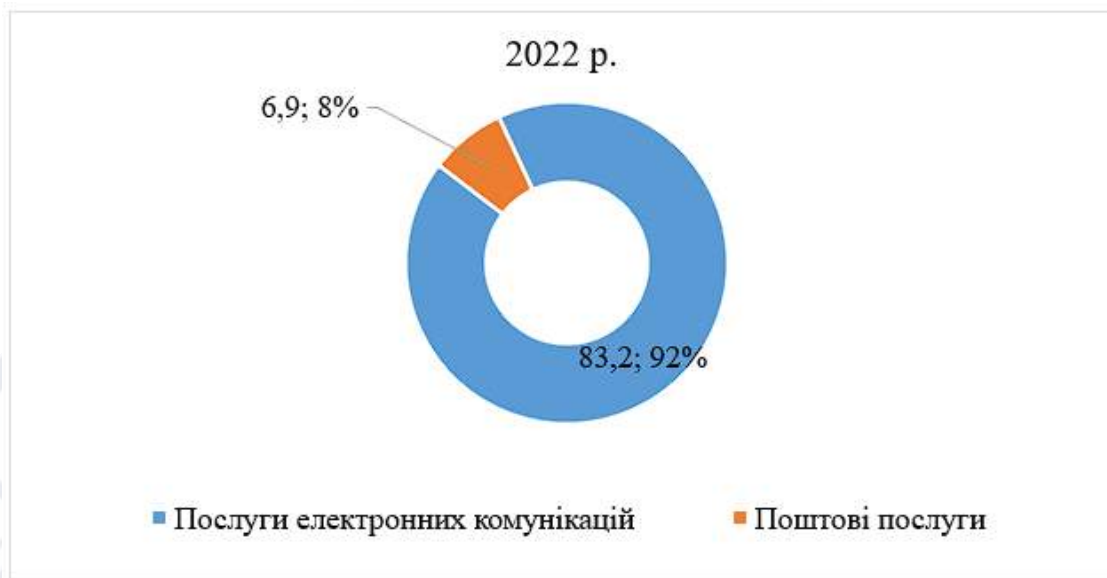


Рисунок 2.1 – Розподіл доходів від послуг зв'язку України, млрд. грн., 2022 р.

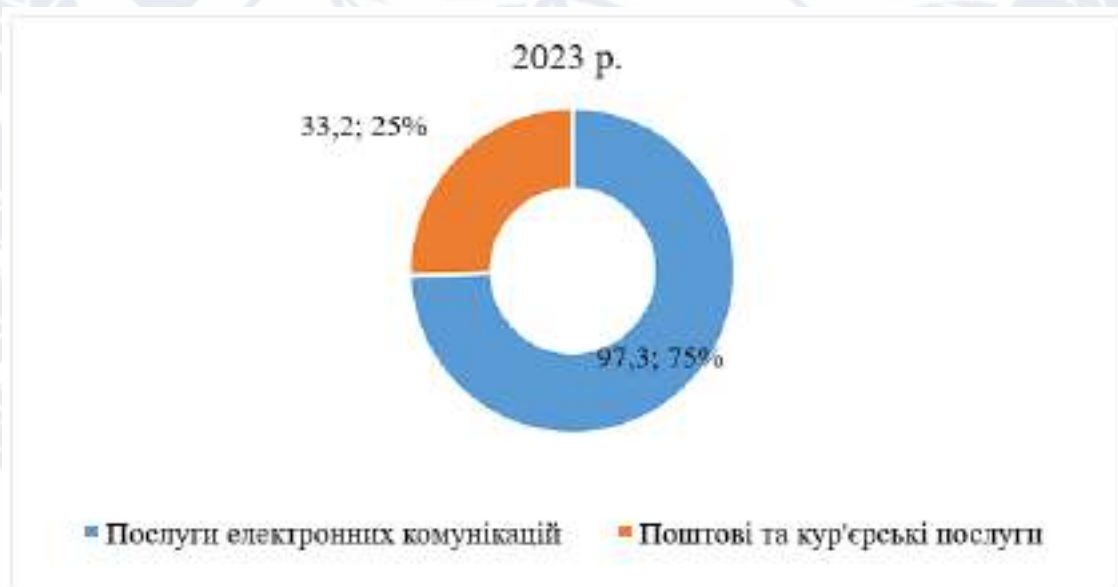


Рисунок 2.2 – Розподіл доходів від послуг зв'язку України, млрд. грн., 2023 р.

На виконання Закону про пошту НКЕК протягом 2023 року розроблено та затверджено – 4 нормативно-правових актів щодо:

- встановлює правила формування, ведення та використання єдиного державного реєстру суб'єктів господарювання, які надають поштові послуги;

- порядку подання операторами поштового зв'язку звітності та інформації;
- правила встановлення тарифів на прості та рекомендовані листи масою до 50 грамів і поштових карток та змін до нього;
- граничних цін (тарифів) на послуги поштового зв'язку з пересилання внутрішніх простих та реєстрованих листів без оголошеної цінності (рекомендованих) масою до 50 грамів і поштових карток.

Крім того, наказом Мініфраструктури від 25.05.2023 № 430 «Про визначення призначеного оператора послуг поштового зв'язку» АТ «Укрпошта» визначено призначеним оператором послуг поштового зв'язку.

Лібералізація ринку надання поштових та кур'єрських послуг призвела до спрощення процедури початку здійснення діяльності суб'єктам господарювання, що спричинило збільшення кількості операторів поштового зв'язку та обсягу наданих ними послуг. Відповідно, в Реєстрі поштового зв'язку станом на 30.12.2023 року зареєстровано 205 суб'єктів господарювання, що майже на 14% більше у порівнянні із 2022 роком.

Враховуючи воєнний стан, введений Указом Про введення воєнного стану в Україні, та з урахуванням Закону про захист інтересів суб'єктів подання звітності, актуальною залишається проблема надання операторами поштового зв'язку якісної та своєчасної звітності, а також щорічного надання повідомлень про підтвердження такими операторами своєї діяльності в сфері надання послуг поштового зв'язку. Така ситуація ускладнює формування та реалізацію обґрунтованої державної регуляторної політики в сфері надання послуг поштового зв'язку та обумовлена особливостями воєнного стану в Україні, коли оператори поштового зв'язку, згідно законодавства, можуть не надавати відповідну звітність та повідомлення, некоректною особистою ідентифікацією операторів поштового зв'язку в Реєстрі поштового зв'язку, та недосконалістю законодавства щодо відповідальності операторів за його порушення (рис. 2.3).

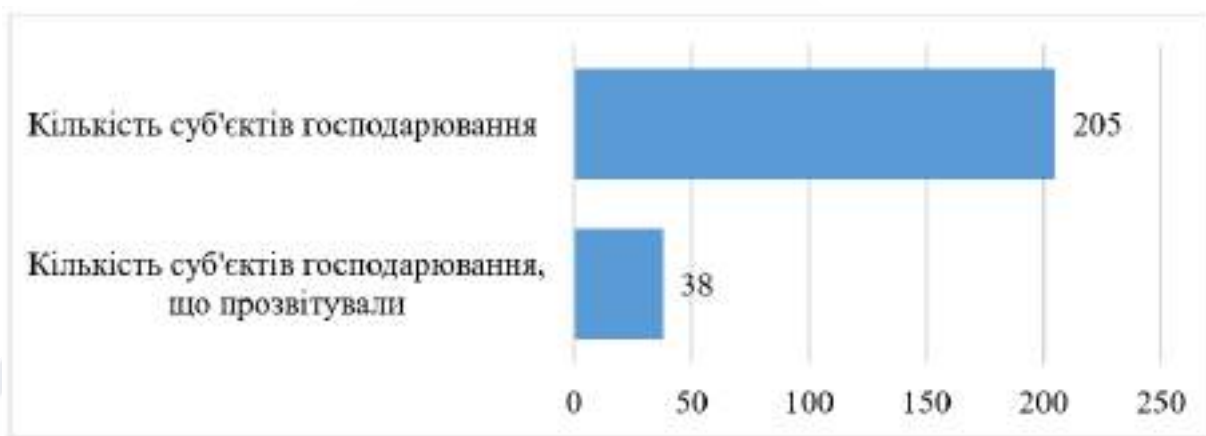


Рисунок 2.3 – Надання звітності операторами поштового зв'язку України, 2023 р.

За даними поданої звітності про результати діяльності операторів поштового зв'язку за 2023 рік, доходи від надання поштових та кур'єрських послуг становили 33,2 млрд грн. В структурі доходів найбільшу частку складають доходи від внутрішніх поштових відправлень – 91,2%, при цьому частка доходів від міжнародних поштових відправлень – 4,9% та частка доходів від кур'єрських послуг – 3,9% (рис. 2.4).

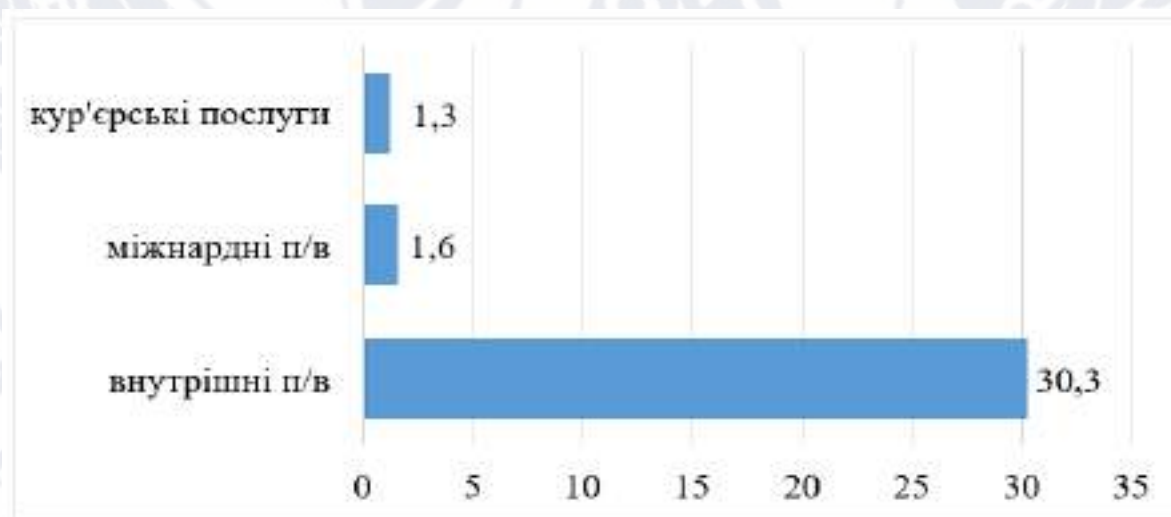


Рисунок 2.4 – Структура доходів від надання поштових та кур'єрських послуг, млрд. грн., 2023 р.

Загальна кількість поштових відправлень за 2023 рік становила 544,6 млн од, з яких внутрішні поштові відправлення склали 525,9 млн од. та міжнародні поштові відправлення - 18,7 млн од. (рис. 2.5)



Рисунок 2.5 – Кількість поштових відправлень в Україні, млн. од., 2023 р.

За результатами оцінки Всесвітнього поштового союзу (ВПС), який визначається за показниками призначених операторів поштового зв'язку щодо надійності, охоплення, стійкості, актуальності, рейтинг України знизився з 33 позиції на 48 внаслідок триваючої повномасштабної збройної агресії РФ проти України (рис. 2.6).

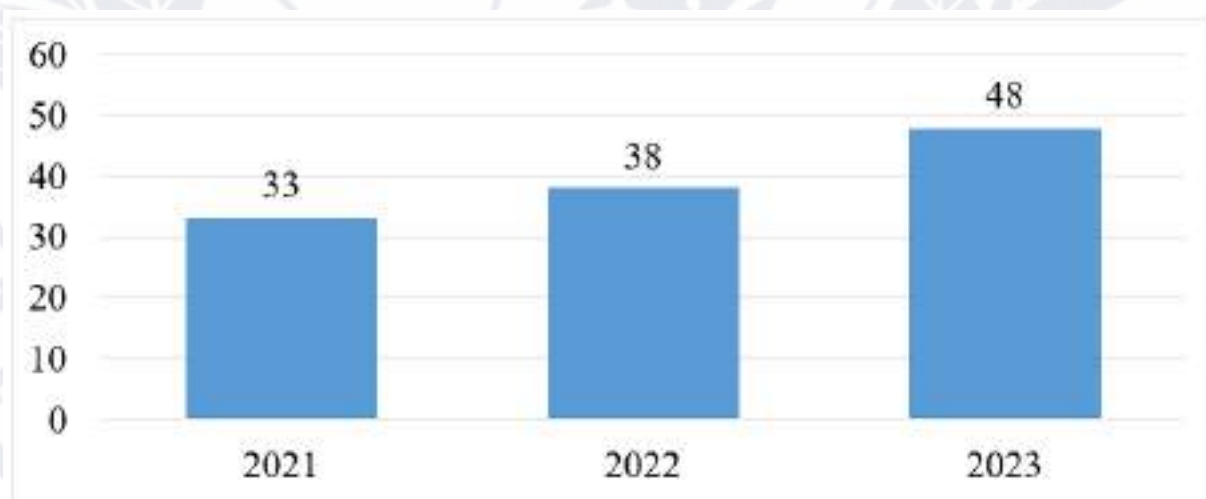


Рисунок 2.6 – Динаміка позицій України в Індексі поштового зв'язку WPI, 2021-2023 рр. [40, 41, 42]

Оператори поштового зв'язку понесли значні фінансово-економічні, виробничі втрати та страти персоналу. Так, за інформацією найбільших операторів ринку поштового зв'язку (АТ «Укрпошта», ТОВ «Нова пошта», «Meest Пошта», ТОВ «ДЕЛІВЕРІ») щодо руйнування/пошкодження поштової інфраструктури та/або загальних втрат майна операторів з початку повномасштабного вторгнення РФ на територію України та обсягу збитків в грошовому еквіваленті станом на грудень 2023 року становлять понад 9,9 млрд грн, знищеного/пошкодженого майна більше ніж 3,1 тис. од.

Але попри значні втрати, оператори поштового зв'язку України змогли забезпечити населення доступністю поштових та кур'єрських послуг. Так, наприклад, тільки призначений оператор АТ «Укрпошта» втратив контроль над 12% своїх поштових відділень. Зокрема, 1 338 об'єктів (поштові відділення, сортувальні центри та транспортні вузли) були недоступні для роботи на територіях тимчасово окупованих населених пунктів Луганської, Донецької, Херсонської та Запорізької областей. Робота призначеного оператора здійснювалась з використанням 6 129 стаціонарних поштових відділень та 1 885 мобільних поштових відділень. З метою забезпечення доступом до поштових та фінансових послуг населення, що мешкають у віддалених населених пунктах використовувались мобільні поштові відділення.

Протягом 2022-2023 років оператори поштового зв'язку забезпечили стабільну логістичну підтримку доставки гуманітарної допомоги та вантажів першої необхідності. Слід зазначити, що світова спільнота активно допомагає Україні. Адміністративна Рада ВПС затвердила резолюцію «Надання допомоги та підтримки Україні та її поштовому сектору», в рамках якої, через Надзвичайний фонд солідарності (ESF) був запущений проєкт підтримки зруйнованої/пошкодженої поштової інфраструктури призначеному оператору поштового зв'язку АТ «Укрпошта». Відповідно 12 призначених операторів країн: Австралії, Данії/Швеції, Естонії, Фінляндії, Франції, Німеччини, Ірландії, Японії, Люксембургу, Норвегії, Португалії, Словенії відмовились від

зборів за доставку поштових відправлень в Україну, 15 призначених операторів країн: Австрії, Вірменії, Кіпру, Чехії, Естонії, Грузії, Гібралтару, Гернсі, Угорщини, Ірландії, Джерсі, Норвегії, Польщі, Словаччини та Словенії доставляли посилки в Україну безкоштовно. В рамках зазначеного проєкту для АТ «Укрпошта» було надано необхідне обладнання загальним коштом близько 400 тис. швейцарських франків. Пріоритетними напрямками діяльності НКЕК в сфері надання послуг поштового зв'язку на 2024 рік є:

1. Розвиток законодавства у галузі надання послуг поштового зв'язку, насамперед:

- удосконалення Закону про пошту та інших нормативно-правових актів шляхом їх повноцінного приведення у відповідність Директиві 97/67/ЄС;
- розробка спільно з Мінінфраструктури проєкту національної стратегії розвитку сфери надання послуг поштового зв'язку;
- участь в імplementації Регламенту Європейського Парламенту та Ради (ЄС) 2018/644 про послуги транскордонного доставлення посилок та Імplementаційного Регламенту Комісії (ЄС) 2018/1263 про встановлення форми для подання інформації надавачами послуг доставлення посилок;
- підготовка пропозиції щодо удосконалення механізму державного нагляду (контролю) в сфері надання послуг поштового зв'язку за результатами планових перевірок операторів поштового зв'язку у 2024 році;
- розробка та впровадження механізму моніторингу якості надання універсальних послуг поштового зв'язку.

2. Посилення співпраці з ERGP щодо допуску України до «режиму внутрішнього ринку» для поштових послуг.

3. Посилення міжоператорської взаємодії, у тому числі призначеного оператора з приватними операторами поштового зв'язку, а також їх взаємодії з НКЕК та Мінінфраструктури, включаючи організацію та

проведення у 2024 році чергової міжнародної конференції з проблемних питань розвитку сфери надання послуг поштового зв'язку в Україні, навчальних та інших комунікативних заходів.

4. Забезпечення повноти, актуальності та достовірності інформації в Реєстрі поштового зв'язку та в звітності, які подають оператори поштового зв'язку до НКЕК, у тому числі шляхом надання операторам поштового зв'язку необхідної консультаційної допомоги.

5. Підвищення ефективності комунікацій з користувачами послуг поштового зв'язку та операторами поштового зв'язку, з метою максимального задоволення потреб користувачів та суттєвого зменшення кількості їх скарг.

6. Створення та впровадження автоматизованої системи звітності операторів поштового зв'язку, як складової ЕРП НКЕК.

З метою аналізу позиціонування АТ «Укрпошта» на національному ринку поштового зв'язку та визначення якості послуг охарактеризуємо діяльність основних операторів ринку виділивши їх сильні та слабкі сторони.

АТ "Укрпошта" є єдиним національним оператором, який забезпечує надання універсальних поштових послуг на всій території України. Компанія надає широкий спектр послуг: поштові, логістичні, фінансові. Основними з яких є: експрес і стандарт доставка посилок, листів та бандеролей по всій території України та за її межами; доставка посилок із інтернет-магазинів; доставка ліків; надання фінансових послуг: видача пенсії, готівки, переказ грошових коштів по Україні та за кордон, оплата різних видів послуг, страхові послуги та інші. АТ «Укрпошта» має більше 9 тис. відділень та покриває всі населені пункти України. У рейтингу поштових операторів України займає друге місце [43]. Лідером на ринку поштового зв'язку України сьогодні є компанія «Нова пошта», яка заснована у 2001 році. Компанія надає наступні послуги:

- з міжнародної та внутрішньоукраїнської доставки посилок;
- доставка покупок з українських та зарубіжних інтернет-магазинів;

- послуги з оплати рахунків, грошові перекази як по Україні так і міжнародні, зняття коштів із картки, онлайн-оплата) тощо [44].

Компанія «Нова пошта» має розгалужену мережу на території України, яка станом на жовтень 2024 р. становить 11 400 відділень та 15 500 поштоматів [45]. Відділення «Нової пошти» розраховані на доставку посилок до 5, 10, 30 кг, якщо посилки є важчими чи не відповідають встановленим габаритам «Нова пошта» у доставляє відправлення на вантажні відділення.

Компанія «Meest Express» – міжнародна група компаній, що спеціалізується на наданні комплексу поштових та логістичних послуг для бізнесу та приватних осіб у 20 країнах світу, включаючи Україну [46].

В Україні компанія «Meest Express» працює з 2005 року та Швидко розширює мережу відділень, яких нараховується близько 2578. Компанія є партнером усіх основних пошт світу та є беззаперечним лідером українського ринку електронної комерції. Також компанія спеціалізується на доставці габаритних вантажів під брендом «Meest Cargo» та міжнародних грошових переказах в Україну із північної Америки та Європи під брендом «Meest Money Transfer» [46].

Завдяки орієнтації на клієнта, доступним цінам та постійному впровадженню інновацій, Meest Express стала надійним партнером для мільйонів людей у всьому світі.

Компанія «Justin» є поштово-логістичним оператором, який працює на ринку України із 2017 року та має близько 500 відділень, які розташовані максимально близько до замовника, зазвичай у мережі торгових центрів Fozzy Group. Компанія «Justin» надає поштові, логістичні та фінансові послуги як на території нашої країни, так і доставить замовлення клієнтів закордону за помірну ціну [47].

Група компаній «Delivery» працює на ринку із 2001 року, має більше 480 складів-відділень [48]. Компанія в основному спеціалізується на наданні транспортних та логістичних послуг для суб'єктів підприємницької

діяльності та корпоративного сектору B2B на території України та за її межами.

Незважаючи на різні оцінки (рис.2.7), «Нова пошта» може беззаперечно вважатися лідером на українському ринку поштових відправлень за фінансовими показниками та кількісними показниками охоплення споживачів.

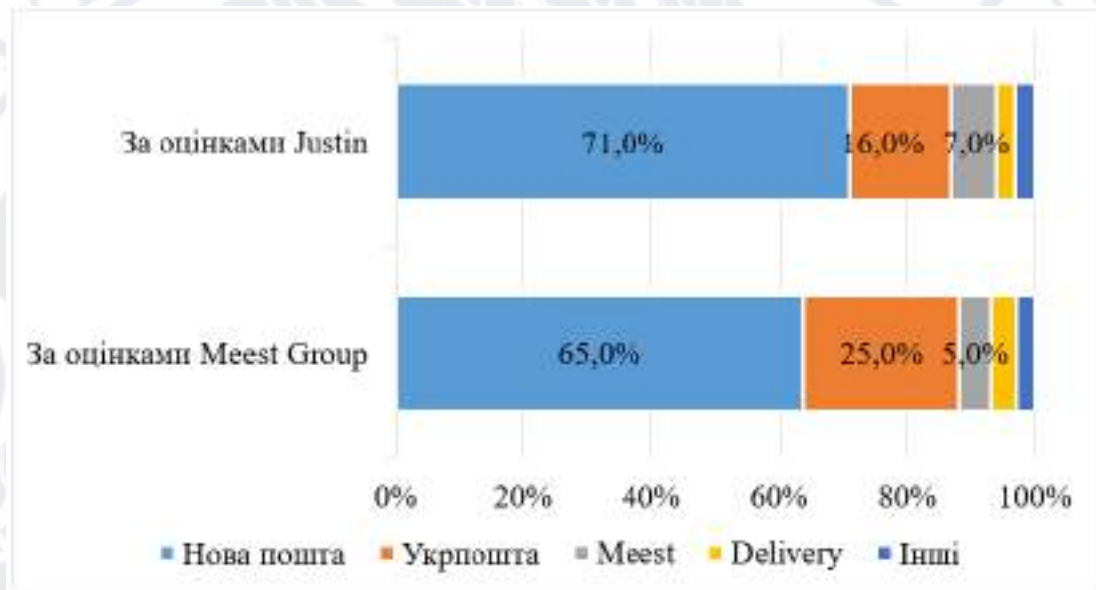


Рисунок 2.7 – Структура ринку поштових відправлень України, %, 2022 р.

Основні показники діяльності ТОВ «Нова пошта» та АТ «Укрпошта» представимо у вигляді таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Показники діяльності ТОВ «Нова пошта» та АТ «Укрпошта», 2023 рр.

	Нова пошта	Укрпошта
Кількість відділень, поштоматів	26900	9000+15,2 млн. абонентських скриньок
Відправлень	412 млн.	195,1 млн.
Працівники	32 000	34 751

За результатами вивчення публічної інформації операторів поштового зв'язку встановлено, що АТ «Укрпошта» має найбільшу мережу відділень – понад 9 020 та покриває всі населені пункти України. З метою наближення послуг до споживачів компанія активно розвиває діяльність із впровадження та збільшення поштоматів та мобільних відділень.

З іншого боку, перевагою «Укрпошти» є покриття не тільки великих населених пунктів, а і віддалених містечок, навіть біля лінії військових дій, у чому поступається головний конкурент. Однак, «Укрпошта» не витримує конкуренції у якості надання послуг, через відсутність засобів для регулювання та зменшення черг, довгий операційний час.

Одним із вагомих показників, який впливає на конкурентну позицію операторів ринку є термін доставки замовлення. Найшвидше доставляє посилки «Нова пошта» – 1-2 дні, найдовше – АТ «Укрпошта» – 4-6 днів, незважаючи на те, що також надає послуги з експрес-доставки, компанії «Meest Express» та «Justin» доставляють замовлення за 1-3 дні, компанія «Delivery» – близько 500 відділень, компанія «Delivery» – 2-3 дні. Послугу доставки вантажу із часовим інтервалом надають компанії «Нова пошта» і «Delivery».

Відстежувати переміщення посилки за допомогою мобільного додатку можуть клієнти усіх операторів ринку поштового зв'язку. У всіх операторів передбачена можливість взаємодії і сполучення програмних комплексів між собою.

Міжнародною доставкою замовлень можна скористатися в усіх операторів. Послуги фулфілмента (зберігання замовлення та надання інших послуг щодо перенаправлення посилок) пропонує лише «Нова пошта» та компанія «Meest Express», так як вони мають власні склади та логістичні центри.

За результатами проведеного аналізу ринку поштового зв'язку України можемо зробити висновок, що ринок відіграє важливе значення як для соціального розвитку суспільства, так і для економічного, а в умовах війни

він взагалі перетворись на критичну галузь, яка є життєво необхідною для багатьох прифронтових регіонів.

Стрімке посилення конкурентної боротьби на ринку є наслідком швидкого цифрового розвитку суспільства, збільшення доступу населення до інтернет-мережі та зростання електронної комерції. Так, обсяги замовлень через інтернет-мережу динамічно зростають, що відповідно збільшує попит і на послуги поштових відправлень.

Основними проблемами ринку поштового зв'язку залишається якість надання послуг, особливо у сільських та віддалених районах, а також недостатній рівень впровадження цифрових технологій у діяльність операторів поштового зв'язку.

2.2 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Акціонерне товариство «Укрпошта» - це державне підприємство, яке повністю належить Україні та управляється Міністерством розвитку громад. Компанія була заснована у 1993 році і з того часу є національним поштовим оператором. Компанія є правонаступником державного підприємства поштового зв'язку, заснованого у 1993 році. Управління корпоративними правами здійснює Міністерство розвитку громад. Акції компанії не торгуються на біржі [49].

У структурі "Укрпошти" функціонує 28 філій, які не мають статусу юридичної особи. 26 з них представляють компанію в регіонах, забезпечуючи надання поштових послуг населенню. Решта дві філії виконують допоміжні функції, підтримуючи операційну діяльність регіональних представництв. Головне завдання філій – забезпечити своєчасну та якісну доставку поштових відправлень та інших послуг, а також розвивати мережу поштових відділень по всій країні [50].

Основними характеристиками діяльності АТ «Укрпошта» сьогодні є наступні:

- мережа, яка охоплює близько 9 тисяч об'єктів поштового зв'язку різних форматів: від стаціонарних поштамтів до мобільних відділень, що працюють у віддалених населених пунктах;
- оператори та листоноші складали значну частину штату «Укрпошти» у 2022 році, нараховуючи 9 133 та 20 531 особи відповідно. Загалом, у компанії працювало понад 52 тисячі співробітників. Однак, у 2023 році загальна чисельність персоналу суттєво зменшилась;
- у 2022 році «Укрпошта» забезпечила доставку поштових відправлень, здійснення грошових переказів та виплату пенсій та соціальних допомог. Загалом було доставлено 104,3 мільйона листів, 41,5 мільйона посилок, здійснено 9,3 мільйона переказів та виплачено 40 мільйонів пенсій; у 2023 р. доставлено 195,1 млн. відправлень та посилок;
- «Укрпошта» забезпечує доставку пошти до 15,2 мільйонів абонентських скриньок, що робить її однією з найбільших поштових мереж в Україні;
- Завдяки «Укрпошті», українці мали доступ до 2,5 тисяч українських та 500 зарубіжних періодичних видань, загальним тиражем 119,6 мільйонів примірників, які були доставлені в усі куточки країни;
- У 2022 році "Укрпошта" випустила 5 сюжетів стандартних марок загальним тиражем 58,5 мільйонів примірників, 18 сюжетів художніх марок, 3 поштові блоки та 3 маркові аркуші загальним тиражем 24,41 мільйона примірників, а також 47 сюжетів конвертів та 19 сюжетів карток для карт максимумів загальним тиражем 17,414 мільйонів примірників.[49]

Внаслідок російської агресії та введених обмежень, компанія зіткнулася з низкою викликів, які негативно вплинули на її діяльність.

На основі Звіту виконавчого органу АТ «Укрпошта» за 2021-2023 роки ми проведемо комплексне дослідження фінансово-господарської діяльності компанії, що дозволить оцінити її фінансову стійкість, ефективність операцій та перспективи розвитку [50-52].

Після значного спаду доходів у 2022 році, пов'язаного з військовими діями, компанія змогла відновити свої фінансові показники до рівня 2021 року. Однак, це відбулося на тлі значного зростання витрат, пов'язаного з адаптацією до нових умов роботи.

Завдяки раціональному управлінню фінансовими ресурсами, включаючи використання прибутків минулих років та оптимізацію кредиторської заборгованості, «Укрпошта» забезпечила безперебійну операційну діяльність протягом 2023 року, своєчасно виконала всі фінансові зобов'язання та мала можливість реалізовувати інвестиційні проекти, спрямовані на модернізацію виробництва та розширення спектру послуг.

У 2023 році «Укрпошта» активно долучилася до виконання державних програм, спрямованих на надання гуманітарної допомоги населенню. Компанія безкоштовно перевозила вантажі для українських підприємств, установ та організацій, які евакуювалися з районів бойових дій, а також доставляла продукти харчування та інші необхідні товари в постраждалих регіони.

Внаслідок російського вторгнення та подальшої окупації частини українських територій, компанія тимчасово втратила можливість здійснювати поштові операції приблизно в 12% своїх відділень, зосереджених переважно в Луганській, Донецькій, Херсонській та Запорізькій областях.

Компанія вживає заходів для покращення умов співпраці з іноземними поштовими операторами, зокрема, ініціює переговори щодо перегляду умов договорів.

Заходи з оптимізації, проведені у 2022 році, дозволили компанії скоротити фонд оплати праці на 12% та адаптуватися до зменшення обсягів бізнесу.

За підсумками 2023 року компанія зафіксувала значне зростання чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), який

збільшився на 12,2% порівняно з попереднім роком і склав 11 581,1 млн грн. (рис. 2.8).

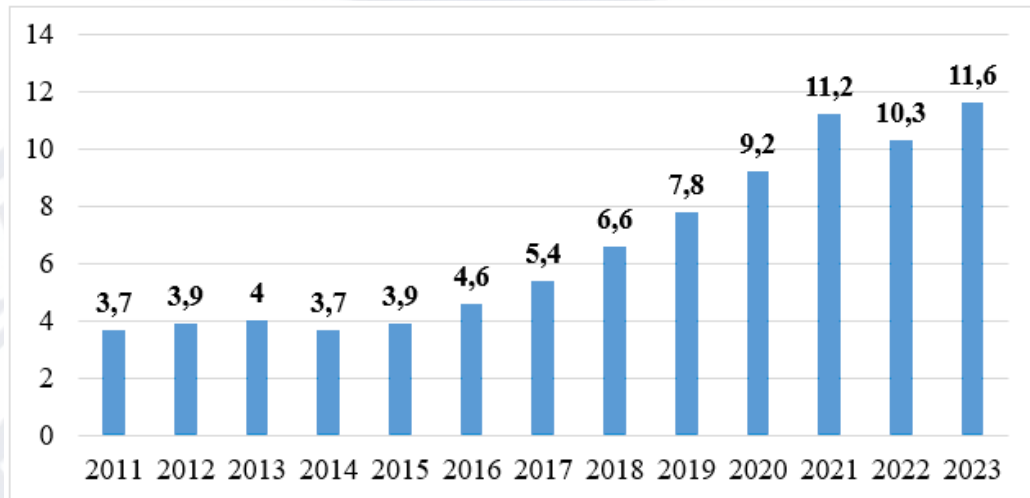


Рисунок 2.8 – Динаміка чистого доходу АТ «Укрпошта», 2011-2023 рр.

Джерело: побудовано автором на основі аналітичних даних АТ «Укрпошта»

Аналіз фінансових показників свідчить про значне зниження доходів від таких традиційних послуг, як пересилання листів, газет та журналів, а також здійснення грошових переказів, що пов'язано з активним розвитком електронної комерції та інших цифрових каналів комунікації (Таблиця 2.2.):

Таблиця 2.2 – Динаміка та структура доходу АТ «Укрпошта», 2021-2023 рр. млрд. грн

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2023/2021	
				+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції	11,2	10,3	11,6	0,40	3,6%
письмова кореспонденція	2,08	1,69	1,5	-0,58	-27,9%
розповсюдження періодичних видань	0,43	0,33	0,19	-0,24	-55,8%
приймання платежів	1,27	1,13	1,02	-0,25	-19,7%
посилки внутрішні	1,3	1,1	1,7	0,40	30,8%
міжнародні поштові операції	2,3	2,3	2,63	0,33	14,3%
пенсія та грошова допомога	2,9	2,7	2,8	-0,10	-3,4%
поштові перекази	0,27	0,17	0,32	0,05	18,5%
Інші операційні доходи	0,33	0,28	0,31	-0,02	-6,1%
Інші фінансові доходи	0,12	0,13	0,13	0,01	8,3%
Інші доходи	0,1	0,36	0,99	0,89	890,0%

Джерело: побудовано автором на основі аналітичних даних АТ «Укрпошта»

- *письмова кореспонденція* - незважаючи на зростання обсягів письмової кореспонденції на 12,8%, доходи від цієї послуги знизилися на 11% через відтермінування підвищення тарифів. Проте, компанія компенсувала частину втрачених доходів за рахунок активного розвитку продажу філателістичної продукції, зокрема, випуску лімітованих серій марок, присвячених актуальним подіям в Україні;
- *розповсюдження періодичних видань* - зростаюча популярність цифрових медіа та зниження купівельної спроможності населення призвели до значного скорочення обсягів друкованих видань у 2023 році. Це, в поєднанні з відсутністю своєчасного перегляду тарифів, спричинило падіння доходів від цієї послуги на 45,6%;
- *приймання платежів* - скорочення кількості прийнятих платежів на 3,6% у 2023 році, зумовлене міграцією населення, руйнуванням комунальної інфраструктури та введенням платіжних канікул, призвело до зниження доходів на 1,4% до рівня 1 015 млн грн. Ці фактори створили додаткові перешкоди для здійснення платежів і негативно вплинули на фінансові результати.

Зростання доходів проти минулого року спостерігається по:

- *посилки внутрішні* - у 2023 році компанія успішно розвивала напрямок доставки посилок, збільшивши обсяги на 34% порівняно з попереднім роком. Загальна кількість доставлених посилок склала 50 мільйонів одиниць, що сприяло зростанню доходів від цього сегмента до 1,7 мільярда гривень. Цього результату вдалося досягти завдяки активній роботі зі залучення нових партнерів та відновленню співпраці з існуючими клієнтами;
- *міжнародні поштові операції* - у 2023 році доходи від міжнародних операцій компанії склали 2,7 млрд грн. Експортні операції, включаючи посилки, дрібні пакети та EMS, принесли 1

763,4 млн грн, що на 3,7% більше в обсязі та на 15,4% більше у вартісному вираженні порівняно з попереднім роком. Зростання доходів від експорту було обумовлено, зокрема, зміною валютного курсу. Доходи від імпорتنих послуг склали 919,6 млн грн, продемонструвавши значне зростання на 61%.

- *пенсія та грошова допомога* - незважаючи на скорочення кількості виплат пенсій на 5,5%, компанія продемонструвала позитивну динаміку доходів, збільшивши їх на 4% до 2 801,1 млн грн. Цей результат досягнуто завдяки збереженню більшої частини клієнтської бази та безперервному наданню послуг навіть у складних умовах війни. Компанія продовжувала працювати в тих регіонах, де банківські установи були часто закриті, забезпечуючи фінансову стабільність для своїх клієнтів;
- *поштові перекази* - завдяки впровадженню нових технологій та розширенню ринків збуту, компанії вдалося досягти значного зростання доходів у 2023 році. Доходи збільшилися на 88,7% і склали 317,2 млн грн;
- *торгівля* - завдяки продуманій стратегії управління запасами та забезпеченню доступних цін на товари першої необхідності, компанії вдалося збільшити доходи на 2,8% у 2023 році. Це свідчить про ефективність обраної бізнес-моделі;
- *інші поштові послуги* - доходи компанії від продажу цього продукту залишились на рівні минулого року і становлять 475,6 млн грн, що свідчить про стабільний попит на ринку.

АТ «Укрпошта» є державним посередником для виплат пенсій: у 2024 р. 2,1 млн пенсіонерів (20,3%) одержують пенсійні виплати через АТ «Укрпошта», обсяг пенсійних виплат у 2023 році становив 120,2 млрд грн (18,0% державних видатків на пенсійні виплати). Через уповноважені банки на 01.01.2024 одержували пенсії 8,4 млн осіб, або 79,7% загальної чисельності пенсіонерів (рис. 2.9). [53]



Рисунок 2.9 – Динаміка чисельності одержувачів пенсійних виплат через банки та АТ «Укрпошта», тис. осіб, 2023-2024 рр. (станом на 01 січня)

Джерело: побудовано автором на основі аналітичних даних пенсійного фонду України

Крім того, через АТ «Укрпошта» здійснюється надання житлових субсидій та пільг (рис. 2.10). У 2023 році забезпечено виплати майже 1,9 млн отримувачів житлових субсидій та пільг в неопалювальний період, 3,5 млн – в опалювальний.

У 2023 році компанія отримала додаткові 125,3 млн грн інших операційних доходів порівняно з попереднім роком. Загальна сума інших операційних доходів за підсумками року склала 305,1 млн грн. Це стало можливим завдяки залученню зовнішньої допомоги, зокрема, через закупівлю обладнання в рамках Фонду надзвичайних ситуацій та солідарності ВПС, а також отриманню безповоротної фінансової допомоги від Всесвітнього поштового союзу та технічної допомоги від ЄБРР (закупівлі генераторів та Starlink).

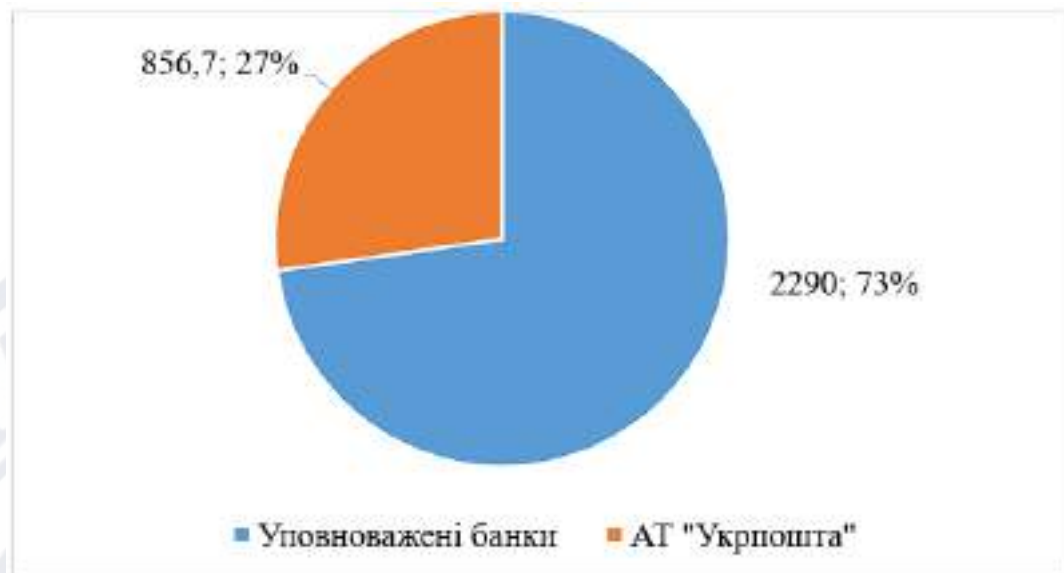


Рисунок 2.10 – Співвідношення чисельності отримувачів житлових субсидій та пільг через уповноважені банки та АТ “Укрпошта”, у 2023 році, тис. осіб

Джерело: побудовано автором на основі аналітичних даних пенсійного фонду України

Інші фінансові доходи, зокрема доходи від відсотків по депозитних вкладах та залишків на рахунках у банках, у 2023 році зменшилися на 13,1 млн грн порівняно з попереднім роком і склали 127,3 млн грн.

Інші доходи компанії у 2023 році, включаючи прибуток від продажу майна, зменшилися на 27,2 млн грн порівняно з попереднім роком і склали 99,2 млн грн. Зменшення було пов'язане головним чином зі зниженням доходів від продажу майна на 30,6 млн грн.

Зростання обсягів послуг не компенсувало фінансових втрат Укрпошти. Як державний оператор поштового зв'язку, компанія підпадає під дію численних регуляторних норм, які обмежують її можливості щодо оптимізації витрат та встановлення тарифів. Обов'язки щодо надання послуг на всій території України, навіть у віддалених населених пунктах, є одним з таких обмежень. (Таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка та структура витрат АТ «Укрпошта», 2021-2023 рр., млрд. грн.

	2021	2022	2023	Відхилення 2023/2021	
Загальні витрати, у т.ч.	11,5	12,3	13,1	1,60	13,9%
<i>Оплата праці та соціальні відрахування</i>	7,66	6,74	7,28	-0,38	-5,0%
Інші операційні витрати	0,17	0,41	0,38	0,21	123,5%
Фінансові витрати	0,12	0,12	0,18	0,06	50,0%
Інші витрати	0,05	0,49	0,15	0,10	200,0%

Джерело: побудовано автором на основі аналітичних даних АТ «Укрпошта»

Загальні витрати. У 2023 році підприємство витратило 13 077 млн грн, що на 46,6 млн грн менше запланованого, але на 6,3% більше порівняно з попереднім роком. Основний внесок у зростання витрат зробили такі статті, як оплата праці з нарахуваннями (частка близько 57% у загальних витратах), амортизація, транспортні витрати та витрати на сировину.

В рамках трансформаційних процесів, що відбувалися в компанії у 2023 році, було підвищено середню заробітну плату для утримання персоналу. Це призвело до зростання витрат на оплату праці на 530,1 млн грн до загальної суми 7 274,9 млн грн.

Незважаючи на скорочення штату в результаті автоматизації процесів та структурних змін, витрати на оплату праці в 2023 році зросли на 530,1 млн грн до 7 274,9 млн грн через підвищення середньої заробітної плати для утримання кваліфікованих кадрів.

У 2023 році спостерігалось значне зростання витрат на амортизацію (на 141 млн грн), що було зумовлено збільшенням витрат на оренду активів. Транспортні витрати зросли на 115 млн грн переважно через підвищення цін на паливо. Витрати на сировину та матеріали збільшилися на 80,2 млн грн

внаслідок зростання цін на експлуатаційні матеріали, необхідні для надання послуг.

Інші операційні витрати у 2023 році склали 379,7 млн грн, що на 231,5 млн грн більше плану, але на 32,2 млн грн менше порівняно з попереднім роком. Значне перевищення плану пояснюється необхідністю сформувати резерв у розмірі 153 млн грн для забезпечення неврегульованих платежів з управліннями соціального захисту населення кількох областей, а також сплатою штрафу Національному банку України у розмірі 17 млн грн.

Фінансові витрати компанії у 2023 році суттєво перевищили планові показники і склали 177,9 млн грн, що на 83,6 млн грн більше плану. Це пов'язано, зокрема, зі збільшенням витрат на обслуговування боргу..

Інші витрати компанії у 2023 році, включаючи витрати, пов'язані з курсовими різницями, склали 151,9 млн грн. Це на 102,9 млн грн більше запланованого. Значна частина цього перевищення (123,0 млн грн) припадає на неопераційну курсову різницю.

У 2023 році компанія отримала чистий збиток у розмірі 796,4 млн грн. Попри це, вдалося досягти зростання певних операційних та фінансових показників у порівнянні з попереднім роком. Однак, показник EBITDA залишився від'ємним і склав -22,9 млн грн, що свідчить про негативну операційну діяльність. (Таблиця 2.4)

Таблиця 2.4 – Динаміка прибутку (збитку) АТ «Укрпошта», млн. грн., 2019-2023 рр.

	2019	2020	2021	2022	2023
Чистий прибуток (+) /збиток (-)	405,4	164,9	183,6	-1 258,1	-796,4
EBITDA	826,3	538,1	552,3		-22,9

Джерело: побудовано автором на основі аналітичних даних АТ «Укрпошта»

АТ "Укрпошта" своєчасно та в повному обсязі виконує свої податкові зобов'язання перед державним бюджетом та цільовими фондами.

Незважаючи на незначне недовиконання плану на 2,9%, загальна сума сплачених податків компанією у 2023 році зросла на 128,6 млн грн порівняно з попереднім роком.

До державного бюджету компанія сплатила 544,5 млн грн податків, що на 5,7% менше плану, але на 19,7% більше порівняно з попереднім роком. Недовиконання плану пов'язане зі зменшенням суми сплаченого податку на додану вартість.

Доцільними до аналізу є показники фінансового стану підприємства. В табл. 2.5 приведений аналіз показників ділової активності АТ «Укрпошта» за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.5 – Аналіз показників ділової активності АТ «Укрпошта» за 2021-2023 рр.

№	Показник	Роки аналізу			Відхилення 2023/2021	
		2021	2022	2023	+/-	%
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	11 181 868	10 323 419	11 581 111	399 243	3,57%
2.	Загальна вартість активів, тис. грн.	10 767 634	9 418 683	11 502 953	735 319	6,83%
3.	Вартість необоротних активів, тис. грн.	4 327 306	4 451 622	4 823 853	496 547	11,47%
4.	Вартість оборотних активів, тис. грн	6 364 685	4 893 242	6 618 561	253 876	3,99%
5.	Дебіторська заборгованість, тис. грн.	436 982	428 391	399 240	-37 742	-8,64%
6.	Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	1 733 721	2 778 229	3 498 755	1 765 034	101,81%
7.	Власний капітал, тис. грн	2 677 889	1 419 800	623 439	-2 054 450	-76,72%
8.	Залучений капітал, тис. грн.	8 089 745	7 998 883	10 879 514	2 789 769	34,49%
9.	Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,25	0,15	0,11	X	X
10.	Частка дебіторської заборгованості в поточних активах, %	4,06	4,55	3,47	-0,59	-14,48%
11.	Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	1,47	1,10	1,37	-0,10	-6,72%

Джерело: побудовано автором на основі аналітичних даних АТ «Укрпошта»

Спостерігається зниження дебіторської заборгованості, а також її частки в поточних активах підприємства. Це є позитивною ознакою фінансового стану підприємства. Однак, з іншого боку, проведений аналіз показує, що Компанія майже в 2 рази збільшила кредиторську заборгованість за товари, роботи та послуги. Незбалансованість структури заборгованості, а саме значне перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською, є серйозним загрозливим фактором для фінансової стійкості підприємства. Це пов'язано з тим, що зростання кредиторської заборгованості веде до збільшення поточних зобов'язань, що, в свою чергу, зменшує показники ліквідності та фінансової стійкості, підвищуючи ризик нездатності підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання вчасно.

Для забезпечення фінансової стійкості підприємства важливо підтримувати оптимальне співвідношення між дебіторською та кредиторською заборгованостями. Для цього розраховується спеціальний коефіцієнт, який показує, яка частина дебіторської заборгованості припадає на кожну гривню кредиторської. Оптимальним вважається значення цього коефіцієнта в межах від 0,9 до 1,0. Це означає, що кредиторська заборгованість може перевищувати дебіторську не більше ніж на 10%. Для АТ «Укрпошта» цей показник демонструє поступове зменшення з 0,25 до 0,11 за період 2021-2023 рр. Незбалансованість дебіторської та кредиторської заборгованостей, що характеризується низьким значенням відповідного коефіцієнта, свідчить про неефективність управління оборотним капіталом. Для покращення фінансового стану підприємства необхідно вжити комплекс заходів, спрямованих на скорочення дебіторської заборгованості та/або збільшення кредиторської заборгованості з метою досягнення оптимального співвідношення.

Значне зменшення власного капіталу (на 76,7%) та збільшення залученого капіталу (на 34,5%) на фоні збиткової діяльності є негативною тенденцією для підприємства. Якщо така тенденція продовжиться, то компанію очікує банкрутство.

Високий рівень мобільності активів свідчить про те, що компанія має достатньо ліквідних активів, які можуть бути легко реалізовані для покриття поточних витрат або інвестування в нові проекти. Це дозволяє компанії бути більш гнучкою та адаптуватися до змін ринкових умов. Динаміка цього показника свідчить, що за період 2021-2023 рр. у АТ «Укрпошта» зменшилась ця можливість.

Проведемо також аналіз показників рентабельності АТ «Укрпошта» за 2021-2023 рр. (табл. 2.6)

У зв'язку з тим, що у 2022-2023 рр. компанія має збиток, показники рентабельності від'ємні. Незважаючи на це, порівнюючи зміну показників рентабельності у 2023 році по відношенню до 2022 року спостерігається позитивна динаміка.

Таблиця 2.6 – Аналіз показників рентабельності за 2021-2023 рр.

Показник	Роки аналізу		
	2021	2022	2023
Коефіцієнт рентабельності (збитковості) власного капіталу, %	2,64%	-18,18%	-9,65%
Коефіцієнт рентабельності (збитковості) ресурсів (активів), %	1,76%	-12,34%	-7,61%
Коефіцієнт рентабельності (збитковості) діяльності, %	1,93%	-12,67%	-7,47%

Джерело: побудовано автором на основі аналітичних даних АТ «Укрпошта»

Проведений аналіз показників ділової активності, рентабельності, фінансової стійкості демонструють негативну динаміку, але АТ «Укрпошта» не має можливості оптимізувати свою діяльність та ліквідувати нерентабельні види діяльності або філії, оскільки має стратегічне значення в забезпеченні населення України соціально важливими послугами.

2.3 Оцінка корпоративної культури АТ Укрпошта

Місією АТ «Укрпошта» є надання сучасних фінансово-логістичних послуг на всій території України та за її межами; доставляти цивілізацію у найвіддаленіші села у вигляді інноваційних сервісів та зручного обслуговування мешканців цих населених пунктів [49].

Ефективно та якісно виконувати низку соціальних зобов'язань, зокрема:

- надавати універсальні послуги поштового зв'язку
- забезпечувати доступність фінансових послуг, доставку пенсій, соціальних допомог, товарів
- розповсюджувати періодичні видання за передплатою по всій території України, зокрема й у найвіддаленіші її куточки [50].

Метою діяльності Товариства є одержання прибутку від здійснення господарської діяльності шляхом надання послуг поштового зв'язку. Разом з тим, державою покладено на Товариство низку соціальних зобов'язань, зокрема, надання універсальних послуг поштового зв'язку, забезпечення доступності фінансових послуг, доставка пенсій та соціальних допомог та розповсюдження періодичних видань за передплатою на всій території України [51].

Візія Укрпошти: будувати успішну, прибуткову, клієнтоорієнтовану компанію, що приносить дивіденди державі. Впроваджувати інновації, діджиталізувати існуючі сервіси та продукти, а також вдосконалювати операційні та бізнес-процеси.

Цінності Укрпошти:

- • Відповідальність, з якою працівники ставляться до кожного клієнта;
- • Висока якість послуг, яку прагнуть забезпечувати
- • Надійність та оперативність надання послуг
- • Команда, яку прагнуть розвивати та мотивувати [49]

Бренд Укрпошти – один із важливих нематеріальних активів компанії. Він зображує поштовий ріжок – символ поштового відомства будь-якої країни, а також трансформується в знак геолокації – пін [50].

Компанія спеціалізується на наданні універсальних послуг поштового зв'язку, таких як пересилання листів, посилок та інших поштових відправлень як в межах країни, так і за кордон. Окрім того, компанія здійснює виплату пенсій та інших соціальних виплат, надає фінансові послуги (прийом платежів, перекази), розповсюджує періодичні видання та займається роздрібною торгівлею.

Сьогодні команда «Укрпошти» - це фахівці, які руйнують стереотипи, щоденно працюють над підвищенням ефективності логістичних процесів, вдосконаленням якості сервісу та зручності для Клієнта. Команда, яка завжди готова до нових викликів та виконання важливих місій!

Дослідження, проведене аналітичною платформою Опендатабот на основі даних Державної служби статистики, виявило, що Укрпошта є одним з трьох найбільших роботодавців в Україні за кількістю працівників у 2024 році. Укрзалізниця стала безумовним лідером рейтингу найбільших роботодавців України, маючи штат понад 187 тисяч співробітників. При цьому, більшість компаній з топ-списку розташовані в Київській області і відзначені бездоганною діловою репутацією за версією Індексу Опендатабота (рис. 2.11).

Дослідження показало, що хоча більшість компаній з рейтингу демонструють стабільне зростання, дев'ять з них, включаючи Укрпошту, здійснили скорочення персоналу у 2023 році. Причому, Укрпошта скоротила свій штат найбільше – на 35%. Це свідчить про певні труднощі, з якими зіткнулися деякі галузі української економіки. Це найбільший показник серед представлених компаній. Компанії "Сільпо" та "Енергоатом" також відчули потребу у скороченні персоналу у 2023 році, втративши відповідно 18,1% та 12,5% своїх співробітників.

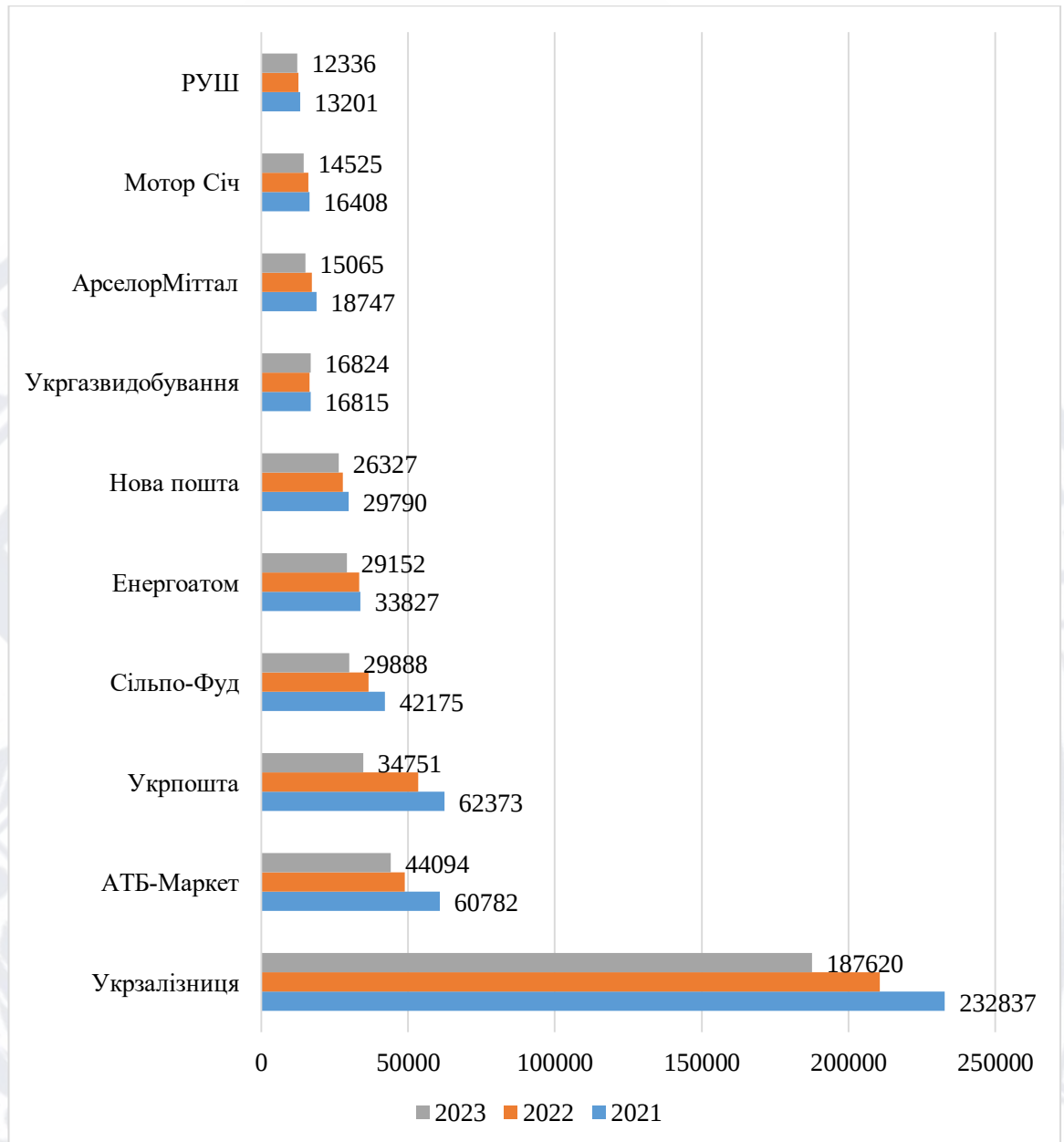


Рисунок 2.11 – Топ-10 роботодавців України у 2023 р. та динаміка працівників цих компаній 2021-2023 рр., осіб.

Укрпошта пояснила, що скорочення штату є результатом комплексу заходів, спрямованих на підвищення ефективності компанії. Зокрема, компанія активно впроваджує цифрові технології та автоматизує рутинні операції, що дозволяє оптимізувати робочі процеси та зменшити потребу в ручній праці. Крім того, на динаміку персоналу впливають такі зовнішні фактори, як міграція населення та зміна попиту на послуги внаслідок повномасштабної війни [51].

Географічний аналіз рейтингу найбільших роботодавців України демонструє значну концентрацію компаній у Києві (6 компаній). Дніпропетровщина та Запоріжжя також є важливими центрами великого бізнесу, маючи в рейтингу 3 та 1 компанію відповідно. Такий розподіл свідчить про вплив економічних та інфраструктурних факторів на локалізацію великих підприємств [55].

Варто відзначити, що всі 9 компаній з рейтингу найбільших роботодавців України, за даними Індексу Опендатабота, не лише демонструють значні обсяги бізнесу, але й мають бездоганну ділову репутацію. Цей факт підтверджує високий рівень корпоративного управління та соціальної відповідальності цих компаній, серед яких і АТ «Укрпошта» [55].

Використовуючи фінансову звітність АТ «Укрпошта» як основу, ми проведемо всебічний аналіз ефективності використання компанією трудових ресурсів. Особливу увагу буде приділено оцінці співвідношення між витратами на оплату праці та отриманими результатами діяльності (табл. 2.7.).

За п'ять років до повномасштабної війни Укрпошта пройшла значну трансформацію, створивши ефективну організаційну структуру з централізованим управлінням. Були впроваджені сучасні системи мотивації персоналу на основі ключових показників ефективності (KPI), що дозволило синхронізувати роботу всіх підрозділів компанії. Оновлення штату на 40% сприяло підвищенню ефективності роботи підприємства.

Укрпошта активно інвестує в розвиток своїх співробітників. Щорічно близько 20 тисяч працівників проходять навчання з підвищення кваліфікації, а молоді спеціалісти мають можливість отримати практичний досвід роботи в компанії. За останні 5 років понад 2 тисячі студентів пройшли виробничу практику в Укрпошті, і 20% з них стали повноправними членами нашої команди. Такий підхід дозволяє забезпечити компанію свіжими ідеями та енергією, а також підвищити її конкурентоспроможність.

Таблиця 2.7 – Оцінка ефективності використання трудових ресурсів та фонду оплати праці в АТ «Укрпошта».

	2021	2022	2023	Відхилення 2023/2021	
Середньооблікова чисельність штатних працівників	61779,0	52963,0	34751,0	-27028,0	-43,7%
Витрати на оплату праці, тис. грн	6194389,0	5469472,0	5974643,0	-219746,0	-3,5%
Відрахування на соціальні заходи	1461785,0	1275354,0	1300245,0	-161540,0	-11,1%
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника, тис. грн	8,4	8,6	14,3	5,9	70,2%
Продуктивність праці, тис.грн на 1 особу	181,0	194,9	333,3	152,3	84,1%
Індекс зростання заробітної плати,% (до попереднього року)	121,7%	102,4%	166,3%		
Індекс зростання продуктивності праці,%	124,8%	107,7%	171,0%		

Джерело: побудовано автором на основі аналітичних даних АТ «Укрпошта»

Укрпошта активно розвиває культуру безперервного навчання. Компанія пропонує широкий спектр навчальних програм, як онлайн, так і офлайн, що дає змогу працівникам постійно вдосконалювати свої професійні навички. Завдяки цьому, кожен працівник має можливість не тільки розвиватися, а й будувати успішну кар'єру в компанії. Свідченням цього є вражаюча статистика: у 2023 році понад 15 000 працівників підвищили свою кваліфікацію, а загальна кількість працівників, які пройшли різні види навчання, перевищила 18 000 осіб.

Укрпошта активно співпрацює з навчальними закладами, надаючи студентам можливість не лише отримати теоретичні знання, але й застосувати їх на практиці. Кожен студент, який приходить на практику в Укрпошту, отримує досвідченого наставника, який допомагає йому освоїти всі тонкощі роботи оператора поштового зв'язку. Такий підхід дозволяє

студентам не тільки здобути цінний досвід роботи, але й визначитися зі своїм майбутнім професійним шляхом.

За період з 2016 по 2020 роки понад 1700 студентів з провідних українських навчальних закладів, таких як Одеська національна академія зв'язку, Державний університет телекомунікацій та інших, пройшли практику в Укрпошті. Це свідчить про масштабність нашої співпраці з освітніми закладами та бажання компанії залучати молоді та талановиті кадри. Програма практики в Укрпошті стала відмінною стартовою площадкою для багатьох молодих фахівців, щороку близько 20% студентів, які пройшли практику, залишаються працювати в компанії.

Укрпошта постійно працює над підвищенням якості своїх послуг. Компанія розуміє, що задоволеність клієнтів залежить від ефективності роботи кожного працівника. Завдяки систематичним змінам та впровадженню інновацій, Укрпошті вдалося перетворити незадоволених клієнтів на лояльних прихильників. Про це свідчить зростання індексу NPS з -20,5% у 2017 році до +24,9% у 2020 році. Це є результатом цілеспрямованої роботи всієї команди Укрпошти, спрямованої на забезпечення високого рівня сервісу для наших клієнтів (рис. 2.12).

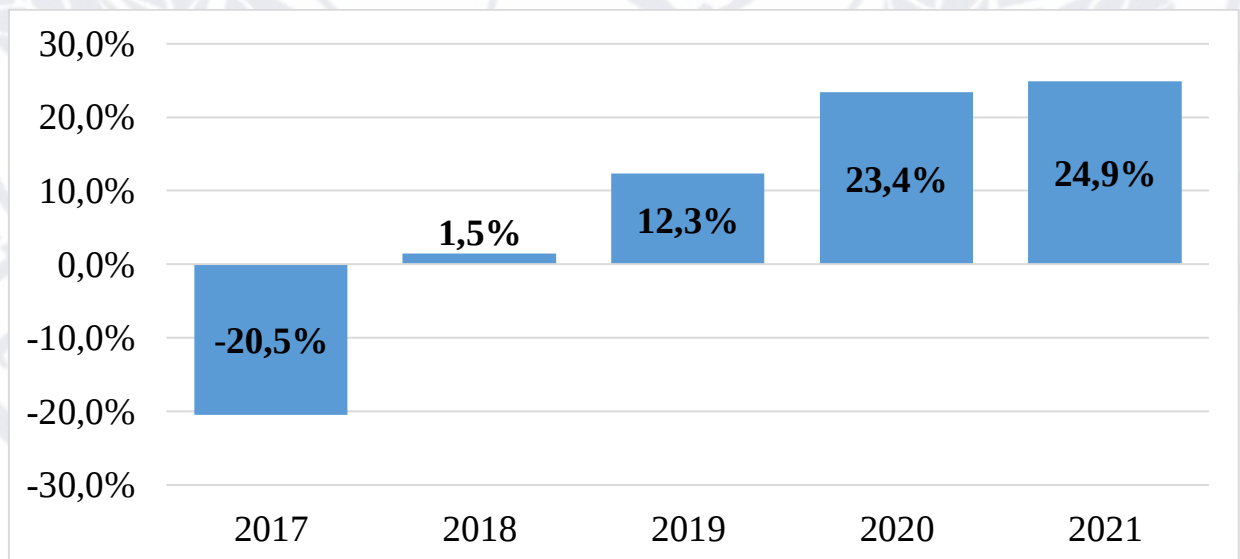


Рисунок 2.12 – Динаміка індексу лояльності клієнтів АТ «Укрпошта», 2017-2021 рр.

Джерело: побудовано автором на основі аналітичних даних АТ «Укрпошта»

В компанії існує Кодекс етики та ділової поведінки АТ «Укрпошта» [56], а також Кодекс корпоративного управління АТ «Укрпошта» [57]. Одним з елементів Кодексів є антикорупційна програма: «Наша ділова поведінка – нульова толерантність до корупції», тому на підприємстві прийнята та активно виконується антикорупційна програма акціонерного товариства «Укрпошта», де прописані всі процеси комплаєнсу [58].

Для забезпечення високого рівня корпоративного управління в компанії створена функція комплаєнсу за міжнародними стандартами. Директор з комплаєнсу підпорядковується як Генеральному директору, так і Наглядовій раді, що гарантує незалежність у прийнятті рішень та ефективне виконання покладених на нього обов'язків.

Для забезпечення ефективної системи комплаєнсу в компанії задіяні різні підрозділи, зокрема ті, що відповідають за фінансовий моніторинг, правові питання, охорону праці та інформаційну безпеку. Ці підрозділи тісно взаємодіють з Директором з комплаєнсу для забезпечення дотримання всіх нормативних вимог та внутрішніх політик компанії. Основні процеси комплаєнсу наведені на рис. 2.13.

Кодекс етики Укрпошти – це фундаментальний документ, який визначає наші спільні цінності та принципи поведінки. Він слугує компасом для всіх працівників, керівництва та партнерів, формуючи основу нашої корпоративної культури та визначаючи правила взаємодії як всередині компанії, так і з зовнішнім середовищем. Кодекс етики охоплює всі аспекти діяльності Укрпошти, від взаємовідносин між працівниками до взаємодії з клієнтами та партнерами. Він встановлює чіткі правила поведінки та етичні стандарти, які мають дотримуватися всі, хто пов'язаний з компанією.

Метою Кодексу є популяризація корпоративних цінностей, принципів та етичних норм ділової поведінки, які дозволяють формувати корпоративну культуру Укрпошти, а дотримання положень Кодексу є одним з найважливіших факторів створення довіри та підтримки позитивного іміджу Укрпошти як в межах галузі так і у суспільстві в цілому [58].

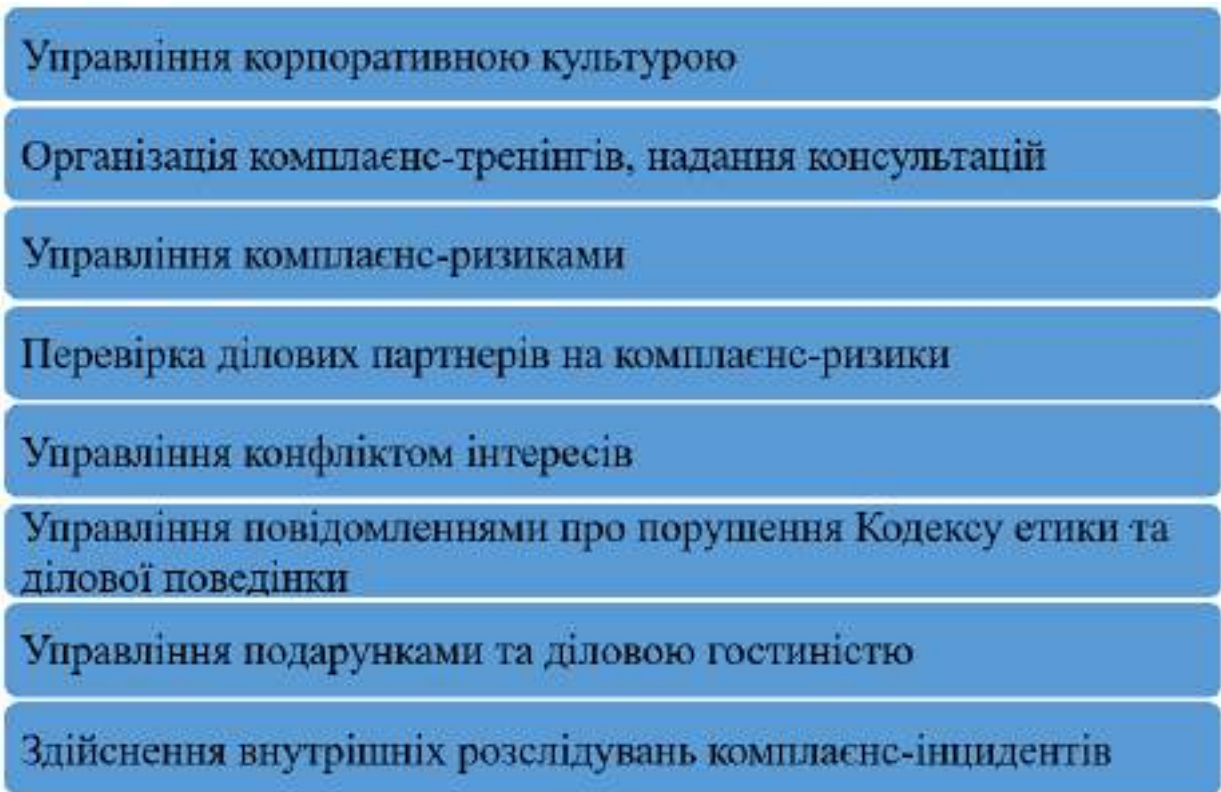


Рисунок 2.13 – Основні процеси комплаєнсу АТ «Укрпошта» [58]

Складовими корпоративної культури Компанії є [56]:

1. *Місія*: «Надавати якісні, прості й доступні послуги, стираючи кордони між людьми, країнами, містами та селами. Змінюючи себе, ми змінюємо країну на краща»
2. *Візія*: «Побудувати компанію, яка спрощує життя кожного клієнта та сприяє успіху бізнесу, працівників та акціонерів. Компанію, якою пишається Україна»
3. *Корпоративні Цінності* (рис. 2.14)
4. *Принципи етики та ділової поведінки*: «Ми діємо етично та відповідально. Це є нашою фундаментальною основою незалежно від часу та простору».
5. *Екологія та довкілля*: «Ми розуміємо важливість недопущення негативного впливу нашої діяльності на довкілля і відповідальність за це перед нинішнім і майбутніми поколіннями».

УСПІХ - ЦЕ КРУТО	• Кожен з нас відповідальний за успіх: власний, команди, компанії та країни. Це те, що надихає нас на нові перемоги
ЗМІНИ - ЦЕ НЕОБХІДНІСТЬ	• Ми усвідомлюємо важливість нововведень і готові постійно розвиватися, щоб відповідати вимогам часу та потребам клієнтів
БУТИ ЧЕСНИМ - ЛЕГКО	• Для нас неприйнятні крадіжки й корупція на всіх рівнях. Ми цінуємо довіру колег, клієнтів та партнерів і робимо все, щоб її виправдовувати
ПРОСТОТА - ЦЕ НАШ ВИБІР	• Ми хочемо бути простими в спілкуванні, продуктах і сервісах. Тому прибираємо зайве, залишаючи тільки те, що потрібно клієнту
КОМАНДА - ЦЕ МИ	• Нас багато, ми різні, але у всіх наших діях ми орієнтуємося на спільну ціль, поважасмо одне одного, підтримуємо і мотивуємо власним прикладом

Рисунок 2.14 – Корпоративні цінності АТ «Укрпошта»

6. *Права людини*: «Права людини – це основні права та свободи людини, серед яких право на життя та здоров'я, право на працю, заборона примусу до праці, гідність, рівність та повага тощо».

7. *Охорона здоров'я*: «Ми розуміємо, що здоров'я людини є однією з найважливіших цінностей. Основою діяльності Укрпошти є забезпечення дотримання вимог законодавства щодо захисту та охорони здоров'я працівників».

8. *Охорона праці*: «Укрпошта дотримується вимог законодавства, стандартів і правил у сфері охорони праці».

9. *Трудові відносини*: «Право на працю – це фундаментальне право людини. Ми будуюмо трудові відносини за демократичними принципами».

10. *Неналежна поведінка*: «В Укрпошті є неприпустимими будь-які форми погроз чи застосування фізичного впливу чи насилля, сексуальні домагання чи будь-які інші утиски, фізичні чи психологічні знущання».

11. *Принципи спілкування*: «Працівники Укрпошти незалежно від посади мають спілкуватися у чемній, емоційно стриманій та доброзичливій формі».

12. *Спецодяг та зовнішній вигляд*: «Працівники Укрпошти, виконання службових обов'язків яких передбачає використання спеціального одягу та/або засобів індивідуального захисту, зобов'язані дотримуватися вимог нормативно-правових. Працівники Укрпошти, виконання службових обов'язків яких не передбачає використання спеціального одягу, мають дотримуватись стриманого повсякденного або ділового стилю».

13. *Конфлікт інтересів*: «Укрпошта поважає право своїх працівників на приватне життя. В той же час, не можуть бути допустимі ситуації, коли у працівника виникає конфлікт між особистими інтересами та посадовими обов'язками».

14. *Використання активів Укрпошти*: «До активів Укрпошти належать: нерухоме майно, транспортні засоби, грошові кошти, інформація, об'єкти інтелектуальної власності інше рухоме майно що обліковується на балансі Укрпошти».

15. *Протидія корупції*: «Укрпошта проголошує нульову толерантність та абсолютну неприпустимість будь-яких форм корупції».

16. *Протидія відмиванню коштів*: «Укрпошта бере активну участь у протидії легалізації (відмиванні) доходів, одержаних злочинним шляхом; фінансування тероризму; фінансування розповсюдження зброї масового знищення».

17. *Ділова гостинність та подарунки*: «Укрпошта допускає можливість приймати чи надавати подарунки, які відповідають загальновизнаним уявленням про гостинність, крім випадків, передбачених Законом України «Про запобігання корупції».

18. *Взаємовідносини з контрагентами*: «Укрпошта будує партнерські відносини, принципами яких є співпраці, взаємна вигода та баланс інтересів, повага, довіра та справедливість, об'єктивність, та сумлінне виконання своїх обов'язків, визначених умовами договорів».

19. *Конкуренція та взаємовідносини з конкурентами:* «Укрпошта досягає свого економічного розвитку за рахунок чесної конкурентної боротьби та надання якісних послуг споживачам».

20. *Взаємодія з органами державної влади:* «Укрпошта, усвідомлюючи суспільну значимість результатів своєї діяльності та відповідальність перед державою, прагне до побудови та підтримки стійких, конструктивних взаємовідносин з органами влади та місцевого самоврядування, які базуються на принципах законності, доброчесності та прозорості».

21. *Засоби масової інформації:* «Укрпошта постійно взаємодіє із засобами масової інформації та будує відносини на принципах відкритості та прозорості, оперативності та готовності до діалогу, дотримання високих моральних та етичних стандартів спілкування».

22. *Поведінка в соціальних мережах:* «Укрпошта підтримує загально визнані демократичні цінності, серед яких свобода думки та свобода слова. Укрпошта підтримує принцип відповідального користування соціальними мережами».

23. *Захист інформації:* «Укрпошта відповідально ставиться до захисту інформації».

24. *Достовірний облік і звітність:* «Укрпошта забезпечує повну відповідність свого фінансового обліку та звітності законодавству України, а також Міжнародним стандартам фінансової звітності».

25. *Політична та релігійна діяльність:* «Укрпошта не бере участі в політичній та релігійній діяльності. Працівникам заборонено використовувати ім'я Укрпошта, фінансові, матеріальні або будь-які інші ресурси Укрпошти для своєї політичної або релігійної діяльності».

26. *Ознайомлення та відповідальність за невиконання кодексу:* «Укрпошта забезпечує своєчасне ознайомлення працівників та всіх зацікавлених сторін з вимогами Кодексу, в т.ч. шляхом його розміщення у загальному доступі на своєму зовнішньому та внутрішньому сайтах, а також інформує про зміни до цього Кодексу».

АТ «Укрпошта» почала трансформацію корпоративної культури у 2018 році і активне її дотримання призвело до формування та підвищення рівня лояльності Бренду та HR бренду, підвищення стандартів сервісу та якості надання послуг, підвищення клієнтоорієнтованості та адаптації продуктової лінійки під потреби клієнтів.

Висновки до розділу 2

Проведено аналіз національного ринку поштового зв'язку з виокремленням ролі АТ «Укрпошта». Повномасштабне вторгнення перетворило український ринок поштового зв'язку на критичну інфраструктуру. Основні гравці ринку швидко відійшли від шоку і стали частиною того відповідального бізнесу, який робить все можливе для наближення перемоги: вони доставляють посилки, пенсії, фінансові перекази в усі регіони де це лише можливо зробити, відновлюють знищену логістичну інфраструктуру, долучаються до волонтерської діяльності тощо.

Незважаючи на різні оцінки, «Нова пошта» може беззаперечно вважатися лідером на українському ринку за фінансовими показниками та кількісними показниками охоплення споживачів, що позитивно впливає на репутацію компанії. З іншого боку, перевагою «Укрпошти» є покриття не тільки великих населених пунктів, а і віддалених містечок, у чому поступається головному конкуренту – «Новій пошті». Однак, «Укрпошта» не витримує конкуренції у якості надання послуг, через відсутність засобів для регулювання та зменшення черг, довгий операційний час.

Надано та систематизовано загальну інформацію про АТ «Укрпошта». Дане підприємство є найдовше існуючим поштовим оператором України. Це державне підприємство.

Війна внесла суттєві корективи в діяльність Укрпошти. Зменшення обсягів бізнесу, зростання витрат на оплату праці та логістику, а також інші негативні фактори призвели до значних фінансових втрат компанії, особливо

на початку 2022 року. Незважаючи на всі труднощі, Укрпошта продовжує працювати та надавати послуги українцям.

У 2023 році Укрпошта продемонструвала високий рівень соціальної відповідальності, взявши активну участь у державних програмах з евакуації та гуманітарної допомоги. Компанія забезпечила безкоштовне перевезення необхідних вантажів у найвіддаленіші куточки країни, тим самим надаючи важливу підтримку українцям у складний час.

Проведений аналіз показників ділової активності, рентабельності, фінансової стійкості демонструють негативну динаміку, але АТ «Укрпошта» не має можливості оптимізувати свою діяльність та ліквідувати нерентабельні види діяльності або філії, оскільки має стратегічне значення в забезпеченні населення України соціально важливими послугами як національний оператор поштового зв'язку.

Укрпошта є одним з найбільших роботодавців України. Проведено аналіз ефективності використання трудових ресурсів та фонду заробітної плати підприємства. Проведено аналіз існуючої корпоративної культури підприємства. АТ «Укрпошта» почала трансформацію корпоративної культури у 2018 році і активне її дотримання призвело до формування та підвищення рівня лояльності Бренду та HR бренду, підвищення стандартів сервісу та якості надання послуг, підвищення клієнтоорієнтованості та адаптації продуктової лінійки під потреби клієнтів.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ АТ «УКРПОШТА»

3.1 Перспективні напрями формування корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами підприємства

Світ бізнесу постійно змінюється, і разом з ним еволюціонує і корпоративна культура. Щоб залишатися конкурентоспроможною, компанії повинні адаптуватися до нових реалій та впроваджувати інноваційні підходи в управлінні персоналом. При вивченні сучасних трендів корпоративної культури [59-63] виокремлено найперспективніші напрямки:

1. Фокусування на добробуті співробітників. Компанії все більше інвестують у програми, спрямовані на підтримку фізичного та ментального здоров'я співробітників. Це можуть бути: корпоративні фітнес-зали, програми медичного страхування, що включають психологічну допомогу, організація заходів для зняття стресу та вигорання. Наприклад, Google відомий своїми інноваційними підходами до підтримки здоров'я співробітників, включаючи безкоштовне харчування, масажні кабінети та можливість приводити домашніх тварин на роботу.

Крім того, компанії все частіше запроваджують гнучкі графіки роботи, такі як віддалена робота, гнучкий початок і кінець робочого дня, банківські дні відпустки. Це дозволяє співробітникам краще балансувати роботу та особисте життя, підвищуючи їхню продуктивність і лояльність. Компанії, такі як Adobe і Atlassian, є відомими прикладами організацій, що активно пропагують гнучкий графік роботи.

Компанії розуміють, що для досягнення успіху недостатньо лише професійних навичок. Тому все більше уваги приділяється розвитку таких soft skills як лідерство, комунікація, креативність, емоційний інтелект. Наприклад, компанія LinkedIn пропонує своїм співробітникам широкий спектр тренінгів і програм для розвитку soft skills.

2. Диверсифікація та інклюзивність. Сучасні компанії усвідомлюють, що різноманітність у командах сприяє креативності, інноваціям і кращому розумінню потреб клієнтів. Для досягнення цього компанії активно наймають людей з різним досвідом, поглядами та походженням. Наприклад, компанія IBM активно працює над створенням більш інклюзивного робочого середовища, заохочуючи різноманітність у своїх командах. У доповнення, формується інклюзивна культура: компанії створюють культуру, де кожен співробітник відчувається почутим і цінним, незалежно від його статі, віку, національності, релігії чи інших характеристик. Це досягається через створення інклюзивних політик, проведення тренінгів з diversity & inclusion, а також залучення співробітників до розробки ініціатив в цій галузі. З іншого боку, компанії активно борються з упередженнями та дискримінацією на робочому місці. Для цього вони розробляють програми з підвищення обізнаності про нетерпимість, проводять тренінги з управління різноманітністю і створюють механізми звітування про випадки дискримінації.

3. Розвиток лідерства. Розуміння, що лідери є рушійною силою змін є важливим для сучасних компаній, тому вони фокусуються на розвитку лідерських якостей не тільки у топ-менеджерів, але і у всіх співробітників. Лідери повинні бути здатні швидко адаптуватися до змін і вести за собою команду в умовах невизначеності. Для цього пропонують своїм лідерам тренінги з розвитку таких навичок, як стратегічне мислення, емоційний інтелект і здатність до прийняття рішень в умовах невизначеності. Лідери повинні бути менторами, які допомагають своїм співробітникам розвиватися і досягати своїх цілей. Компанії підтримують розвиток лідерських якостей серед своїх співробітників через програми менторства, коучингу і ротації.

4. Технології на службі людського потенціалу. Все частіше компанії використовують ШІ та машинне навчання для автоматизації рутинних завдань, аналізу великих даних про співробітників та оптимізації процесів управління персоналом. Наприклад, чат-боти можуть відповідати на

запитання співробітників, які часто ставляться, а системи аналітики даних можуть виявляти таланти і передбачати плинність кадрів. Крім того, компанії збирають використовують аналітику великих даних для збору даних про співробітників, щоб краще розуміти їхні потреби, мотивацію та продуктивність. Це дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення у сфері управління персоналом, такі як розробка індивідуальних планів розвитку чи оптимізація системи компенсацій. Технології віртуальної та доповненої реальності використовуються для створення більш інтерактивних та ефективних програм навчання та розвитку співробітників. Наприклад, віртуальна реальність може використовуватися для імітації реальних робочих ситуацій, а доповнена реальність – для надання додаткової інформації про продукти чи процеси.

5. *Екологічна відповідальність.* Компанії все більше усвідомлюють свою соціальну відповідальність перед суспільством та довкіллям. Вони впроваджують програми екологічної стійкості, підтримують соціальні проекти та залучають співробітників до цих ініціатив. Крім того, розробляються та реалізуються екологічні ініціативи, такі як скорочення викидів вуглекислого газу, використання відновлюваних джерел енергії, переробка відходів. Ключовим є залучення співробітників до екологічних проектів, надаючи їм можливість брати участь у волонтерських акціях, екологічних ініціативах компанії та пропонуючи програми навчання з питань сталого розвитку.

6. *Розвиток корпоративної культури, орієнтованої на цінності.* Необхідним є чітке визначення цінностей та активна комунікація, передача їх співробітникам. Цінності стають основою для прийняття рішень, оцінки продуктивності та поведінки працівників. Керівники компанії мають стати прикладами лідерів, демонструвати відданість корпоративним цінностям своєю поведінкою та рішеннями. Вони є рольовими моделями для співробітників. Розробляються та впроваджуються системи заохочень, які

визнають та винагороджують співробітників за демонстрацію корпоративних цінностей.

Ці тренди активно та успішно впроваджуються провідними компаніями:

Google [63] відомий своїми інноваційними підходами до управління персоналом, включаючи фокус на здоров'я співробітників, гнучкі графіки роботи та розвиток soft skills. Співробітники мають можливість присвячувати 20% робочого часу власним ідеям. Це сприяє появі нових продуктів і послуг. Компанія піклується про фізичне та ментальне здоров'я своїх співробітників, створюючи комфортні умови для роботи.

Компанія Netflix [64] відома своєю культурою інновацій, відсутністю жорсткої ієрархії та фокусом на результатах. Також високий ступінь культури довіри, де співробітники мають високий рівень автономії. Керівництво фокусується на результатах, а не на процесах. Netflix відмовилася від багатьох традиційних корпоративних правил, таких як звіти про відпустки чи обмеження на віддалену роботу. Компанія активно шукає та розвиває найталановитіших співробітників.

Spotify [65] відома своєю відкритою культурою, де співробітники можуть вільно ділитися ідеями та брати участь у прийнятті рішень. Компанія використовує модель гнучких команд, що дозволяє співробітникам самоорганізовуватися та швидко реагувати на зміни.

Корпоративна культура в компаніях, що займаються поштовими перевезеннями, має свої особливості, пов'язані зі специфікою роботи. Це галузь, де велике значення має надійність, швидкість доставки та високий рівень обслуговування клієнтів. Розглянемо кілька прикладів компаній, які успішно формують свою корпоративну культуру:

1. UPS (United Parcel Service) – це американська компанія, що спеціалізується на експрес-доставці та логістиці. Штаб-квартира компанії розташована в Атланті (штат Джорджія). Найбільшим клієнтом є компанія Amazon, на яку у 2022 року припадало 11,3 % виручки UPS [66].

UPS відома своєю надійною системою доставки. Ця репутація будується на корпоративній культурі, що ставить в пріоритет точне виконання обіцянок перед клієнтами. Співробітники UPS працюють в тісній команді, забезпечуючи безперебійну роботу всієї системи доставки. Безпека є одним з ключових пріоритетів компанії. Впроваджено строгі правила безпеки, які дотримуються всіма співробітниками.

2. FedEx – американська компанія надає поштові, кур'єрські та інші послуги логістики по всьому світу. FedEx ставить за мету повне задоволення потреб клієнтів. Це досягається завдяки високому рівню обслуговування та індивідуальному підходу до кожного клієнта. Компанія постійно впроваджує нові технології для підвищення ефективності роботи та розширення спектру послуг. Швидкість доставки є одним з конкурентних переваг FedEx. Корпоративна культура спрямована на досягнення максимальної швидкості доставки без шкоди для якості [67].

3. Deutsche Post DHL – холдингова компанія групи Deutsche Post DHL; група включає німецьку поштову службу Deutsche Post та міжнародну транспортну та логістичну компанію DHL. Штаб-квартира розташована у Бонні, Німеччина. Будучи глобальною компанією, Deutsche Post DHL культивує різноманітність та інклюзивність, активно працює над зменшенням свого впливу на довкілля та дотримується принципів сталого розвитку. Корпоративна культура компанії спрямована на забезпечення ефективної логістики та оптимізації процесів доставки [68].

На основі проведеного аналізу наведемо ключові елементи корпоративної культури в поштових компаніях (рис. 3.1):

Сучасна корпоративна культура все більше фокусується на людині, її розвитку та добробуті. Компанії, які зможуть успішно адаптуватися до нових трендів, зможуть залучити та утримати талановитих співробітників, підвищити свою ефективність та конкурентоспроможність.

Орієнтація на клієнта	• Задоволення потреб клієнтів є головним пріоритетом
Надійність та точність	• Виконання обіцянок та дотримання термінів доставки
Інновації	• Постійний пошук нових рішень та технологій
Командна робота	• Співробітники працюють разом для досягнення спільних цілей
Безпека	• Забезпечення безпеки співробітників та вантажів
Якість	• Висока якість послуг та дотримання стандартів

Рисунок 3.1 – Ключові елементи корпоративної культури поштових компаній

3.2. Перспективи розвитку АТ «Укрпошта» в конкурентному середовищі операторів поштового зв'язку України

Сучасний стан розвитку ринку поштового зв'язку України характеризується значним відставанням від багатьох країн світу. Низька швидкість доставки, обмежена доступність послуг у віддалених регіонах та недостатня якість обслуговування клієнтів є основними проблемами, які гальмують його розвиток. Для подолання цієї ситуації необхідні значні інвестиції в модернізацію інфраструктури та впровадження нових технологій. Це викликано недостатніми регуляторними механізмами, зниженням економічних показників та інвестиційної привабливості у національного оператора. Не останню роль тут грає і війна, що триває в Україні. У той же час, ринок поштових послуг щорічно демонструє збільшення, що детерміновано розвитком Інтернет-торгівлі, карантинні обмеження через ковід, активними маркетинговими стратегіями та впровадженням інновацій.

Автоматизація, штучний інтелект та інші провідні технології впроваджуються поштовими операторами, переважно приватними, що призводить до посилення їх конкурентних переваг. З іншого боку зосередження приватних компаній переважно на прибуткових послугах у великих містах призводить до нерівномірності розвитку ринку за географічним принципом, рівнем доходів та спектром наданих послуг. У державного підприємства таких можливостей немає оскільки Воно повинно надавати послуги в усіх містах і забезпечувати населення всім спектром поштових послуг. Для утримання ринкових позицій і розширення частки ринку державному поштовому підприємству необхідно постійно аналізувати діяльність конкурентів.

Сфера поштових послуг та зв'язку має надзвичайне, критичне значення, що детерміновано тим фактом, що вона забезпечує функціонування економіки та соціальної сфери. Оператори поштового зв'язку надають широкий спектр послуг: поштові, фінансові, рекламні послуги, а з розширенням доступу до мережі Інтернет покупець-клієнт отримує можливість замовити товари які недоступні за місцем його проживання. Збільшення кількості операторів поштового зв'язку свідчить про зростання конкуренції на ринку. Проте, АТ "Укрпошта", ТОВ "Нова Пошта" та ТОВ "Міст Експрес" завдяки своїй масштабній діяльності та різноманітності послуг залишаються основними гравцями на ринку. Ці підприємства конкурують за швидкістю доставки, зручністю та доступністю [69].

Детальний аналіз ринку поштових послуг України з виокремленням частки кожного з лідерів ринку було наведено в попередньому розділі. Пропонуємо провести SWOT-аналіз для визначення сильних та слабких сторін компаній-лідерів ринку поштових послуг України.

SWOT-аналіз компанії ТОВ «Нова Пошта» наведено на рис. 3.2. Результати аналізу свідчать про високу конкурентоспроможність компанії на ринку поштових послуг України.



Рисунок 3.2 – SWOT-аналіз компанії ТОВ «Нова пошта»

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Нова пошта»

При проведенні SWOT-аналізу лідера ринку ТОВ «Нова Пошта» до сильних сторін віднесено стабільна фінансове становище, налагоджена електронна система документообігу, зручний та доступний інтерфейс. У той же час, до слабких сторін Компанії можна віднести такі: відсутність прив'язки до бренду та високі ціни на послуги. Серед можливостей нами було визначено наступні: розвиток інтернету-торгівлі та поява нових партнерів, в першу чергу, мається на увазі зарубіжні партнери та відкриття відділень у інших країнах. Серед загроз можна відзначити зростання частки конкурентів на ринках, а при виході на зарубіжні ринки - це високий ступінь конкуренції.

SWOT-аналіз для АТ «Укрпошта» наведено на рис. 3.3.

При проведенні SWOT-аналізу національного поштового сервісу Укрпошта визначено що сильною стороною бренду є його висока впізнаваність та найбільший досвід роботи на вітчизняному ринку. Крім того, Укрпошта пропонує філателію та фінансові послуги: є одним з лідерів по виплатам та доставкам пенсій та соціальних виплат. До сильних сторін

також віднесено тенденцію до розширення – це поштомати і поштові скриньки, а також низька вартість послуг.



Рисунок 3.3 – SWOT-аналіз компанії АТ «Укрпошта»

Джерело: побудовано автором на основі даних АТ «Укрпошта»

До слабких сторінок Укрпошти віднесемо: довгі терміни виконання замовлень, відсутність сучасного технічного забезпечення, низька кваліфікація персоналу. До можливостей віднесемо використання наявної клієнтської бази для маркетингової діяльності, диверсифікація послуг і вихід на нові сегменти ринку, співпраця з державними установами та участь у гуманітарних проєктах, що підвищує соціальну значущість бренду. Серед загроз зазначимо: зменшення частки на ринку та подальше зменшення через відсутність інновацій, застаріле обладнання, а також, за підсумками двох останніх років, - це збитковість діяльності, що викликано військовими діями на території України.

При проведенні SWOT-аналізу для ТОВ «Міст Експрес» визначено, що сильною стороною цієї компанії є значне охоплення міжнародних поштових перевезень та широкий спектр партнерських відносин саме на міжнародній арені. До слабких сторін віднесемо: малу кількість відділень та відсутність маркетингової компанії в Інтернеті. Серед можливостей для цієї компанії визначимо співпрацю з міжнародними партнерами і розвиток Інтернет-торгівлі. Загрозами можуть бути відсутність інновацій та посилення митних правил при співпраці з міжнародними партнерами.

SWOT-аналіз для ТОВ «Міст Експрес» наведено на рис. 3.4.

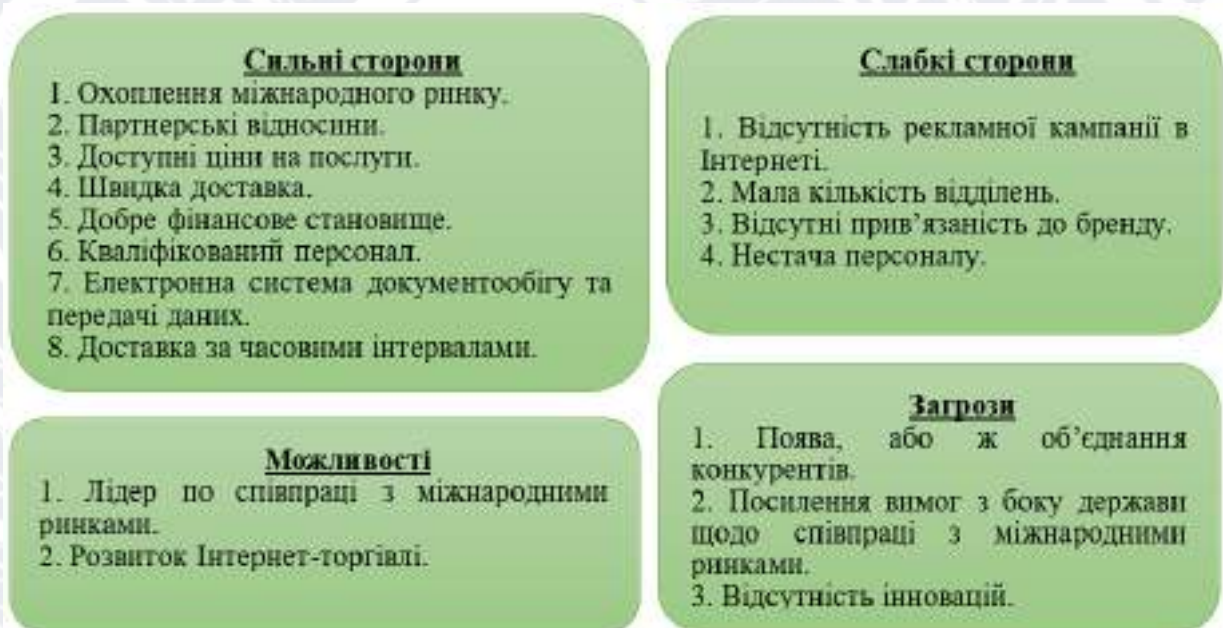


Рисунок 3.4 – SWOT-аналіз компанії ТОВ «Міст Експрес»

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Міст Експрес»

Після проведення SWOT-аналізу основних конкурентів АТ «Укрпошта» можна виокремити основні перспективні напрями діяльності Компанії, що можуть стати ключовими для підвищення доходності: впровадження інноваційних, співпраця з державними установами, оптимізація майна, філателія, збільшення спектру послуг для населення віддалених міст та на лінії зіткнення. Частково Компанія вже запроваджує нововведення для нівелювання слабких сторін.

Для підвищення ефективності обробки документів та покращення якості обслуговування клієнтів було здійснено ряд автоматизаційних заходів. Зокрема, в ERP-системі було реалізовано автоматичне формування актів на надані послуги для корпоративних та ключових клієнтів на підставі даних касових звітів. Крім того, для всіх стандартних договорів на пересилання поштових відправлень була запроваджена уніфікована форма первинного документу «Рахунок-Акт наданих послуг», що дозволило спростити процес обліку та звітності.

АТ «Укрпошта» продовжує активно співпрацювати з державними органами. Відновлено доставку водійських прав, розпочали доставку документів з порталу «Дія» та співпрацю з Укртрансбезпекою щодо доставки постанов про адміністративні правопорушення. Ці ініціативи сприяють підвищенню зручності для громадян та розвитку електронних послуг в Україні.

Навіть у складних умовах воєнного часу компанія продовжувала працювати, надаючи важливі послуги населенню. Були реалізовані такі гуманітарні проекти, як безкоштовна доставка товарів з популярних маркетплейсів та медикаментів на деокуповані території. Крім того, компанія стала єдиним логістичним партнером проекту Made with bravery, підтримуючи українських виробників. Були запуснені програми з релокації підприємств та реалізовано масштабний проект гуманітарної допомоги спільно з компанією «Епіцентр».

Значний знос інфраструктури та відсталість технологій негативно впливали на діяльність Укрпошти. Однак, за останні роки компанія інвестувала значні кошти в модернізацію. В результаті, було комп'ютеризовано сотні відділень, оновлено автопарк та розширена мережа пересувних відділень. Ці зміни дозволили Укрпошті значно покращити якість обслуговування клієнтів та відновити позитивні темпи розвитку.

З метою покращення якості та швидкості доставки поштових відправлень було проведено оптимізацію мережі магістральних маршрутів.

Зокрема, Хмельницький сортувальний центр отримав статус міжрегіонального, що дозволило ефективніше обробляти поштові відправлення та скоротити терміни доставки між східними, південними та західними регіонами України.

З метою забезпечення безперебійної доставки пошти в умовах обмежень на нічні автомобільні перевезення було запущено проект «Залізна пошта». У рамках цього проекту, спільно з Укрзалізницею, було організовано регулярні поштові рейси. За період з квітня 2022 року по березень 2023 року потяги здійснили майже 4 тисячі рейсів та доставили понад 9 мільйонів посилок.

У 2022 році компанія активно розвивала свою мережу обслуговування. Було запущено 780 нових пересувних відділень, що дозволило наблизити послуги до клієнтів у віддалених населених пунктах. Паралельно проводилося оновлення автопарку, що позитивно вплинуло на оперативність доставки. За результатами опитувань клієнтів, якість наданих послуг була оцінена на високому рівні: індекс NPS склав 51%, а індекс CSI – 9,1%.

Протягом 2022 року Укрпошта активно розвивала напрямок фінансових послуг. Зокрема, було встановлено додатково 780 POS-терміналів, що дозволило збільшити загальну кількість до понад 8500 одиниць. Крім того, з липня 2022 року було переглянуто тариф на послугу видачі готівки через власну мережу терміналів. Завдяки цим заходах доходи від еквайрингових операцій зросли на 194,3% порівняно з попереднім роком і склали 67,5 млн грн.

Укрпошта активно впроваджує сучасні сервіси, такі як мобільний додаток, особистий кабінет та чат-боти, що значно спрощують взаємодію з клієнтами. Паралельно відбувається оптимізація внутрішніх процесів: введена нова система оплати праці, що стимулює ефективність працівників, а закупівлі здійснюються виключно через прозору електронну систему. Компанія також активно розвиває додаткові джерела доходів, здаючи в оренду нерухомість через прозору платформу.

3.3 Удосконалення корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами АТ «Укрпошта»

Аналіз корпоративної культури АТ «Укрпошта», включаючи Кодекс корпоративного управління, Кодекс етики та ділової поведінки, а також Антикорупційну програму, свідчить про те, що основна мета корпоративної культури підприємства полягає у формуванні позитивного зовнішнього іміджу для підвищення лояльності клієнтів та партнерів. У компанії чітко визначені Місія, Візія та Корпоративні цінності. Варто зазначити, що небагато українських компаній публічно розкривають свою місію та візію. Наприклад, на сайті Нової Пошти мета та місія описані стисло в загальній інформації про компанію, хоча досягнення та кількісні результати дають змогу краще оцінити її діяльність, ніж загальні твердження. На відміну від цього, на сайті компанії Meest в розділі «Про нас» міститься лише інформація про структуру групи компаній, а місія не представлена.

Також Кодексом підкреслюється, що компанія працює відповідно до етичних стандартів, піклується про довкілля та дотримується прав людини. Особлива увага приділяється антикорупційній програмі, що важливо для державного підприємства. Це також відображає політичні та соціальні реалії України, де корупція залишається проблемою. Укрпошта раніше була залучена в корупційні схеми, як, наприклад, у 2016 році, коли було розкрито шахрайську схему на 20 мільйонів гривень (90% доходів підприємства). Відтоді компанія значно покращила корпоративну культуру та уникла подальших скандалів [70].

Окрему роль у формуванні корпоративного іміджу відіграє керівництво. Генеральний директор Ігор Смілянський у своєму зверненні до співробітників наголосив на важливості репутації, однак у 2023 році його поведінка викликала критику через нецензурну відповідь у соцмережі Twitter на негативний відгук користувача [71]. Таким чином, керівництво не дає позитивний приклад підлеглим. Така реакція шкодить репутації компанії, оскільки публічне спілкування вимагає ввічливості та відповідальності.

Багато компаній приносять вибачення за незручності клієнтам, проте керівництво Укрпошти не продемонструвало готовність до виправлення помилок та покращення сервісу.

Крім того, користувачі додатку Укрпошти вказують на недоліки в обслуговуванні, включаючи тривалі процеси відправлення та отримання посилок, а також недостатню увагу до скарг клієнтів. Це негативно впливає на прибутковість компанії, оскільки клієнти віддають перевагу конкурентам, навіть за вищої вартості послуг.

Низька якість обслуговування нівелює перевагу в ціні і підштовхує громадян звертатися до більш надійних, на їхню думку, операторів, попри вищу вартість доставки. Крім того, доставка Укрпошти за кордон організована у меншу кількість країн, ніж у Нової пошти та Meest і є дорожчою, ніж пропонують обидва конкуренти. Клієнти також відмічають загальну повільність як транспортування, так і процесів відправлення та отримання посилок на Укрпошті.

Аналіз відгуків на сайтах про роботодавців також показує низький рейтинг Укрпошти як роботодавця, що погіршує Бренд роботодавця. Наприклад, Нова Пошта активно працює над своїм іміджем серед співробітників, відповідаючи на відгуки, в той час як умови праці в Укрпошті менш сприятливі. Робочі місця у відділеннях Укрпошти також обладнані гірше, ніж у Новій пошті. У той час як лідер ринку має у своїх відділеннях, незалежно від розміру приміщення, полички для зручного та швидкого пошуку малих відправлень, а самі відправлення збирає у спеціально закуплені міцні бокси, Укрпошта не має виділених місць для розміщення посилок, що робить пошук та видачу довшою, і транспортування відбувається лише у картонних коробках, що призводить до пошкодження вмісту. Тому робочі місця операторів відділень Укрпошти виглядають менш охайно, ніж у його конкурента.

Дистанція влади в Укрпошті є значною. Співробітники отримують мінімальну заробітну плату (8 000 грн у 2024 р.), тоді як зарплата

керівництва є значно вищою – у 2022 році вона складала 1,3 мільйона гривень на місяць (оклад та преміювання за виконання КРІ у генерального директора І. Смілянського). Така розбіжність у винагородах виглядає несправедливою на тлі збитковості підприємства та економічної ситуації в країні.

Підсумовуючи, цей аналіз підкреслює низку проблем у корпоративній культурі Укрпошти саме в контексті управління персоналом, а саме:

1. Недостатній акцент на внутрішній культурі: Хоча компанія активно працює над зовнішнім іміджем, внутрішні процеси та ставлення до співробітників потребують покращення.
2. Розрив між декларованими цінностями та реальними діями: Кодекс етики та інші документи декларують високі стандарти, але на практиці спостерігаються відхилення від них.
3. Проблеми з комунікацією та обслуговуванням клієнтів: Недостатня увага до відгуків клієнтів, низька якість обслуговування та повільні процеси.
4. Несправедлива система оплати праці: Велика різниця між зарплатами керівництва та рядових співробітників.

Удосконалення механізмів корпоративної культури в управління людськими ресурсами в АТ «Укрпошта» може стати дієвим важелем підвищення загального іміджу компанії. Для вирішення вище зазначених проблем потрібно посилити увагу до сервісу, внутрішніх процесів та більш відповідального підходу до управління. Конкретні заходи можна систематизувати за декількома напрямками, що дає змогу запропонувати *Напрямки удосконалення корпоративної культури АТ «Укрпошта»* (рис. 3.5), які включають в себе комплексну трансформацію за всіма напрямками і мають на меті не лише покращення іміджу компанії, але й мають суттєво вплинути на її ефективність та конкурентоспроможність.



Рисунок 3.5 – Напрямки удосконалення корпоративної культури АТ «Укрпошта» (запропоновано автором)

До напрямків удосконалення корпоративної культури АТ «Укрпошта» віднесемо:

Спрямовані на співробітників: компанія має активно працювати над створенням сприятливого робочого середовища. Для цього має бути впроваджено ініціативи, спрямовані на розвиток персоналу, підвищення задоволеності співробітників та зміцнення корпоративної культури. Зокрема, регулярно проводити опитування, організовувати навчання, впроваджувати програми менторства та систему нагородження. Це дозволить не тільки підвищити ефективність роботи, але й створити сильну команду, яка готова до нових викликів.

Спрямовані на клієнтів: необхідним є забезпечення найвищого рівня обслуговування своїх клієнтів. Для цього пропонується широкий спектр послуг, які доступні через різноманітні канали. Необхідним є індивідуальний підхід до кожного клієнта, гарантія високої якості послуг та забезпечення прозорості всіх процесів. Основна мета – зробити взаємодію з клієнтами максимально зручною та приємною.

Спрямовані на внутрішні процеси: компанія має активно працювати над вдосконаленням своїх внутрішніх процесів. Важливим є впровадження нових технологій, оптимізація логістичних маршрутів та введення міжнародних стандартів якості. Це дозволить підвищити ефективність роботи, скоротити витрати та покращити якість послуг для клієнтів.

Спрямовані на зовнішній імідж: активна співпраця над формуванням позитивного іміджу на ринку. Підтримка соціальних ініціатив, співпраця з відомими блогерами та активно співпраця зі ЗМІ. Це дозволить не тільки підвищити впізнаваність бренду, але й зміцнити довіру клієнтів та партнерів.

Додаткові рекомендації: для забезпечення успішної трансформації компанії необхідно постійно працювати над вдосконаленням процесів. Важливими кроками є регулярний моніторинг результатів, залучення

зовнішніх експертів для оцінки корпоративної культури та створення внутрішньої команди змін. Це дозволить забезпечити ефективність впровадження нововведень та досягти поставлених цілей.

Впровадження запропонованих заходів має за мету не лише покращити імідж компанії, але й суттєво вплинути на її ефективність та конкурентоспроможність. Ось деякі з очікуваних результатів:

Для співробітників: інвестуючи в розвиток своїх співробітників, компанія отримує ряд переваг. Задоволені та мотивовані працівники працюють ефективніше, знижується плинність кадрів, а в колективі панує довіра і взаєморозуміння. Це, в свою чергу, позитивно впливає на репутацію компанії та її фінансові результати.

Для клієнтів: компанія прагне забезпечити найвищий рівень обслуговування для кожного клієнта. Завдяки систематичному навчанню співробітників, впровадженню нових технологій та індивідуальному підходу, буде можливим не тільки підвищення якості наших послуг, але й зміцнення довіри клієнтів. Крім того, активна участь у соціальних ініціативах та прозорість діяльності допоможуть сформувати позитивний імідж компанії.

Для компанії в цілому: реалізація стратегії розвитку компанії дозволить досягти значних результатів. В результаті очікуємо збільшення прибутку, зміцнення позицій на ринку та підвищення репутації компанії як надійного партнера. Завдяки системному підходу до розвитку бізнесу, буде можливим забезпечення стабільного зростання на довгострокову перспективу.

Важливо розуміти, що досягнення цих результатів вимагатиме часу та зусиль з боку всіх співробітників компанії. Однак, інвестуючи в розвиток корпоративної культури, Укрпошта зможе не тільки покращити свої фінансові показники, але й стати лідером на ринку поштових послуг України.

Висновки до розділу 3

Світ бізнесу постійно змінюється, і разом з ним еволюціонує і корпоративна культура. Щоб залишатися конкурентоспроможною, компанії повинні адаптуватися до нових реалій та впроваджувати інноваційні підходи в управлінні персоналом. Було вивчено сучасні тренди корпоративної культури та виокремлено найперспективніші напрямки її розвитку. Корпоративна культура в компаніях, що займаються поштовими перевезеннями, має свої особливості, пов'язані зі специфікою роботи. Це галузь, де велике значення має надійність, швидкість доставки та високий рівень обслуговування клієнтів. На основі проведеного аналізу систематизовано та наведено ключові елементи корпоративної культури в поштових компаніях.

Визначено Перспективи розвитку АТ «Укрпошта» в конкурентному середовищі операторів поштового зв'язку України. Сучасний стан розвитку ринку поштового зв'язку України характеризується значним відставанням не лише від промислово розвинених країн, але й від багатьох країн, що розвиваються. Це викликано недостатніми регуляторними механізмами, зниженням економічних показників та інвестиційної привабливості у національного оператора.

Запропоновано SWOT-аналіз для визначення сильних та слабких сторін компаній-лідерів ринку поштових послуг України. Після проведення SWOT-аналізу основних конкурентів АТ «Укрпошта» можна виокремити основні перспективні напрями діяльності Компанії, що можуть стати ключовими для підвищення доходності: впровадження інноваційній, співпраця з державними установами, оптимізація майна, філателія, збільшення спектру послуг для населення віддалених міст та на лінії зіткнення. Частково Компанія вже запроваджує нововведення для нівелювання слабких сторін.

Аналіз корпоративної культури АТ «Укрпошта», включаючи Кодекс корпоративного управління, Кодекс етики та ділової поведінки, а також

Антикорупційну програму, свідчить про те, що основна мета корпоративної культури підприємства полягає у формуванні позитивного зовнішнього іміджу для підвищення лояльності клієнтів та партнерів. Підсумовуючи, цей аналіз підкреслює низку проблем у корпоративній культурі Укрпошти саме в контексті управління персоналом.

Удосконалення механізмів корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в АТ «Укрпошта» може стати дієвим важелем підвищення загального іміджу компанії. Для вирішення вище зазначених проблем потрібно посилити увагу до сервісу, внутрішніх процесів та більш відповідального підходу до управління. Конкретні заходи можна систематизувати та запропонувати Напрямки удосконалення корпоративної культури АТ «Укрпошта». Впровадження запропонованих заходів має за мету не лише покращити імідж компанії, але й суттєво вплинути на її ефективність та конкурентоспроможність.

Важливо розуміти, що досягнення цих результатів вимагатиме часу та зусиль з боку всіх співробітників компанії. Однак, інвестуючи в розвиток корпоративної культури, Укрпошта зможе не тільки покращити свої фінансові показники, але й стати лідером на ринку поштових послуг України.

ВИСНОВКИ

Впровадження нових методів управління та створення сприятливих умов праці – це ключові кроки до розвитку корпоративної культури. Саме така культура дозволяє підприємству адаптуватися до змін, ефективно використовувати свої ресурси та досягати поставлених цілей. Інвестуючи в розвиток корпоративної культури, підприємство не тільки підвищує свою ефективність, але й стає більш привабливим для партнерів та клієнтів.

В результаті аналізу теоретичних джерел та узагальнення існуючих підходів до визначення терміну «корпоративна культура», визначено, що поняття «корпоративна культура» є одним з найдискусійніших у сучасній науці управління. Різні дослідники пропонують свої власні визначення цього феномену. Однак, незважаючи на різноманітність підходів, можна виділити спільні риси, які дозволяють сформулювати загальне визначення корпоративної культури.

Корпоративна культура є потужним інструментом у руках менеджерів. Вона впливає на мотивацію співробітників, їх лояльність до компанії та, зрештою, на результативність бізнесу. Розуміння та ефективне управління корпоративною культурою є ключем до успішного розвитку будь-якого підприємства. Принципи та методи, що використовуються для розвитку корпоративної культури, можуть бути різними, але їх мета завжди однакова – створення сприятливого середовища для роботи та розвитку співробітників. Ефективна корпоративна культура сприяє підвищенню продуктивності, інноваційності та конкурентоспроможності підприємства.

Повномасштабне вторгнення росії в Україну перетворило поштові послуги на критично важливу інфраструктуру. Український ринок поштового зв'язку, очолюваний «Укрпоштою», продемонстрував високу стійкість та адаптивність, забезпечуючи безперебійну роботу навіть у найскладніших

умовах. Це стало можливим завдяки злагодженим діям усіх гравців ринку, які об'єднали свої зусилля для підтримки країни.

Незважаючи на різні оцінки, «Нова пошта» може беззаперечно вважатися лідером на українському ринку за фінансовими показниками та кількісними показниками охоплення споживачів, що позитивно впливає на репутацію компанії. З іншого боку, перевагою «Укрпошти» є покриття не тільки великих населених пунктів, а і віддалених містечок, у чому поступається головному конкуренту – «Новій пошті». Однак, «Укрпошта» не витримує конкуренції у якості надання послуг, через відсутність засобів для регулювання та зменшення черг, довгий операційний час.

Надано та систематизовано загальну інформацію про АТ «Укрпошта». Військові дії викликали різке скорочення операційної діяльності Укрпошти та споживання основних послуг, що призвело до суттєвого зменшення доходів, особливо в перші місяці вторгнення.

Проведений аналіз показників ділової активності, рентабельності, фінансової стійкості демонструють негативну динаміку, але АТ «Укрпошта» не має можливості оптимізувати свою діяльність та ліквідувати нерентабельні види діяльності або філії, оскільки має стратегічне значення в забезпеченні населення України соціально важливими послугами.

Укрпошта є одним з найбільших роботодавців України. Проведено аналіз ефективності використання трудових ресурсів та фонду заробітної плати підприємства. Проведено аналіз існуючої корпоративної культури підприємства. АТ «Укрпошта» почала трансформацію корпоративної культури у 2018 році і активне її дотримання призвело до формування та підвищення рівня лояльності Бренду та HR бренду, підвищення стандартів сервісу та якості надання послуг, підвищення клієнтоорієнтованості та адаптації продуктової лінійки під потреби клієнтів.

Було вивчено сучасні тренди корпоративної культури та виокремлено найперспективніші напрямки її розвитку. Корпоративна культура в компаніях, що займаються поштовими перевезеннями, має свої особливості, пов'язані зі специфікою роботи. На основі проведеного аналізу систематизовано та наведено ключові елементи корпоративної культури в поштових компаніях.

Визначено Перспективи розвитку АТ «Укрпошта» в конкурентному середовищі операторів поштового зв'язку України. Сучасний стан розвитку ринку поштового зв'язку України характеризується значним відставанням не лише від промислово розвинених країн, але й від багатьох країн, що розвиваються.

Запропоновано SWOT-аналіз компаній-лідерів ринку поштових послуг України. Після проведення SWOT-аналізу основних конкурентів АТ «Укрпошта» можна виокремити основні перспективні напрями діяльності Компанії, що можуть стати ключовими для підвищення доходності: впровадження інноваційній, співпраця з державними установами, оптимізація майна, філателія, збільшення спектру послуг для населення віддалених міст та на лінії зіткнення. Частково Компанія вже запроваджує нововведення для нівелювання слабких сторін.

Аналіз корпоративної культури АТ «Укрпошта», включаючи Кодекс корпоративного управління, Кодекс етики та ділової поведінки, а також Антикорупційну програму, свідчить про те, що основна мета корпоративної культури підприємства полягає у формуванні позитивного зовнішнього іміджу для підвищення лояльності клієнтів та партнерів. Підсумовуючи, цей аналіз підкреслює низку проблем у корпоративній культурі Укрпошти саме в контексті управління персоналом.

Удосконалення механізмів корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в АТ «Укрпошта» може стати дієвим важелем підвищення загального іміджу компанії. Для вирішення вище зазначених

проблем потрібно посилити увагу до сервісу, внутрішніх процесів та більш відповідального підходу до управління. Конкретні заходи можна систематизувати та запропонувати Напрямки удосконалення корпоративної культури АТ «Укрпошта». Впровадження запропонованих заходів має за мету не лише покращити імідж компанії, але й суттєво вплинути на її ефективність та конкурентоспроможність. Досягнення цих результатів вимагатиме часу та зусиль з боку всіх співробітників компанії. Однак, інвестуючи в розвиток корпоративної культури, АТ «Укрпошта» зможе не тільки покращити свої фінансові показники, але й стати лідером на ринку поштових послуг України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Семикіна М. В., Беляк Т. О. Корпоративна культура в системі соціально-трудових відносин: моногр. Кропивницький: Видавництво «КОД», 2018. 248 с.
2. Колот А. М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання: моногр. К.: КНЕУ, 2013. 230 с.
3. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підруч. К.: Знання, 2014. 535 с.
4. Ostrovska H. Yo., Sherstiuk R. P., Tsikh H. V., Demianyshyn V. H., Danyliuk-Chernykh I. M. Conceptual Principles of Learning Organization Building. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 2021, № 3. С. 167–172. Doi: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-3/167>.
5. Ostrovska, H., Tsikh, H., Strutynska, I., Kinash, I., Pietukhova, O., Golovnya, O., Shehynska, N. (2021). Building an effective model of intelligent entrepreneurship development in digital economy. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 6 (13 (114)). P 49–59. Doi: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.244916>.
6. Череп А. В., Макажан Є. В. Аналіз корпоративної культури України як фактор впливу на розвиток компаній. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2017. Вип. 4. С. 100–108. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2017_4_16
7. Череп А. В., Макажан Є. В. Аналіз корпоративної культури України як фактор впливу на розвиток компаній. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2017. Вип. 4. С. 100–108. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2017_4_16
8. Стамбульська Х., Передало Х. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. *Ефективна економіка*. DOI:

10.32702/2307-2105-2022.1.204.

URL:

http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/206.pdf

9. Синицька О. І., Білецька О. О. Організаційна чи корпоративна культура: теоретичні підходи до тлумачення понять. *Економічні науки*. 2011. №5. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_5_1/099-102.pdf

10. Кицак Т. Г. Розвиток системи корпоративних цінностей – передумова ефективної діяльності підприємства. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2015. № 7. С. 285–290.

11. Міхов Л. І. Сутність та зміст корпоративної культури. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2015. №3 (31). С. 42–46.

12. Ілляшенко С. М., Овчаренко М. І. Засади організаційно-економічного механізму управління розвитком корпоративної культури промислового підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>

13. Ліпич Л. Моделі організаційної культури підприємства в контексті деструктивних змін. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2021. № 3, С. 81–89. Doi: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2021-03-81-89>.

14. Євтушенко Н. О. Управління організаційною культурою. *Економічний простір*. Дніпро: ПДАБА, 2020. № 164. С. 86–90. Doi: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/164-14>.

15. Пахота Н. В. Управління організаційною культурою транспортних підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8144>

16. Савченко М. В., Шкуренко О. В. Концепція формування моделі управління організаційною культурою підприємства *Адаптивне управління*:

теорія і практика. 2020. Вип. 9 (18). URL:
<https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/325/290>

17. Козаков В. М. Соціально-ціннісні засади державного управління в Україні: монографія / В. М. Козаков. Київ: Вид-во НАДУ, 2017. 284 с.

18. Бобровська О.Ю. Корпоративність місцевого самоврядування як інтегральний чинник його розвитку//Аспекти публічного управління /№ 3 (29) березень 2016. <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/611>

19. Гришина В. В. Формування корпоративної культури органів місцевого самоврядування: організаційно-комунікаційний аспект. *Економіка та держава*. 2021. №2. <https://journal.ipk.edu.ua/index.php/ED/index>

20. Бабич О. Корпоративна культура в умовах суспільної трансформації. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії: зб. наук. праць. Запоріжжя: ЗДІА, 2014. Вип. 17. с. 223-226.

21. Носков В., Кальянов А., Єфросиніна О. Психологічні детермінанти корпоративної культури // Політичний менеджмент. 2016. №3 (17). С.76– 88.

22. Поліщук Н.С. Вплив моральних цінностей та особистих потреб на формування корпоративної культури державних службовців. : http://www.nbu.gov.ua/ejournals/tppd/2008-3/R_3/08pnskds.pdf

23. Іванов Ю.Д. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія. Х.: ІНЖЕК, 2016.284 с.

24. Іванюта Т. М. Економічна безпека підприємства: навч. посібн. [для студ. вищ. навч. закл.]. К. : Центр учбової літератури, 2019. 256 с.

25. Бала О.І., Мукан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємства: сутність та види. Вісник Національного університету “Львівська політехніка” . 2016. № 682. С. 11–15.

26. Виходець О. М. Соціальні комунікації в культурі української організації. Олтех, 2019. 285 с.

27. Ліпич Л. Моделі організаційної культури підприємства в контексті деструктивних змін. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2021. № 3, С. 81–89. Doi: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2021-03-81-89> .
28. Вараксіна, О., Шульга, В. (2023). Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*, (49). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-63> . DOI: 10.32782/2524-0072/2023-49-63 .
29. Вараксіна О. В., Субочева В. С., Шульга В. Ю. Продовольча безпека: виклики сьогодення *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції*. 18 травня 2023 року. Полтава : ПДАУ. 2023. С. 391-394.
30. Хілуха О. А. Сутнісні характеристики корпоративного управління. *Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки*. 2015. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/5104/1/Khilukha_O.pdf
31. Лозниця В. С. Психологія менеджменту : Навч. Посібник / В.С.Лозниця. К. : КНЕУ, 2010. 248 с.
32. Harris P.R. Managing Cultural Differences. Houston, TX: Gulf Publishing Co, 1996.
33. Перевозова І. В. Основні постулати при формуванні корпоративної культури компанії. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. doi: 10.32702/2307-2105-2020.1.15. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8240>
34. Harrington H. J., Voehl F. Cultural Change Management. *International Journal of Innovation Science*. 2015. Vol. 7. No. 1. Pp. 55–74.
35. Edward T. Hall. Beyond Culture. 1976.

36. Панченко Є. Г. Корпоративна культура та розвиток інтелектуального потенціалу українських підприємств в умовах перехідної економіки. *Питання економіки*. 2018. № 7. С. 37–45.

37. Семикіна М., Бесяк Т., Волчкова Г. Розвиток корпоративної культури як передумова накопичення соціального капіталу. *Economics and Management: Challenges and Perspectives*. «East West» Association for Advanced Studies and Higher Education GmbH, Vienna, Austria, 2015. С. 98–103.

38. Ковалевский С. В. Формування корпоративної компетентності. *Корпоративна культура організацій XXI століття*. 2019. № 20. С. 44–48.

39. Звіт про діяльність НКЕК за 2023 р. <https://skilky-skilky.info/wp-content/uploads/2024/04/Zvit-pro-diialnist-NKEK-za-2023-rik.pdf>

40. Postal Development Report 2021. Universal postal union. URL: <https://www.upu.int/UPU/media/upu/publications/Postal-development-report-2021.pdf>

41. Postal Development Report 2022. Universal postal union. URL: <https://www.upu.int/UPU/media/upu/publications/2IPD2022.pdf>

42. State Of The Postal Sector 2023. Universal postal union. URL: https://www.upu.int/UPU/media/upu/publications/stateOfthePostalsector_En.pdf

43. Офіційний сайт оператора поштового зв'язку АТ «Укрпошта» URL: <https://www.ukrposhta.ua/>

44. Офіційний сайт оператора поштового зв'язку Нова пошта. URL: <https://novaposhta.ua/>

45. Нова пошта тестує нову послугу: відправка посилок з поштоматів URL: <https://logistics-ukraine.com/2022/06/21/>.

46. Офіційний сайт оператора поштового зв'язку Meest URL: <https://ua.meest.com/>

47. Офіційний сайт оператора поштового зв'язку Justin. URL: <https://justin.ua/>.

48. Офіційний сайт групи компаній поштового зв'язку. Delivery URL: <https://www.delivery-auto.com/>
49. Звіт про управління акціонерного товариства «Укрпошта» за 2022 рік. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/zvit_pro_upravlinnia_2022.pdf
50. Звіт виконавчого органу АТ «УКРПОШТА» про результати роботи фінансово-господарської діяльності Товариства за 2023 рік. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/zvit_vykonavchoho_orhanu_za_2023_rik.pdf
51. Звіт виконавчого органу АТ «УКРПОШТА» про результати роботи фінансово-господарської діяльності Товариства за 2022 рік. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/zvit_vykonavchoho_orhanu_za_2022_rik.pdf
52. Звіт виконавчого органу АТ «УКРПОШТА» про результати роботи фінансово-господарської діяльності Товариства за 2021 рік. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/zvit_vykonavchoho_orhanu_za_2021_rik.pdf
53. Звіт про роботу та виконання бюджету пенсійного фонду України у 2023 році. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/zvit2023/zvit_PFU_2023_.pdf
54. Укразалізняця, АТБ та Укрпошта очолили рейтинг найбільших роботодавців в Україні. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/top-employer-2024>
55. Індекс Опендатабота Найкращі підприємства України 2024. URL: <https://opendatabot.ua/c/index/transport%20and%20mail>
56. Кодекс етики та ділової поведінки АТ «Укрпошта». URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/pro-ukrposhtu/kodeks_etyky_ta_dilovoi_povedinky.pdf

57. Кодекс корпоративного управління АТ «Укрпошта». URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/kodeks_korporatyvnoho_upravlinnia_29_07_2021.pdf
58. Звіт про результати виконання антикорупційної програми акціонерного товариства «Укрпошта» за 2023 рік. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/anti-corruption-program/zvit_pro_rezultaty_vykonannia_antykoruptsiinoi_prohramy_at_ukrposhta_2023.pdf
59. What are Upcoming Trends for 2024 Building Company Culture? URL: <https://kinobar.vip/27813-anatomiya-strasti-19-sezon.html>
60. Robinson B. 4 Guidelines For Managers To Redeem Their Careers As ‘The Workplace Villain’. URL: <https://www.forbes.com/sites/bryanrobinson/2024/04/11/4-guidelines-for-managers-to-redeem-their-careers-as-the-workplace-villain/>
61. Hawthorne E. The Importance of Compassionate Leadership in Corporate Wellness. URL: <https://www.corporatewellnessmagazine.com/article/the-importance-of-compassionate-leadership-in-corporate-wellness?blaid=3625739>
62. Corporate Culture Trends 2024. URL: <https://www.vantagecircle.com/en/blog/corporate-culture/>
63. An Insider’s Look: Google’s Organizational Culture and What Companies Can Learn from It. URL: https://commonwealthjoe.com/blogs/blog/an-insider-s-look-google-s-organizational-culture-and-what-companies-can-learn-from-it?srsId=AfmBOopbnaU8zh9leeTIIOrwercQClJW0SAK-rOIlpV7bi_ySFF6JAOj
64. Офіційний сайт Netflix. URL: <https://jobs.netflix.com/culture>
65. Офіційний сайт Spotify. URL: <https://newsroom.spotify.com/company-info/#:~:text=Our%20mission%20is%20to%20unlock,and%20be%20inspired%20by%20it>

66. Офіційний сайт United Parcel Service. URL: <https://about.ups.com/us/en/our-company.html#:~:text=Customer%20First%2C%20People%20Led%2C%20Innovation%20Driven>
67. Офіційний сайт FedEx. URL: <https://www.fedex.com/en-us/about/who-we-are.html>
68. Офіційний сайт Deutsche Post DHL. URL: <https://careers.dhl.com/global/en/our-values>
69. Кушнір, Оксана, і Оксана Кріль. 2021. «ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ОПЕРАТОРІВ ПОШТОВОГО ЗВ'ЯЗКУ». *Економіка та суспільство*, вип. 32 (Жовтень). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-38>.
70. Чиновників «Укрпошти» викрили в розкраданні 20 млн гривень. URL: https://lb.ua/society/2016/04/19/333246_chinovnikov_ukrpochti_ulichili.html
71. Проблема на 5%. «Укрпошту» звинуватили у втраті посилки, її CEO вирішив пояснити ситуацію матом. Причина скандалу – найдешевший тариф. URL: <https://forbes.ua/money/ukrposhtu-zvinuvatiliu-vtrati-posilok-seo-kompanii-kazhe-vinni-sami-klienti-ta-tarif-khto-bilshazhertva-22082023-15546>