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

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему Вплив корпоративної культури на ефективність управлінських рішень на прикладі Запорізької дирекції АТ «Укрпошта»

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

The Influence of Corporate Culture on the Effectiveness of Management Decisions on the Example of Zaporizhzhia Directorate of JSC «Ukrposhta»

Виконав: здобувач вищої освіти 2 курсу магістратури,
групи 8.0734-мо
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
Х.С. Пейчєва
Керівник доц. каф. ПМОіЛ, к.н.держ.упр. О.А. Онищенко
Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, к.е.н. В.О. Шишкін

Запоріжжя
2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ Павлюк Т.С.
«____» _____20___ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Пейчєвій Христині Сергіївні

1. Тема роботи Вплив корпоративної культури на ефективність управлінських рішень на прикладі Запорізької дирекції АТ «Укрпошта»
керівник роботи Онищенко Оксана Анатоліївна, к.н.держ.упр., доцент,
затверджені наказом ЗНУ від «___»_____20__ року №___
2. Строк подання здобувачем роботи «___»_____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи документи фінансової та статистичної звітності досліджуваного підприємства за останні роки, наукові праці, спеціальна економічна література, матеріали періодичного друку в яких висвітлюються проблеми впливу корпоративної культури на ефективність управлінських рішень.
4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ – Теоретичні засади дослідження корпоративної культури та управлінських рішень – складається з 3 підрозділів: 1.1 Поняття, ключові характеристики та елементи корпоративної культури; 1.2 Моделі корпоративної культури; 1.3 Управлінські рішення як ключовий фактор ефективності діяльності підприємства; 2 Розділ – Дослідження впливу корпоративної культури на ефективність управлінських рішень у Запорізькій дирекції АТ «Укрпошта» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Загальна характеристика підприємства; 2.2 Оцінка чинної корпоративної культури Запорізької дирекції АТ «Укрпошта»; 2.3 Вплив корпоративної культури на

якість управлінських рішень в Запорізькій дирекції АТ «Укрпошта»; 3 Розділ – Розробка заходів щодо підвищення ефективності управлінських рішень шляхом оптимізації корпоративної культури в Запорізькій дирекції АТ «Укрпошта» – складається з 2 підрозділів: 3.1 Обґрунтування напрямів удосконалення корпоративної культури; 3.2 Пропозиції щодо покращення процесу прийняття управлінських рішень.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	10.09.2025 р.	10.09.2025 р.
2	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	02.10.2025 р.	02.10.2025 р.
3	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	12.11.2025 р.	12.11.2025 р.

6. Дата видачі завдання 10.09.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Здобувач вищої освіти _____ Х.С. Пейчєва
(підпис)

Керівник роботи _____ О.А. Онищенко
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 75 сторінок, 14 таблиць, 6 рисунків. Перелік посилань нараховує 50 найменувань.

Об’єктом дослідження є процес формування та функціонування корпоративної культури у Запорізькій дирекції АТ «Укрпошта».

Метою кваліфікаційної роботи є з’ясування особливостей корпоративної культури Запорізької дирекції АТ «Укрпошта» та визначення її впливу на ефективність прийняття управлінських рішень.

Методи дослідження – описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Актуальність теми даної роботи обумовлена необхідністю комплексного аналізу того, яким чином елементи корпоративної культури визначають якість управлінських рішень у державних компаніях, що працюють в умовах трансформації.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні підходи до розуміння корпоративної культури та управлінських рішень; досліджено організаційно-економічні особливості підприємства; оцінено чинну корпоративну культуру підприємства; з’ясований вплив її елементів на процес прийняття управлінських рішень та запропоновані шляхи вдосконалення корпоративної культури.

Отримані в кваліфікаційній роботі результати можуть слугувати основою для подальших управлінських рішень у сфері розвитку персоналу та організаційної культури досліджуваного підприємства.

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ, КОМУНІКАЦІЇ, МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, ІННОВАЦІЙНІСТЬ.

ABSTRACT

Thesis for the Master's Degree: 75 pages, 14 tables, 6 figures. The list of links includes 50 items.

The object of the study is the process of formation and functioning of corporate culture in the Zaporizhzhia Directorate of JSC «Ukrposhta».

The purpose of the qualification work is to clarify the features of the corporate culture of the Zaporizhzhia Directorate of JSC «Ukrposhta» and determine its impact on the effectiveness of managerial decision-making.

Research methods – descriptive, comparative, analytical, tabular, graphical, balance, statistical analysis method, grouping and generalization of data, expert assessments.

The relevance of the topic of this work is due to the need for a comprehensive analysis of how the elements of corporate culture determine the quality of managerial decisions in state-owned companies operating in conditions of transformation.

During the work, theoretical approaches to understanding corporate culture and managerial decisions were considered; organizational and economic features of the enterprise were investigated; the current corporate culture of the enterprise was assessed; the impact of its elements on the process of managerial decision-making was clarified and ways to improve corporate culture were proposed.

The results obtained in the qualification work can serve as the basis for further management decisions in the field of personnel development and organizational culture of the studied enterprise.

CORPORATE CULTURE, MANAGEMENT DECISIONS, MANAGEMENT EFFICIENCY, COMMUNICATION, STAFF MOTIVATION, INNOVATION.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

АТ – акціонерне товариство;

КК – корпоративна культура;

ЦК – ціннісна культура (цінності організації);

КПІ – ключові показники ефективності;

CVF – (від англ. Competing Values Framework) – Модель конкуруючих цінностей Кемерона і Квіна;

OCAI – (від англ. Organizational Culture Assessment Instrument) – елементи методики визначення типу корпоративної культури;

HR – (від англ. Human Resources) –кадровий менеджмент, управління персоналом;

СВЗ – система внутрішнього зворотного зв’язку;

КДП – корпоративна дисципліна праці.

ЗМІСТ

ВСТУП ……..……. 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ……. 12
1.1 Поняття, ключові характеристики та елементи корпоративної культури …….…….. 12
1.2 Моделі корпоративної культури ……..…… 21
1.3 Управлінські рішення як ключовий фактор ефективності діяльності підприємства ……...…….. 27
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ЗАПОРІЗЬКІЙ ДИРЕКЦІЇ АТ «УКРПОШТА» …….…….. 34
2.1 Загальна характеристика підприємства ……. 34
2.2 Оцінка чинної корпоративної культури Запорізької дирекції АТ «Укрпошта» ……..…… 43
2.3 Вплив корпоративної культури на якість управлінських рішень в Запорізькій дирекції АТ «Укрпошта» ……..……. 49
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ШЛЯХОМ ОПТИМІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ЗАПОРІЗЬКІЙ ДИРЕКЦІЇ АТ «УКРПОШТА» 55
3.1 Обґрунтування напрямів удосконалення корпоративної культури ……... 55
3.2 Пропозиції щодо покращення процесу прийняття управлінських рішень ……....… 60
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ……... 64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ …….……...…….. 69

ВСТУП

Корпоративна культура є одним із ключових елементів сучасного менеджменту, що визначає стиль взаємодії в організації, рівень мотивації працівників, особливості формування управлінських рішень та ефективність функціонування підприємства в цілому.

В умовах підвищеної конкуренції, цифрової трансформації та змін у поведінці споживачів саме корпоративна культура дедалі частіше виступає стратегічним ресурсом, який дозволяє організації адаптуватися, забезпечувати стабільність та реалізовувати довгострокові цілі.

Для державних підприємств, зокрема таких масштабних операторів, як АТ «Укрпошта», питання формування ефективної корпоративної культури набуває особливої ваги, адже тут вона визначає якість управлінських рішень, рівень відповідальності, прозорість комунікацій та здатність до інноваційного розвитку. У цьому контексті дослідження впливу корпоративної культури на ефективність управлінських рішень у Запорізькій дирекції АТ «Укрпошта» є своєчасним та важливим як для теорії, так і для практики управління.

Актуальність теми дослідження полягає в необхідності комплексного аналізу того, яким чином елементи корпоративної культури – цінності, норми, стиль керівництва, внутрішні комунікації – визначають якість управлінських рішень у державних компаніях, що працюють в умовах трансформації.

Запорізька дирекція АТ «Укрпошта» є показовим прикладом організації, в якій управлінці мають швидко реагувати на запити ринку, забезпечувати стабільність роботи та підтримувати високий рівень сервісу. Саме тому дослідження взаємозв’язку корпоративної культури та управлінських рішень є важливим для розробки ефективних механізмів професійного управління та підвищення результативності діяльності підприємства.

Метою роботи є з’ясування особливостей корпоративної культури Запорізької дирекції АТ «Укрпошта» та визначення її впливу на ефективність

прийняття управлінських рішень, а також розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення як корпоративної культури, так і процесів управління.

Для досягнення поставленої мети сформульовано такі завдання:

- проаналізувати теоретичні підходи до розуміння корпоративної культури та управлінських рішень;

- дослідити організаційно-економічні особливості Запорізької дирекції АТ «Укрпошта»;

- оцінити чинну корпоративну культуру підприємства;

- з’ясувати вплив її елементів на процес прийняття управлінських рішень; виявити проблемні аспекти;

- запропонувати шляхи вдосконалення корпоративної культури з метою підвищення результативності управління.

Об’єктом дослідження є процес формування та функціонування корпоративної культури у Запорізькій дирекції АТ «Укрпошта».

Предметом дослідження виступає вплив корпоративної культури на якість та ефективність управлінських рішень у діяльності дирекції.

Методи дослідження включають загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, логічне узагальнення, порівняння, методи соціологічного опитування (анкетування, інтерв’ю), експертний оцінювання, SWOT-аналіз, структурно-функціональний підхід та елементи методики визначення типу корпоративної культури OCAI.

Інформаційною базою дослідження є внутрішні документи Запорізької дирекції АТ «Укрпошта», офіційні матеріали та звітність АТ «Укрпошта», статистичні дані, результати анкетування працівників дирекції, наукові публікації з менеджменту, корпоративної культури та організаційної поведінки, матеріали міжнародних досліджень, а також аналітичні звіти профільних організацій.

Ступінь вивчення теми є досить високим, оскільки корпоративна культура та її вплив на ефективність діяльності підприємств активно досліджуються у вітчизняній та світовій науковій літературі.

Сучасні емпіричні роботи (наприклад, дослідження, що аналізують «corporate culture: evidence from the field») забезпечують політичну та практичну перспективу: культура формується як поєднання формальних правил, ритуалів, систем винагород та поведінки лідерів, і керівники часто ідентифікують культуру як критичний фактор у вирішенні проблем етики, ризику і стратегії.

Значний внесок у розробку теоретичних засад корпоративної культури зробили зарубіжні вчені, серед яких Е. Шейн, Г. Хофстеде, К. Камерон і Р. Квінн, Т. Діл та А. Кеннеді.

Вітчизняна наукова література активно розвиває тему корпоративної культури, причому ряд праць спеціально зосереджений на її практичних аспектах у національному контексті та в секторі послуг держпідприємств.

Серед українських дослідників варто відзначити праці О. Кривокори, Л. Шульги, О. Сардак, Н. Колот, І. Швець, які розглядали питання організаційної поведінки, корпоративної культури та управління персоналом.

Наукові журнальні статті в українських виданнях (економічні журнали, збірники конференцій) досліджують: роль культури в мотивації персоналу, вплив стилів керівництва на внутрішні комунікації, методики діагностики культури в секторах послуг (гостинність, поштові/логістичні сервіси) – ці матеріали надають емпіричну базу для регіональних кейсів, подібних до Запорізької дирекції АТ «Укрпошта».

У сукупності українські публікації підкреслюють: хоча теоретична база (підходи Шейна, Камерона/Квінна, Денісона тощо) добре відома, практичні дослідження впливу культури саме в державних або регіональних підрозділах великих операторів (пошта, енергетика, транспорт) поки що обмежені – отже є простір для прикладного емпіричного дослідження на прикладі Запорізької дирекції.

Крім того, недостатньо вивченими залишаються практичні аспекти впливу корпоративної культури на процеси управління саме у державних

компаніях, що перебувають у стані активної трансформації, зокрема у регіональних підрозділах АТ «Укрпошта».

Наукова новизна роботи полягає у обґрунтуванні взаємозв'язків між елементами корпоративної культури та якістю управлінських рішень у конкретній дирекції АТ «Укрпошта», визначенні чинників, що сприяють або перешкоджають ефективному менеджменту, а також у розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення корпоративної культури з орієнтацією на підвищення результативності управлінських процесів.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання отриманих результатів менеджментом Запорізької дирекції АТ «Укрпошта» для удосконалення внутрішньої комунікації, покращення організаційної взаємодії, підвищення мотивації персоналу та оптимізації процесів прийняття управлінських рішень. Запропоновані заходи можуть бути впроваджені у діяльність дирекції та можуть слугувати основою для подальших управлінських рішень у сфері розвитку персоналу та організаційної культури.

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розкрито теоретичні засади корпоративної культури та управлінських рішень. У другому розділі наведено організаційно-економічну характеристику Запорізької дирекції АТ «Укрпошта» та проведено оцінку її корпоративної культури. Третій розділ містить результати емпіричного дослідження впливу корпоративної культури на ефективність управлінських рішень

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

1.1 Поняття, ключові характеристики та елементи корпоративної культури

Поняття корпоративної культури охоплює систему цінностей, норм, моделей поведінки, традицій і символів, що формуються в межах організації та визначають спосіб взаємодії працівників між собою й зі зовнішнім середовищем. Це комплексне соціально-психологічне явище, яке відображає унікальність підприємства, його філософію, світогляд, стиль керівництва, внутрішні правила та очікування. Корпоративна культура виконує роль «невидимого механізму», що об’єднує працівників навколо спільної мети, регулює їхню поведінку без формальних наказів і створює цілісність організації.

Питання сутності корпоративної культури широко розроблене в міжнародній науковій літературі – від класичних концепцій до сучасних емпіричних моделей. Е. Шейн у фундаментальній праці «Organizational Culture and Leadership» визначає культуру як системи взаємопов’язаних елементів на трьох рівнях: артефакти (видимі практики, ритуали, символи), офіційні та усвідомлені цінності і базові (неусвідомлені) припущення [47].

За Шейном, культура виникає в процесі тривалої взаємодії людей у межах організації і формується під впливом лідерства, історії організації та зовнішніх умов; зміни культури вимагають глибокої роботи із базовими припущеннями, а не лише поверхневих інтервенцій. Цей підхід дає потужний концептуальний інструментарій для аналізу того, чому певні моделі поведінки «закріплені» в організації й чому вони впливають на спосіб ухвалення рішень.

Крім того, автор систематизує поняття корпоративної культури як

багаторівневу структуру – артефакти, усвідомлені (espoused) цінності і базові (basic) припущення – і підкреслює, що саме на рівні базових припущень лежить «сутність» культури. Артефакти (видимі поведінкові прояви, ритуали, символи, фізична організація простору) легко спостерігати, але важко правильно інтерпретувати без доступу до глибинних припущень; усвідомлені цінності часто проголошуються формально, але можуть не збігатися з реальними практиками організації. Шейн наголошує, що успішний аналіз культури вимагає «занурення» до рівня припущень – саме вони визначають, як члени організації думають, відчувають і діють у щоденній роботі [47].

Дослідник також пояснює, як культура виникає і репродукується: при повторній успішній відповіді на проблему певні рішення й припущення стають «природними» – їх починають сприймати як реальність. Через це зміни культури – особливо на рівні базових припущень – є довготривалим і складним процесом, який часто вимагає кризового «спуску» або роботи лідерства на глибоких рівнях.

Г. Хофстеде доповнив розуміння культури, запропонувавши мультивимірну модель культурних цінностей (power distance, individualism-collectivism, masculinity-femininity, uncertainty avoidance, long-term orientation тощо) [45].

Хоча модель Хофстеде спочатку розроблялася для порівняння національних культур, її ідеї широко використовують і для пояснення організаційних практик: культурні орієнтації визначають схильність організацій до формалізації процесів, ризику, делегування повноважень і стилю прийняття рішень. Таким чином, підходи Хофстеде допомагають зрозуміти, чому в різних країнах та організаціях менеджери поводяться по-різному у схожих ситуаціях.

Competing Values Framework (Камерон і Квінн) пропонує типологію організаційної культури (кланова, адхократична, ринкова, ієрархічна) і розробляє практичні інструменти для діагностики культури (OCAI) [40].

У центрі підходу авторів моделі – ідея, що організаційні цінності часто

конкурують (наприклад: контроль vs. гнучкість; внутрішня інтеграція vs. зовнішня орієнтація) і саме зіставлення цих «конкуруючих цінностей» породжує чотири базові типи культури: кланова (clan), адхократична (adhocracy), ринкова (market) та ієрархічна (hierarchy).

Автори дають чітку методику діагностики – як кількісну (OCAI), так і практичний алгоритм змін (діагностика теперішнього – погодження майбутнього – план дій).

Камерон і Квінн також підкреслюють прикладний характер підходу: вони показують, що характерна для успішних компаній «відмінна» культура є тією конкурентною перевагою, яка часто перевищує інші фактори (стратегія, технологія).

Загалом, модель корисна тим, що пов’язує тип культури зі стилем керівництва, внутрішніми комунікаціями й орієнтацією організації – наприклад, кланова культура підтримує участь і консенсус у рішеннях, тоді як ринкова культура стимулює орієнтацію на результат і швидкі індивідуальні рішення. Модель Камерона і Квінна часто використовується в емпіричних дослідженнях для зіставлення профілю культури з операційними показниками і процесами ухвалення рішень.

Критична лінія досліджень пов’язує культуру з ефективністю організації. Робота Дж. Коттера та Дж. Хескетта «Corporate Culture and Performance» демонструє емпіричні зв’язки між сильними, орієнтованими на адаптацію культурами та довгостроковою економічною ефективністю підприємств, водночас підкреслюючи, що не кожна «сильна» культура автоматично позитивна – важлива її спрямованість на адаптацію та інновації. Таким чином, культура розглядається і як фактор, що модулює не лише поведінку, а й кінцеві результати [46].

Денісон та інші дослідники сконцентровані на операційних вимірах «корпоративної здоров’я» – моделі, що пов’язують такі виміри, як залученість, послідовність, адаптивність і орієнтація на місію, з фінансовими та нефінансовими результатами. Автор надає інструментарій для кількісної

оцінки культури і демонструє кореляції між «здоровою» культурою та показниками продуктивності, інноваційності та задоволеності працівників. Це робить модель практично корисною для досліджень впливу культури на якість управлінських рішень [43].

Денісон формалізував підхід, який прямо пов’язує виміри культури з організаційною ефективністю: модель визначає чотири ключові «риси» (traits) культури – Mission (місія), Adaptability (адаптивність), Involvement (залученість), Consistency (послідовність/узгодженість) – кожна з яких розкладається на підіндекси.

На відміну від суто якісних підходів, Денісон робить акцент на кількісному вимірюванні і статистичній перевірці зв’язку культури з показниками бізнесу (Sales Growth, ROI, Customer Satisfaction тощо). У вступному огляді моделі автори прямо зазначають, що «організаційні культури, які мають високі бали за всіма чотирма рисами, як правило, демонструють кращі результати» [43].

Денісон також описує структуру опитувальника (DOCS/DOCS survey): 48 запитань, організованих за індексами, які дозволяють отримати «циркульну» (circumplex) візуалізацію профілю культури та співставити його з нормативною базою [42].

Інші впливові роботи – Deal & Kennedy («Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life»), Trompenaars (моделі культурних дилем та способів їх примирення) – розширюють поле, концентруючи увагу на символічних аспектах культури (герої, ритуали, історії) і на тому, як культура вирішує протиріччя (наприклад, стабільність vs. зміни) [41; 49]. Ці підходи допомагають зрозуміти, чому певні елементи культури є стійкими і як через ритуали та символіку зміни можна або блокувати, або полегшувати.

Таблиця 1.1 – Синтез-таблиця підходів до вивчення організаційної культури

Автор / школа	Підхід (концепція)	Основні висновки та ідеї	Застосування до емпіричного дослідження
1	2	3	4
Edgar H. Schein	Багаторівнева модель організаційної культури (артефакти – цінності – базові припущення)	Культура має три рівні, з яких визначальними є базові припущення; зміни культури відбуваються повільно; реальний аналіз можливий лише через занурення у практики роботи персоналу.	Використання напівструктурованих інтерв'ю для виявлення базових припущень; порівняння декларованих цінностей з фактичною поведінкою.
Kim S. Cameron & Robert E. Quinn	Competing Values Framework (CVF) та OCAI	Культура формується як поєднання чотирьох типів (клан, адхократія, ієрархія, ринок); конкурентність цінностей визначає управлінську логіку; успішні організації формують збалансовані профілі культури.	Проведення OCAI-опитувальника; виокремлення «поточних» і «бажаних» профілів; виявлення культурних розривів; побудова карти змін культури.
Daniel R. Denison	Модель чотирьох рис культури: Involvement, Consistency, Adaptability, Mission	Культура безпосередньо пов'язана з ефективністю; високі показники за чотирма рисами корелюють з продуктивністю, інноваційністю та задоволеністю персоналу.	Проведення Denison Survey; побудова циркульного профілю; статистична перевірка зв'язку культури з показниками ефективності (KPI, продуктивність, оцінка клієнтів).
Н. М. Лук'янець	Національно-культурні фактори формування корпоративної культури	Українські організації демонструють змішану модель культури: поєднання ієрархічності, колективізму та прагнення до інновацій.	Інтерпретаційний аналіз культурних особливостей у менеджменті; порівняння з міжнародними моделями; використання якісних індикаторів.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
О. В. Дикань	Культура організації як фактор конкурентоспроможності	Культура визначає стратегічні можливості підприємства; узгоджена культура сприяє координації, інноваціям і якості менеджменту; наголос на комунікаціях і стилі керівництва.	Оцінка культурних характеристик під час стратегічного аналізу; опитування персоналу щодо управлінських практик; SWOT-аналіз культурних чинників.
Л. І. Федулова	Інноваційна культура підприємства	Інноваційний розвиток залежить від типу культури; інноваційна культура формується через відкритість, внутрішнє підприємництво, орієнтацію на знання та кооперацію.	Використання індикаторів інноваційної культури; аналіз готовності організації до інновацій; порівняння інноваційного потенціалу підрозділів.
О. С. Виноградова	Ціннісний підхід до корпоративної культури	Корпоративна культура виступає системою домінантних цінностей; саме ціннісна сумісність персоналу є основою ефективної командної роботи та HR-процесів.	Діагностика ціннісних орієнтацій працівників; порівняння цінностей персоналу з декларованими компанією; визначення зон конфліктів або культурних розривів.

На підставі вищезгаданих робіт і численних емпіричних досліджень можна виокремити кілька ключових характеристик корпоративної культури, які постійно фігурують у літературі та мають концептуальне та практичне значення для управління:

1. Ціннісна орієнтація – набір цінностей і пріоритетів, які розділяє співтовариство працівників (Schein; Hofstede). Саме цінності визначають, які поведінкові моделі нагороджуються, а які стикаються з опором.

2. Ступінь формалізації та стандартизації – наскільки правила, політики та процедури впорядковані; це пов’язано з типами культури

(ієрархічна vs. адхократія) і впливає на швидкість і ступінь централізації прийняття рішень (Cameron & Quinn).

3. Здатність до адаптації – культура як ресурс адаптації до змін; дослідники, зокрема Denison і Kotter & Heskett, виявили кореляції між адаптивними рисами культури та стійкістю бізнес-результатів (Denison Consulting).

4. Соціальна інтеграція та залученість – рівень довіри, командної роботи, комунікаційної відкритості; це визначає, наскільки інформація циркулює всередині організації і як ефективно залучені працівники до реалізації управлінських рішень.

5. Лідерство та роль керівників – керівники формують й репродукують культуру; Schein підкреслює роль лідерства у створенні і трансформації базових припущень.

6. Символіка і ритуали – наративи, герої, ритуали (Deal & Kennedy) – які закріплюють культурні норми та впливають на те, які поведінкові патерни вважаються «правильними».

У сумі ці характеристики визначають, як культура впливає на інформаційні потоки, ризик-апетит організації, стиль прийняття рішень (колегіальний чи авторитарний), швидкість реакції на зовнішні виклики та загальну ефективність менеджменту.

Вітчизняна література опирається на міжнародні моделі, але розвиває питання адаптації інструментів та інтерпретації результатів у національному контексті й у специфіці державних і комунальних підприємств.

Останні дослідження українських авторів (зокрема О. Вараксіної та В. Шульги, А. Зеркаля) аналізують роль корпоративної культури у трансформації підприємств та підкреслюють необхідність адаптації західних інструментів діагностики до локальної адміністративної практики [9; 18].

Українські дослідження також звертають увагу на такі питання, як вплив історичних соціальних практик, рівень правової культури та особливості мотивації в публічному секторі, що важливо при аналізі корпоративної

культури великих державних операторів (наприклад, поштових служб).

Системний огляд класичних і сучасних досліджень показує, що ефективний аналіз поняття, характеристик та елементів корпоративної культури має поєднувати:

(1) теоретичну інтерпретацію на рівні базових припущень і цінностей;

(2) кількісну діагностику типових профілів та «здоров'я» культури;

(3) кореляційний аналіз отриманих культурних профілів з показниками прийняття рішень і результативності.

Ключовими характеристиками корпоративної культури є її ціннісна основа, стабільність, соціальна значущість та здатність впливати на управлінські рішення. Передусім, культура ґрунтується на системі ключових корпоративних цінностей – чесності, орієнтації на клієнта, інноваційності, відповідальності, командній роботі тощо. Саме ці цінності визначають модель поведінки персоналу та керівництва, формують етичні стандарти та корпоративну ідентичність.

Стабільність корпоративної культури проявляється у сталій повторюваності практик, ритуалів та норм, що забезпечують передбачуваність дій працівників. Водночас вона залишається адаптивною до змін зовнішнього середовища, зберігаючи баланс між традиціями та інноваціями. Соціальна значущість культури полягає в її впливі на згуртованість колективу, мотивацію працівників і рівень їхньої лояльності. Корпоративна культура також має стратегічний характер, оскільки безпосередньо впливає на якість управлінських рішень, ефективність комунікацій, стиль керівництва та здатність організації до трансформацій.

До основних елементів корпоративної культури належать місія та візія організації, корпоративні цінності, норми та правила поведінки, організаційні ритуали та традиції, комунікаційна система, символіка й атрибутика бренду, стиль керівництва, система мотивації та кадрова політика (рис.1.1):



Рис.1.1 – Елементи корпоративної культури

Місія визначає загальне призначення організації, а візія – бажаний майбутній стан, до якого вона прагне. Корпоративні цінності формують фундамент культури та є орієнтирами для всіх працівників. Норми і правила поведінки забезпечують упорядкованість внутрішніх взаємин та взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами. Ритуали й традиції слугують інструментами підтримки командного духу та закріплення культурних норм. Символи та корпоративна атрибутика – логотип, корпоративні кольори, слогани – виконують ідентифікаційну функцію та сприяють формуванню єдиного інформаційного простору.

Стиль керівництва є одним із найвпливовіших елементів культури, адже керівники задають тон усім процесам в організації: від способу ухвалення рішень до взаємодії між підрозділами. Система мотивації та кадрова політика також є невід’ємними складовими корпоративної культури, оскільки саме через них організація демонструє, які поведінкові моделі вона заохочує, а які – обмежує. Вони визначають ступінь відкритості компанії до розвитку персоналу, рівень підтримки ініціативності, інноваційного підходу та

командної роботи.

Таким чином, корпоративна культура є фундаментом ефективного функціонування сучасної організації. Вона не лише визначає соціально-психологічний клімат і формує поведінкові патерни працівників, але й безпосередньо впливає на стратегічні результати, конкурентоспроможність та якість управлінських рішень. Успішні компанії розглядають корпоративну культуру як стратегічний ресурс, що забезпечує стабільність, інноваційність і здатність до розвитку в умовах постійних змін.

1.2 Моделі корпоративної культури

У сучасній теорії менеджменту сформувалося кілька провідних підходів до розуміння корпоративної культури, серед яких найбільш впливовими стали моделі, запропоновані Е. Шейном, К. Камероном і Р. Куїнном, а також Д. Денісоном. Кожна з них відображає різні виміри організаційної культури та акцентує увагу на окремих аспектах її структури, функціонування й впливу на управлінські процеси.

Модель Едгара Шейна ґрунтується на антропологічній парадигмі й розглядає культуру як багаторівневу систему, що охоплює артефакти, декларовані цінності та базові припущення. Такий підхід дає змогу виявити приховані механізми формування організаційної поведінки та забезпечує глибоке розуміння внутрішніх процесів, але вимагає значних аналітичних і часових ресурсів [47].

Модель «Competing Values Framework» (CVF), розроблена Камероном і Куїнном, пропонує типологізацію культури за чотирма основними типами – клановим, адхократичним, ринковим та ієрархічним. Її основою є два ключові виміри: спрямованість організації (внутрішня чи зовнішня) та пріоритети діяльності (гнучкість чи стабільність). Ця модель стала однією з найпоширеніших у практиці управління завдяки інструменту діагностики

OCAI, який забезпечує швидке виявлення домінуючого культурного профілю [40].

Модель Деніела Денісона поєднує соціально-психологічні підходи з емпіричною перевіркою зв'язку культури та ефективності організації. Вона ґрунтується на чотирьох ключових характеристиках: залученість, послідовність, адаптивність та місія. На відміну від попередніх, модель Денісона не лише описує культуру, а й дозволяє оцінити її вплив на продуктивність, інноваційність та якість управлінських рішень [42].

Головна відмінність між моделями полягає у глибині та об'єктах аналізу. Шейн досліджує культуру як систему смислів та припущень, які часто приховані і неусвідомлені. Тому його підхід є найглибшим, але й найменш формалізованим. CVF, навпаки, забезпечує структурований опис культури за чіткими типами, однак не заглиблюється у психологічні чи емоційні мотиви поведінки персоналу. Модель Денісона займає проміжне місце: вона не класифікує організації за типами, але дає змогу оцінювати культуру кількісно та визначати вплив кожної характеристики на ефективність.

За логікою управління змінами також є суттєві відмінності. Модель Шейна передбачає довгостроковий та поступовий процес змін, який ґрунтується на переосмисленні базових припущень. Модель CVF орієнтована на конкретні управлінські рішення, що мають змінити поведінку колективу через регулювання пропорцій культури (наприклад, від ієрархічної до кланової). Модель Денісона дає можливість створювати програми вдосконалення культури, виходячи з прямого впливу її компонентів на результати, тобто має найбільшу практичну спрямованість.

Методологічно ці моделі також відрізняються. Шейн використовує якісні методи – спостереження, глибинні інтерв'ю, занурення у практики. Такий методологічний підхід дозволяє виявити приховані механізми, але ускладнює порівняння між організаціями.

CVF працює на основі інструменту OCAI – стандартизованого опитувальника, який дозволяє швидко отримати культурний профіль. Цей

підхід забезпечує порівнянність даних, але іноді спрощує складні елементи культури.

Модель Денісона є найбільш структурованою методологічно: вона використовує масштабний стандартизований опитувальник із метричними показниками, що дозволяє будувати статистичні моделі, визначати кореляції та тестувати гіпотези щодо впливу культури на продуктивність.

У практичному застосуванні кожна модель має свої сильні сторони. Модель Шейна найбільш інформативна для глибинних організаційних досліджень, аналізу проблемних ситуацій, конфліктів або неформальних норм. Модель CVF найзручніша для діагностики культури у великих організаціях, формування бажаного культурного образу та планування змін. Модель Денісона дає змогу напряму пов’язати культуру з ефективністю управлінських рішень, продуктивністю персоналу та стратегією організації, що робить її особливо корисною для досліджень на прикладі конкретних підприємств, таких як АТ «Укрпошта».

Порівняння трьох моделей свідчить, що вони не суперечать одна одній, а радше доповнюють загальну картину корпоративної культури. Модель Шейна дає глибинне розуміння смислів, модель CVF – інструмент для структурного аналізу й управління змінами, модель Денісона – кількісну оцінку та зв’язок культури з ефективністю управління. У комплексі ці підходи забезпечують повне бачення культури організації: від її прихованих засад до вимірюваних проявів та практичних наслідків для результативності.

Іншими поширеними моделями корпоративної культури є класифікація Ч. Хенді, а також підхід Г. Хофстеде та Ф. Тромпенаарса. Незважаючи на різні теоретичні засади, ці моделі дають змогу комплексно охарактеризувати поведінкові патерни, управлінські орієнтири, комунікаційну логіку та очікувані результати діяльності організації залежно від домінуючого типу культури. Розуміння різних типів корпоративної культури дозволяє керівникам оцінювати відповідність внутрішнього середовища організаційним цілям, підвищувати якість управлінських рішень і

прогнозувати наслідки змін.

Класифікація Ч. Хенді поділяє корпоративну культуру на культуру влади, рольову, завданнєву та особистісну. Культура влади концентрується навколо сильного лідера і швидкості прийняття рішень, що може бути ефективним у кризових або стартапних умовах. Рольова культура характеризується бюрократичністю та стабільними правилами, що робить її схожою на ієрархічний тип у моделі CVF. Культура завдань фокусується на командній роботі та досягненні результату, наближаючись до ринкового типу, тоді як особистісна культура підкреслює автономію та індивідуальні інтереси співробітників.



Рис.1.2 – Моделі корпоративної культури

Порівнюючи різні типи корпоративної культури, важливо зазначити, що жоден з них не є універсально кращим або гіршим – ефективність залежить від цілей, стратегії та умов функціонування організації. Наприклад, кланова та адхократична культури забезпечують високу адаптивність і сприяють інноваційному розвитку, але можуть бути менш ефективними в умовах жорсткого регуляторного середовища. Ієрархічна культура гарантує стабільність і контроль, але часто стримує творчість та ініціативність. Ринкова

культура дозволяє швидко досягати бізнес-результатів, однак може призводити до високої конкуренції серед персоналу та виснаження працівників. Таким чином, вибір або трансформація корпоративної культури повинні спиратися на стратегічні пріоритети організації, а також на соціально-психологічні характеристики колективу.

Порівняльний аналіз демонструє, що ключовими параметрами, за якими розрізняються типи культур, є орієнтація на внутрішнє чи зовнішнє середовище, пріоритетність стабільності чи гнучкості, рівень формалізації взаємин, домінантний стиль керівництва та ступінь участі персоналу у прийнятті рішень. Саме ці параметри впливають на ефективність управлінських рішень: у гнучких культурах рішення приймаються швидше та з більшою адаптивністю, тоді як у формалізованих – вони є більш структурованими та передбачуваними, але менш інноваційними.

Для узагальнення теоретичних підходів наведено порівняльну таблицю, що демонструє ключові особливості кожної моделі та можливості їх використання в емпіричних дослідженнях.

Таблиця 1.2 – Порівняльна таблиця моделей корпоративної культури (Е. Шейн – CVF – Д. Денісон)

Критерій	Модель Е. Шейна	Модель CVF (Cameron & Quinn)	Модель Д. Денісона
1	2	3	4
Концептуальна основа	Антропологічний підхід; культура як система глибинних значень	Типологічний підхід; культура як комбінація ціннісних орієнтацій	Емпірично-діагностичний підхід; культура як фактор організаційної ефективності
Структура моделі	3 рівні культури: артефакти, декларовані цінності, базові припущення	4 типи культури: кланова, адхократична, ринкова, ієрархічна	4 характеристики: залученість, послідовність, адаптивність, місія
Фокус аналізу	Глибинні смисли та несвідомі моделі поведінки	Домінуючі управлінські цінності та стилі	Вплив культури на ефективність та результати роботи

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4
Методи дослідження	Інтерв'ю, спостереження, аналіз поведінкових патернів	Опитувальник OCAI, структурований аналіз профілю	Стандартизований опитувальник Denison Survey, статистичний аналіз
Переваги	Глибоке розуміння природи культури, виявлення прихованих норм	Зручність діагностики, придатність для змін і порівняння організацій	Можливість кількісного вимірювання й перевірки зв'язку з ефективністю
Обмеження	Складність застосування; низька формалізованість; довготривалість	Спрощення комплексних культурних явищ; залежність від самозвітності	Зосередженість на вимірюваних аспектах; недостатнє охоплення глибинних смислів
Оптимальні сфери застосування	Аналітика проблем, конфліктів, змін і неформальних норм	Діагностика культури, визначення бажаного профілю, управління змінами	Оцінка ефективності управління, HR-аналіз, стратегічний аудит
Корисність для дослідження АТ «Укрпошта»	Виявлення прихованих причин управлінських бар'єрів та внутрішніх комунікаційних проблем	Оцінка типу культури дирекції та визначення бажаних змін	Встановлення зв'язку між культурою та результатами роботи підрозділів

Аналіз трьох провідних міжнародних моделей корпоративної культури демонструє, що кожна з них висвітлює окремі аспекти функціонування організації, тому їх комплексне використання забезпечує найповніше уявлення про реальний стан культури. Модель Е. Шейна дозволяє дослідити глибинні припущення й неформальні норми, які визначають поведінку працівників, тоді як модель CVF забезпечує структурований аналіз профілю існуючої культури та сприяє визначенню напрямів її трансформації. Модель Д. Денісона, у свою чергу, встановлює зв'язок між культурними характеристиками та ефективністю управлінських рішень, що є особливо важливим для оцінки результативності діяльності підприємства.

Отже, порівняння моделей свідчить про доцільність їхнього комплексного використання у дослідженні корпоративної культури Запорізької дирекції АТ «Укрпошта». Це дозволить не лише описати культурні

особливості організації, але й визначити проблемні зони, оцінити вплив корпоративної культури на ефективність управлінських рішень та сформувати практичні рекомендації щодо її удосконалення.

1.3 Управлінські рішення як ключовий фактор ефективності діяльності підприємства

Управлінські рішення становлять основу функціонування будь-якої організації, оскільки саме через систему рішень реалізуються управлінські функції, вибудовується стратегія розвитку, забезпечується взаємодія між структурними підрозділами та досягаються визначені цілі. Сутність управлінського рішення полягає у свідомому виборі керівником або групою керівників одного з альтернативних варіантів дій, спрямованих на розв’язання проблеми або використання певної можливості.

Управлінське рішення завжди має цілеспрямований характер, спирається на аналіз доступної інформації, враховує обмеження зовнішнього та внутрішнього середовища й передбачає відповідальність за наслідки його виконання. Воно є водночас інтелектуальним процесом, соціальним актом і організаційним інструментом, що впливає на поведінку працівників, структуру процесів та загальну ефективність діяльності підприємства [4].

Класифікація управлінських рішень охоплює різні підходи, що дозволяють систематизувати їх за ознаками призначення, умов прийняття, охоплення та форми реалізації. За сферою впливу рішення поділяють на стратегічні, тактичні та оперативні. Стратегічні визначають довгостроковий вектор розвитку організації, стосуються формування місії, визначення ринків, масштабів діяльності та ключових напрямів інвестування. Тактичні рішення деталізують стратегічні, формуючи середньострокові програми, проєкти та напрями діяльності підрозділів. Оперативні рішення стосуються повсякденної роботи, забезпечують координацію процесів і реагування на поточні ситуації.

За умовами прийняття рішення поділяють на програмовані та непрограмовані: перші ґрунтуються на стандартизованих процедурах і приймаються у повторюваних ситуаціях, тоді як другі відзначаються високою невизначеністю й потребують творчого підходу, досвіду та інтуїції керівника. За способом прийняття вони можуть бути одноосібними, колегіальними або колективними, залежно від складності питання та організаційної культури. Також поширеним є поділ рішень на економічні, організаційні, технологічні, соціальні та змішані, що підкреслює їх міждисциплінарний характер (табл.1.3):

Таблиця 1.3 – Класифікація управлінських рішень [6; 7]

Критерій класифікації	Види управлінських рішень	Характеристика
1	2	3
За рівнем управління	Стратегічні	Визначають довгострокові цілі, напрями розвитку, політику та позицію організації. Орієнтовані на майбутнє та мають високий рівень невизначеності.
	Тактичні	Спрямовані на реалізацію стратегічних рішень, охоплюють середньострокові програми та проєкти.
	Оперативні	Приймаються для вирішення поточних завдань, регулювання щоденних процесів і підтримки стабільного функціонування організації.
За ступенем формалізації	Програмовані	Приймаються в умовах повторюваних ситуацій, ґрунтуються на стандартних процедурах і правилах.
	Непрограмовані	Характерні для нових, нестандартних ситуацій; потребують творчого підходу, аналітичних здібностей та інтуїції керівника.
За способом прийняття	Одноосібні	Рішення приймає керівник особисто; характерні для централізованих структур і кризових ситуацій.
	Колегіальні	Приймаються групою керівників або експертів; забезпечують більш збалансований та обґрунтований вибір.
	Колективні	Базуються на широкій участі працівників організації; відображають принципи демократизації управління.

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
За характером впливу	Економічні	Пов’язані з фінансовими результатами, витратами, інвестиціями, цінами та прибутковістю.
	Організаційні	Спрямовані на зміну структури, процесів, розподілу повноважень, регламентів.
	Технологічні	Стосуються впровадження технологій, оптимізації виробничих процесів, інноваційних змін.
	Соціальні	Стосуються персоналу, мотивації, соціального клімату, корпоративної культури.
За часовим горизонтом	Довгострокові (5+ років)	Спрямовані на забезпечення стратегічної стабільності та розвитку.
	Середньострокові (1-5 років)	Відображають проміжні цілі, проєкти та програми.
	Короткострокові (до 1 року)	Спрямовані на оперативне вирішення актуальних завдань.
За ступенем визначеності умов	Умови визначеності	Існує повна інформація про фактори, ризик мінімальний.
	Умови ризику	Рішення приймаються на основі ймовірнісних оцінок результатів.
	Умови невизначеності	Інформація неповна або суперечлива; вибір має високий рівень ризику.
За частотою повторюваності	Регулярні	Систематичні рішення, що ухвалюються у встановленому порядку.
	Разові	Пов’язані з унікальними ситуаціями або разовими проєктами.
За напрямом впливу	Внутрішні	Орієнтовані на внутрішні процеси, персонал, структури.
	Зовнішні	Спрямовані на взаємодію із зовнішнім середовищем: партнерами, клієнтами, державними органами.

Процес прийняття управлінського рішення є багатоступеневим і включає взаємопов’язані етапи, кожен з яких відіграє важливу роль у формуванні обґрунтованого та ефективного вибору. Він розпочинається з виявлення та діагностики проблеми або можливості. На цьому етапі визначається сутність проблемної ситуації, масштаби її впливу та пріоритетність для організації. Далі здійснюється збір, аналіз і систематизація інформації, що дозволяє зрозуміти причини проблеми й окреслити межі ухвалення рішення. Третій етап передбачає формування можливих альтернатив дій, які можуть включати як традиційні підходи, так і інноваційні

варіанти. Після цього проводиться оцінювання кожної альтернативи за критеріями ефективності, витрат, ризиків, відповідності стратегії і ресурсним можливостям підприємства. На основі порівняння альтернатив здійснюється вибір оптимального рішення, що забезпечує найкращий баланс між вигодами та витратами.

Наступним етапом є планування та організація реалізації обраного рішення, що передбачає визначення виконавців, необхідних ресурсів, термінів та інструментів контролю. Реалізація рішення є практичним утіленням управлінського задуму, а успіх цього етапу залежить від чіткості комунікацій, компетентності персоналу та узгодженості дій. Завершальним етапом є моніторинг і оцінювання результатів. Він передбачає порівняння фактичних показників із запланованими, аналіз відхилень та виявлення причин їх виникнення. За необхідності приймаються коригувальні управлінські рішення, що забезпечують гнучкість та адаптивність організації. Така циклічність процесу дає змогу не лише ефективно реагувати на проблемні ситуації, а й забезпечувати безперервний розвиток і вдосконалення системи управління (рис.1.3):

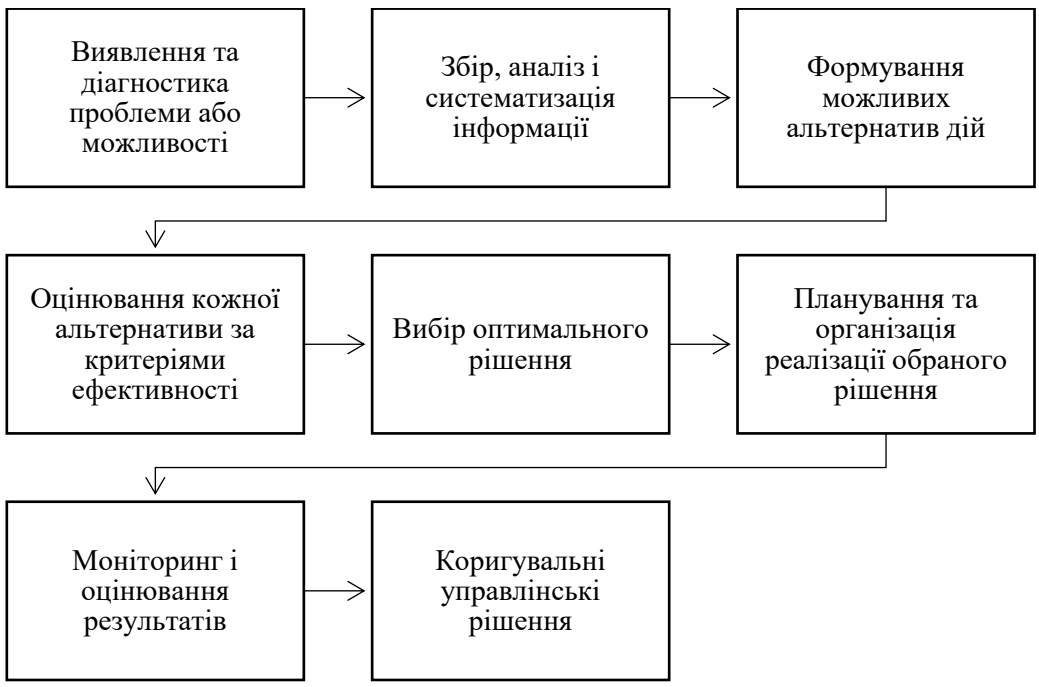


Рис.1.3 – Процес прийняття управлінського рішення

Таким чином, управлінські рішення виступають центральною ланкою управлінського процесу, а їх якість значною мірою визначає здатність організації досягати поставлених цілей, адаптуватися до змін середовища та забезпечувати стабільний розвиток. Розуміння класифікації та етапів прийняття рішень створює підґрунтя для подальшого аналізу факторів, що впливають на їх якість, зокрема корпоративної культури, яка формує поведінкові норми, стиль керівництва, механізми комунікації та загальну організаційну атмосферу [11].

Взаємозв'язок корпоративної культури та ефективності управлінських рішень є одним із ключових аспектів сучасного менеджменту, оскільки культура визначає поведінкові норми, стиль лідерства, моделі комунікації та загальний контекст, у якому ухвалюються рішення. Корпоративна культура формує ціннісне середовище, що впливає на сприйняття проблем, вибір альтернатив і готовність персоналу до реалізації прийнятих рішень. У цьому сенсі культура виступає не лише фоном, а й активним механізмом, який визначає якість управлінських процесів. Вона задає стандарти прийнятної поведінки, формує очікування щодо відповідальності, ініціативності та взаємодії між працівниками, що безпосередньо позначається на тому, як саме відбувається процес прийняття рішень на різних рівнях управління.

Корпоративна культура впливає на перший етап прийняття рішень – виявлення та формулювання проблеми. У організаціях з відкритою та комунікативною культурою працівники не бояться повідомляти про проблеми, оскільки цінуються прозорість і конструктивний діалог. Натомість у культурах із високим рівнем формалізму або домінуванням авторитарного стилю проблеми можуть приховуватися, що призводить до їх накопичення та ускладнення. На етапі аналізу інформації значення має готовність організації заохочувати різні точки зору: у культурах, орієнтованих на участь, процес аналізу є ширшим, більш комплексним, тоді як у культурах, що віддають перевагу жорсткій ієрархії, рішення ухвалюються вузьким колом керівників, часто на основі неповної інформації.

Культура визначає і спосіб формування альтернатив. Адхократичні та інноваційно орієнтовані культури стимулюють генерування нових підходів, експериментування, сміливі ідеї та прийняття ризиків. Працівники в такому середовищі почуваються вільними пропонувати нестандартні варіанти, і це розширює набір можливих рішень. У ринкових або бюрократизованих культурах, навпаки, переважають традиційні, формалізовані підходи, що зменшує варіативність та інноваційність управлінських рішень. Таким чином, корпоративна культура здатна або стимулювати інноваційність, або відтворювати інерційність мислення.

На етапі ухвалення рішення особливо важливою є роль лідерства, яке також значною мірою формує культура. У кланових культурах домінує колективне обговорення та консенсус, що забезпечує вищу підтримку рішень, але може затримувати швидкість реагування. У ринкових культурах пріоритетом є результат, і рішення ухвалюються швидко, часто одноосібно, що пришвидшує реалізацію, але може зменшувати залученість персоналу. Ієрархічні культури роблять акцент на формальних процедурах, стандартах та регламентованих маршрутах ухвалення рішень, що підвищує стабільність, але знижує гнучкість. У кожному випадку культура визначає баланс між швидкістю, участю та обґрунтованістю.

Не менш значущий вплив корпоративна культура має на реалізацію управлінських рішень. Навіть якісне й добре обґрунтоване рішення може виявитися неефективним, якщо колектив не готовий його виконувати або сприймає як нав’язане. У культурах, де підтримуються довіра, взаємоповага та командність, впровадження змін відбувається легше, оскільки персонал ототожнює себе з цілями організації. У культурах із низьким рівнем психологічної безпеки та відсутністю внутрішньої мотивації працівники нерідко чинять прихований опір змінам, що зменшує ефективність рішення. Таким чином, успіх реалізації рішень значною мірою залежить від відповідності стилю керівництва та комунікацій внутрішнім нормам і цінностям організації.

Корпоративна культура також впливає на систему контролю та оцінювання результатів рішень. У культуру з орієнтацією на розвиток акцент робиться на навчанні з помилок, поліпшенні процесів та гнучкому реагуванні. У ринкових культурах контроль часто більш жорсткий, орієнтований на досягнення чітких показників, що може сприяти високій продуктивності, але створювати напруження в колективі. Ієрархічні культури підкреслюють важливість формальних звітів, процедур та відповідності нормативам. Кожен з цих підходів має свої переваги й обмеження, але їхній вплив на ефективність рішень безпосередньо залежить від культурного контексту.

Отже, корпоративна культура є не лише контекстом, але й активним фактором якості управлінських рішень. Вона впливає на всі етапи їх ухвалення – від виявлення проблеми й генерування альтернатив до реалізації, контролю та коригування. Сприятлива, зріла культура створює умови для відкритості, інноваційності та відповідальності, що підвищує ефективність управління та результати діяльності організації. Натомість дисфункційна культура обмежує можливості розвитку, знижує здатність організації адаптуватися до змін і робить управлінські рішення менш обґрунтованими й менш результативними. У цьому полягає стратегічне значення корпоративної культури як детермінанти ефективності управлінських процесів у сучасних організаціях.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ЗАПОРІЗЬКІЙ ДИРЕКЦІЇ АТ «УКРПОШТА»

2.1 Загальна характеристика підприємства

АТ «Укрпошта» – це ключовий національний оператор поштового зв'язку України та одна з найбільших багатофункціональних інфраструктурних компаній держави. Організація забезпечує повне покриття території України, обслуговуючи понад 20 тисяч населених пунктів (окрім тимчасово окупованих територій) і пропонуючи широкий спектр поштових, логістичних, фінансових та торговельних сервісів для приватних клієнтів і бізнесу. Компанія виконує стратегічну роль у соціально-економічній системі держави, забезпечуючи доступність базових послуг навіть у найвіддаленіших громадах [2].

Засновником та єдиним акціонером АТ «Укрпошта» виступає держава в особі Міністерства інфраструктури України. Діяльність підприємства регулюється Законом України «Про поштовий зв'язок» та іншими нормативно-правовими актами, а також документами Всесвітнього поштового союзу, членом якого Україна є з 1947 року. Це забезпечує інтеграцію національної поштової системи у глобальний логістичний простір [1; 2].

Організаційна структура компанії включає 24 регіональні дирекції, Дирекцію оброблення та перевезення пошти й підприємство «Автотранспошта».

Укрпошта за чисельністю персоналу є одним з найбільших роботодавців країни: близько 32 тисяч співробітників щодня забезпечують повний цикл логістичних операцій – від приймання та сортування відправлень до їхньої доставки, оброблення фінансових операцій та взаємодії з клієнтами.

Розгалужена мережа налічує понад 4 273 стаціонарні та майже 1 900 пересувних відділень [2].

Компанія декларує сучасну систему стратегічних орієнтирів:

Місія – забезпечувати доступ людей до товарів і послуг за будь-яких умов у кожній точці країни чи світу.

Візія – формування комплексної екосистеми сервісів доставки, фінансових і банківських послуг, орієнтованої одночасно на населення та бізнес.

Цінності Укрпошти – доступність, якість, чесність і довіра, орієнтація на клієнта, командність і відповідальність за результат. Компанія підкреслює важливість інклюзивності, стабільності сервісу та гнучкого реагування на виклики, що особливо актуально в умовах воєнного часу [2].

АТ «Укрпошта» працює у формі акціонерного товариства та має значний статутний капітал – 6,518 млрд. грн. Підприємство зареєстроване 15 грудня 1993 року та перебуває у статусі «зареєстровано». Уповноваженою особою та керівником є Ігор Юхимович Смілянський. Компанія здійснює діяльність за основним видом КВЕД 53.10 «Діяльність національної пошти», а загалом охоплює понад 70 видів діяльності, включаючи логістику, роздрібну торгівлю, фінансові операції, кур’єрські та посередницькі послуги, а також низку супутніх напрямів [1].

АТ «Укрпошта» виступає стратегічним елементом державної інфраструктури, що поєднує функції поштового оператора, логістичної компанії, торговельного підприємства та фінансового сервісу. Завдяки широкій мережі відділень і пересувних пунктів, наявності власного автопарку та постійному впровадженню цифрових технологій підприємство залишається важливим елементом соціальної та економічної стабільності.

Проведемо фінансовий аналіз діяльності АТ «Украпошта» за наявною у відкритих джерелах фінансовою звітністю (табл. 2.1) [1;3] :

Таблиця 2.1 – Динаміка фінансових показників АТ «Укрпошта» [1; 3]

Рік	2024	2023	2022	2021	2020
Дохід, грн.	12 978 008 000	11 581 111 000	10 323 419 000	11 145 990 000	9 182 437 000
Δ_{abs}	-1 396 897 000	-1 257 692 000	+822 571 000	-1 963 553 000	-
Δ %	-10.76%	-10.86%	+7.97%	-17.62%	-
Чистий прибуток, грн.	-413 204 000	-796 361 000	-1 258 089 000	162 039 000	164 923 000
Δ_{abs}	-383 157 000	-461 728 000	+1 420 128 000	+2 884 000	-
Δ %	+92.73%	+57.98%	-112.88%	+1.78%	-
Активи, грн.	11 538 899 000	11 502 953 000	9 418 683 000	10 996 285 000	9 909 473 000
Δ_{abs}	-35 946 000	-2 084 270 000	+1 577 602 000	-1 086 812 000	-
Δ %	-0.31%	-18.12%	+16.75%	-9.88%	-
Зобов'язання, грн.	9 952 662 000	9 633 204 000	6 869 557 000	7 194 286 000	7 323 424 000
Δ_{abs}	-319 458 000	-2 763 647 000	+324 729 000	+129 138 000	-
Δ %	-3.21%	-28.69%	+4.73%	+1.80%	-

Позначення

Δ_{abs} *= (поточний рік – попередній рік)*

Δ *% =* Δ_{abs} */ поточний рік * 100*

Аналіз доходів підприємства свідчить про наступне (рис.2.1):

- У 2020-2024 роках доходи зросли на 41,4%, що свідчить про стабільне розширення ринку послуг.

- Переломний 2022 рік показав зростання доходів на 7,97%, незважаючи на війну.

- 2024 рік: уповільнення темпів зростання (-10.76%), що може бути наслідком скорочення населення та падіння транспортної логістики.

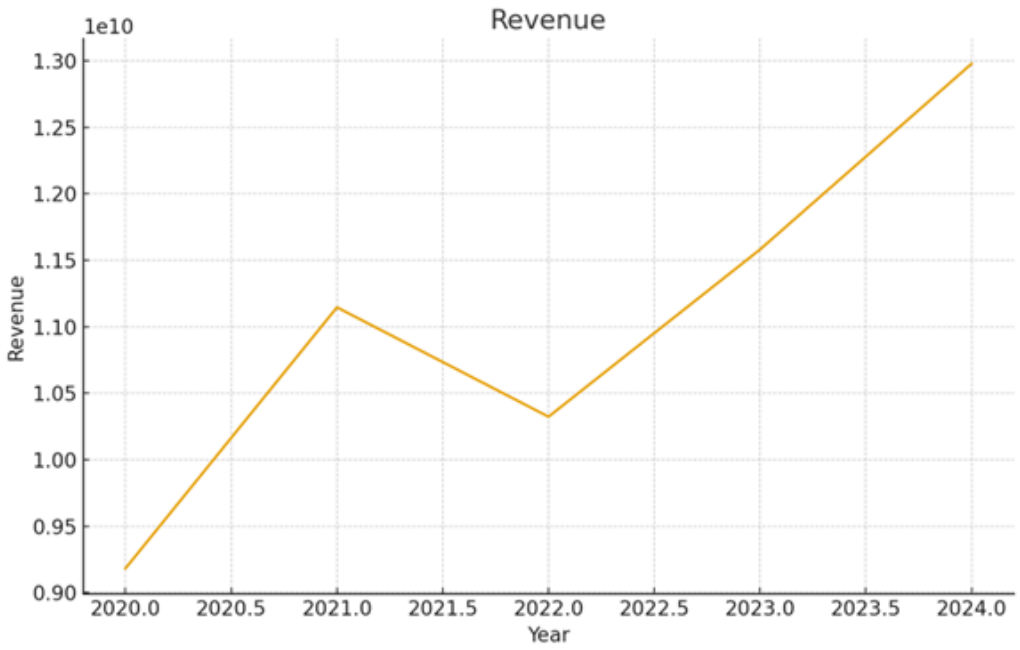


Рис.2.1 – Динаміка доходів АТ «Укрпошта»

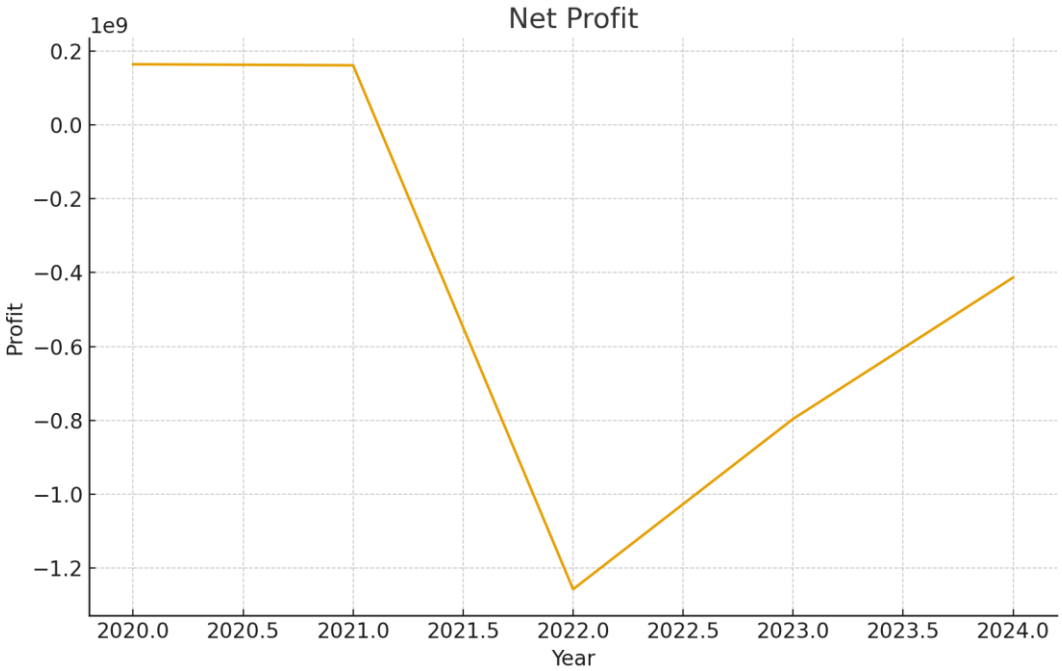


Рис.2.1 – Динаміка чистого прибутку АТ «Укрпошта»

Аналіз чистого прибутку дозволяє зробити висновки про наступне:

- Починаючи з 2022 року підприємство працює зі збитками.
- Збиток зменшується щороку: з -1,26 млрд. у 2022 → -413 млн. у 2024.

- Це свідчить про поступове відновлення операційної ефективності, але компанія все ще неприбуткова.

Розрахуємо ключові коефіцієнти:

Рентабельність продажів (Net Profit Margin)

Формула: Чистий прибуток / Дохід × 100%

Таблиця 2.2 – Рентабельність продажів (Net Profit Margin) АТ «Укрпошта»

Рік	Рентабельність
2024	-3.18%
2023	-6.87%
2022	-12.18%
2021	+1.45%
2020	+1.79%

Висновок: збитковість поступово зменшується, що демонструє оздоровлення бізнес-процесів.

Рентабельність активів (ROA)

Формула: Чистий прибуток / Активи × 100%

Таблиця 2.3 – Рентабельність активів АТ «Укрпошта»

Рік	ROA
2024	-3.58%
2023	-6.92%
2022	-13.36%
2021	1.47%
2020	1.66%

Висновок: тенденції аналогічні. Компанія поки не генерує позитивної віддачі на активи.

Коефіцієнти ліквідності

- Поточна ліквідність: 0.63 → *низька, норматив ≥1.0*

- Абсолютна ліквідність: 0.48 → *достатньо висока для держпідприємства, норматив ≥0.2*

Висновок: компанія здатна покривати короткострокові зобов'язання лише на 63%. Є ризики поточної ліквідності.

Фінансова стійкість:

- Коефіцієнт фінансової залежності: 54.89

- Співвідношення позикового та власного капіталу: 53.89

Це означає, що Укрпошта критично залежить від позикових зобов'язань, а власний капітал є відносно малим.

Рентабельність продукції – 8.68%.

Компанія продає окремі продукти рентабельно, але загальний фінансовий результат з'їдається витратами.

Аналіз динаміки активів і зобов'язань:

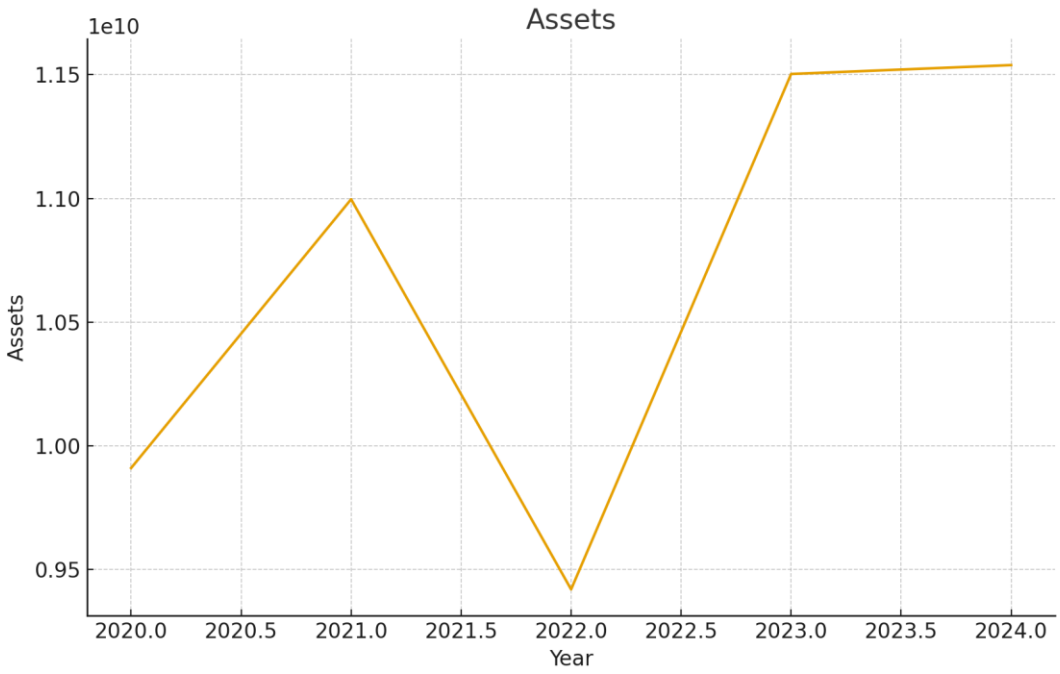


Рис.2.3 – Динаміка активів АТ «Укрпошта»

- Активи у 2022-2024 зростають, що добре для інвестиційного потенціалу.

- Зобов’язання зростають швидше, ніж активи → фінансове навантаження збільшується.

Таблиця 2.4 – Аналіз фінансових показників АТ «Укрпошта» 2025 року (3 квартали)

Показник	Значення
Дохід	9,52 млрд. грн.
Чистий прибуток	-463,64 млн.
Активи	11,99 млрд. грн.
Зобов’язання	9,69 млрд. грн.
Працівники	28 455

Якщо тренд збережеться, за підсумками року:

- Дохід може бути ≈ 12,7-13 млрд, стабільний рівень.

- Збиток може бути ≈ 550–600 млн грн, що гірше ніж у 2024.

Із проведеного фінансового аналізу можна зробити такі узагальнюючі висновки:

1. АТ «Укрпошта» демонструє стабільне зростання доходів, але повільне.

2. Незважаючи на це, компанія залишається збитковою четвертий рік поспіль.

3. Показники ліквідності нижчі за нормативні, що свідчить про нестачу оборотних коштів.

4. Фінансова залежність надмірна, компанія працює в умовах кредитного навантаження.

5. Поступова нормалізація чистого збитку показує покращення операційної ефективності.

6. 2025 рік поки свідчить про погіршення фінансового результату.

Запорізька дирекція АТ «Укрпошта» є відокремленим структурним підрозділом товариства, що здійснювала діяльність на території Запорізької області. Підрозділ функціонує як філія та має статус відокремленого підрозділу, не будучи юридичною особою. ЄДРПОУ філії – 20509800. Юридичною адресою дирекції є проспект Соборний, 133, м. Запоріжжя, 69005.

Запорізька дирекція підпорядковується материнській компанії – АТ «Укрпошта». Керівником філії є Юлія Дмитрівна Боровик. Філія діє відповідно до наказів Укрпошти, локальних положень та законодавчих актів у сфері поштового зв’язку.

Організаційна структура дирекції включає комплекс функціональних і виробничих підрозділів: управлінські центри, служби, відділи, Поштамт із мережею відділень, цехи та виробничі дільниці. Також до складу входять безбалансові виробничі підрозділи – Центри поштового зв’язку № 2-7, а також соціальні об’єкти – Дитячий оздоровчий заклад «Стріла» та навчально-оздоровчий комплекс «Зв'язківець». Кожен із цих елементів діє на основі окремого положення, затвердженого директором філії.

Філія має самостійний баланс, банківські рахунки, печатку та виконує функції платника податків відповідно до чинного законодавства. У межах своїх повноважень підрозділ представляє інтереси товариства, укладає договори за довіреністю, забезпечує розвиток мережі поштового зв'язку області та організовує надання поштових, логістичних, фінансових і супутніх послуг.

Запорізька дирекція виконує ключові завдання АТ «Укрпошта» на регіональному рівні: забезпечення повного спектру універсальних поштових послуг, здійснення грошових переказів, кур’єрської діяльності, доставки пенсій та соціальних виплат, оптової й роздрібної торгівлі друкованою продукцією та супутніми товарами, надання телекомунікаційних, інформаційних, транспортних і консультаційних послуг. Дирекція також

організовує роботу з охорони та супроводу цінностей, виконує інкасаційні функції, розвиває інфраструктуру та впроваджує сучасні ІТ-рішення для оптимізації процесів.

Метою діяльності філії є отримання прибутку, підвищення ефективності регіональної мережі та задоволення потреб споживачів у послугах поштового зв'язку. Дирекція виконує важливу соціальну функцію – забезпечення стабільної доставки у міських та сільських населених пунктах області.

Таблиця 2.5 – Реєстраційні дані Запорізької дирекції АТ «Укрпошта» [1]

Показник	Інформація
Повна назва підприємства	Акціонерне товариство «Укрпошта»
Структурний підрозділ	Запорізька дирекція АТ «Укрпошта»
Код ЄДРПОУ	21560045 (код АТ «Укрпошта»)
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Форма власності	Державна
Керівний орган	Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України
Адреса головного офісу	01001, м. Київ, вул. Хрещатик, 22
Адреса Запорізької дирекції	69035, м. Запоріжжя, вул. Перемоги, 65
Основний вид діяльності (КВЕД)	53.10 – Діяльність національної пошти
Додаткові види діяльності	53.20 Кур'єрська діяльність; 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту; 64.19 Інші види грошового посередництва; 66.19 Інша допоміжна діяльність у сфері фінансових послуг тощо
Дата реєстрації юридичної особи	21.09.1994 (реєстрація УДППЗ «Укрпошта»), перереєстрація в АТ – 2017 р.
Керівник	Генеральний директор АТ «Укрпошта» – Ігор Смілянський
Офіційний вебсайт	https://www.ukrposhta.ua
Телефон контактного центру	0 800 300 545
Електронна пошта	info@ukrposhta.ua

2.2 Оцінка чинної корпоративної культури Запорізької дирекції АТ «Укрпошта»

Корпоративна культура Запорізької дирекції АТ «Укрпошта» формується під впливом загальнонаціональної корпоративної політики компанії, стратегічних пріоритетів модернізації та цифровізації, а також особливостей регіонального соціально-економічного середовища, зокрема специфіки роботи підприємства в умовах триваючої війни.

На рівні організаційної поведінки працівників спостерігається поєднання формалізованих процедур державного підприємства з поступовим переходом до більш гнучких, клієнтоорієнтованих стандартів, що є результатом масштабної трансформації «Укрпошти» останніх років.

Корпоративна культура дирекції демонструє поєднання традиційних бюрократичних елементів із прагненням до інновацій, що створює певну дуальність у поведінці персоналу та підходах до прийняття рішень.

За моделлю Едгара Шейна базові припущення корпоративної культури у Запорізькій дирекції переважно пов’язані з високою цінністю стабільності, порядку та дотримання правил, що характерно для підприємства з довгою історією та високою відповідальністю перед населенням.

Працівники демонструють орієнтацію на безпеку, послідовність і мінімізацію ризиків у щоденних процесах – це зумовлено як характером логістичної діяльності, так і роботою у регіоні підвищеної небезпеки.

На рівні задекларованих цінностей керівництво активно просуває орієнтацію на клієнта, відповідальність, командність та ефективність.

Проте реальна поведінка персоналу свідчить про те, що ці цінності реалізуються нерівномірно: найбільш розвиненою є орієнтація на відповідальність та дисципліну, тоді як інноваційність та ініціативність проявляються слабше через укорінену вертикаль управління та страх помилок.

З позиції моделі конкуруючих цінностей Кемерона і Квінна корпоративна культура дирекції тяжіє до кланово-ієрархічного типу. З одного

боку, у багатьох підрозділах спостерігається значна внутрішня згуртованість, взаємодопомога та підтримка, що є характерним для кланової культури, особливо в умовах стресу та підвищеного навантаження під час воєнного стану. З іншого боку, домінує сильна вертикальна система контролю, регламентованість процесів, формальний порядок прийняття рішень та орієнтація на відповідність інструкціям, що відповідає ієрархічному типу.

Такий баланс забезпечує стабільність, але водночас знижує гнучкість, що обмежує швидкість реакції на зміни ринку, впровадження нових сервісів чи оптимізацію внутрішніх процесів.

Застосування моделі Денісона дозволяє глибше оцінити ключові характеристики корпоративної культури. Найнижчими виявляються показники «інноваційності та адаптивності» – персонал обмежено залучений до генерування нових ідей, а ініціативність не завжди заохочується, що частково пояснюється високим навантаженням, кадровим дефіцитом та обмеженими ресурсами.

Водночас показники «місії» та «послідовності» є найвищими: дирекція чітко усвідомлює свою роль у забезпеченні логістичної інфраструктури регіону, підтримує сталі стандарти якості й виконує стратегічні цілі компанії.

Показник «залученість персоналу» перебуває на середньому рівні: хоча працівники загалом поділяють цінності компанії, можливості для кар’єрного зростання та системного навчання сприймаються ними як недостатні.

Надамо інтегральну оцінку корпоративної культури на підприємстві за основними параметрами міжнародних моделей (Schein, CVF, Denison):

Оцінку проведемо за шкалою:

1 – критично низький рівень,

2 – низький рівень,

3 – середній,

4 – достатньо високий,

5 – високий рівень.

Таблиця 2.6 – Інтегральна оцінка корпоративної культури Запорізької дирекції АТ «Укрпошта»

Параметр корпоративної культури	Оцінка (1-5)	Пояснення
Залученість персоналу	3	Середній рівень: працівники підтримують цілі організації, але не залучені до рішень.
Комунікації	2.5	Переважає вертикальна комунікація; брак зворотного зв’язку.
Адаптивність (Denison)	2	Низький рівень: інновації не є частиною щоденної практики.
Інноваційність	2	Працівники не відчувають підтримки ініціативності.
Узгодженість процесів (Denison)	4	Висока стандартизація, чіткі процедури.
Відповідність цінностям	3	Задекларовані цінності відрізняються від фактичної поведінки.
Психологічний клімат	2.5	Стрес та навантаження через воєнні умови, ризики та нестачу персоналу.
Орієнтація на місію	4.5	Сильне відчуття відповідальності та соціальної значущості діяльності.

Інтегральний показник корпоративної культури

Середнє арифметичне:

$$\frac{3 + 2.5 + 2 + 2 + 4 + 3 + 2.5 + 4.5}{8} = 2.93$$

Інтегральна оцінка корпоративної культури: 2.9 / 5

Згідно з проведеною оцінкою, корпоративна культура Запорізької дирекції знаходиться на межі між середнім та низьким рівнем ефективності. Це означає, що:

- організація має сильні сторони (місія, стандарти, відповідальність),
- але шість з восьми ключових факторів потребують суттєвого покращення.

Особливо критичними є:

- адаптивність;
- інноваційність;
- внутрішні комунікації;
- психологічний клімат.

Ці параметри безпосередньо впливають на якість управлінських рішень, оскільки знижують швидкість реакції, мотивацію персоналу і можливість впроваджувати зміни.

У практичному вимірі корпоративна культура Запорізької дирекції відображена у стилях комунікації, управлінських підходах та особливостях ухвалення рішень. Комунікації залишаються переважно вертикальними, з обмеженою кількістю каналів зворотного зв’язку. Зустрічі, наради та повідомлення формують основний інструментарій передачі інформації. Наявність високої формалізації уповільнює процеси, але забезпечує контроль і передбачуваність функціонування. Управлінські рішення здебільшого приймаються керівниками середньої та вищої ланки, тоді як участь персоналу нижчих рівнів залишається мінімальною. У воєнних умовах така модель управління демонструє ефективність у частині дисципліни, але обмежує креативність та продуктивність у питаннях оптимізації.

Важливою характеристикою є вплив зовнішнього середовища. Робота в зоні підвищених ризиків сприяє згуртованості персоналу та формує особливий тип організаційної ідентичності, заснований на відчутті спільної місії та відповідальності перед соціумом.

Проте одночасно це призводить до хронічного стресу, емоційного вигорання та обмеження простору для неформальної корпоративної активності, що важливо враховувати під час аналізу культурних факторів.

Таблиця 2.7 – Порівняльна оцінка корпоративної культури Запорізької дирекції АТ «Укрпошта» за трьома моделями (Schein – CVF – Denison)

Модель	Ключові параметри	Оцінка стану у Запорізькій дирекції АТ «Укрпошта»	Висновки для дослідження
E. Schein (три рівні культури)	Артефакти; задекларовані цінності; базові припущення	Чітко формалізовані стандарти, правила, форми звітності; цінності офіційно задекларовані, але реалізуються нерівномірно; базове припущення – безпека, стабільність та контроль.	Переважає культура стабільності й підпорядкування, домінує вертикальна взаємодія, що впливає на стиль управління та характер рішень.
Cameron & Quinn (CVF)	Ієрархічна, кланова, ринкова, адхократична культури	Ієрархічна культура – домінуюча; кланова – проявляється в окремих підрозділах; ринкова – слабка; адхократія – майже відсутня.	Організація орієнтована на порядок та контроль. Низький рівень інноваційності та гнучкості потребує змін для підвищення якості рішень.
Denison Model	Залученість; узгодженість; адаптивність; місія	Найвищі показники – місія та узгодженість; найнижчий – адаптивність (інновації, здатність до змін). Залученість – середній рівень.	Організація має чітку стратегічну орієнтацію, але низька адаптивність уповільнює реагування на виклики ринку та знижує ефективність рішень.

На підставі трьох моделей можна визначити такі проблемні аспекти культури:

1. Надмірна формалізація й домінування вертикального управління. Працівники очікують вказівок згори й рідко проявляють ініціативність, що знижує швидкість реагування на потреби клієнтів і внутрішні зміни.

2. Низький рівень інноваційності та адаптивності. Ініціативи щодо оптимізації роботи сприймаються як ризик, а не як можливість.

3. Недостатня участь персоналу у прийнятті рішень. Рішення переважно ухвалюються керівниками, що обмежує зворотний зв’язок і призводить до невідповідності управлінських рішень реальним потребам.

4. Комунікаційні бар’єри. Переважає одностороння комунікація – «згори вниз», що ускладнює донесення проблем з місць.

5. Вигорання й психологічне виснаження в умовах війни. Це впливає на мотивацію, якість сервісу й готовність брати участь у змінах.

Пропозиції щодо трансформації корпоративної культури:

3.1. Розвиток горизонтальної взаємодії та обміну інформацією

- запровадження регулярних командних зустрічей на рівні відділень;
- створення внутрішніх онлайн-каналів обміну досвідом.

3.2. Підвищення залученості персоналу

- участь працівників у мікрорішеннях, що стосуються їхнього підрозділу;
- систематичний збір зворотного зв'язку.

3.3. Стимулювання інноваційної поведінки

- система "міні-грантів" на впровадження локальних покращень;
- конкурси внутрішніх інновацій.

3.4. Програми мотивації та підтримки персоналу у воєнний час

- психологічні консультації;
- програми антистресу;
- підтримка працівників у зоні ризику.

В цілому, корпоративна культура Запорізької дирекції АТ «Укрпошта» характеризується поєднанням ієрархічної стабільності та елементів кланової згуртованості, які посилюються умовами війни. На рівні артефактів спостерігається висока формалізація, стандартизовані правила взаємодії, жорстко визначені процедури звітності. Задекларовані компанією цінності – клієнтоорієнтованість, командність та інноваційність – реалізуються частково та нерівномірно. Найбільшою мірою персонал проявляє відповідальність та дисципліну, тоді як інноваційність та проактивність залишаються недостатньо розвиненими.

Аналіз за трьома міжнародними моделями показує, що дирекція має сильну орієнтацію на стабільність, контроль і дотримання правил, але демонструє низьку адаптивність та обмежений інноваційний потенціал. Ці

культурні особливості безпосередньо впливають на ефективність управлінських рішень, уповільнюючи реакцію на зміни та знижуючи залученість персоналу. Проте наявність чіткої місії, високої відповідальності працівників та внутрішньої згуртованості створює ґрунт для подальших трансформацій.

Узагальнюючи, чинна корпоративна культура Запорізької дирекції АТ «Укрпошта» є змішаною, з домінуванням ієрархічних рис та елементів командної згуртованості. Вона забезпечує стабільність, чіткість і дисципліну, що є критично важливим у контексті війни. Однак водночас вона стримує інноваційність, ініціативність та розвиток внутрішньої мотивації. Для підвищення ефективності управлінських рішень необхідно поступово нарощувати елементи відкритості, горизонтальної комунікації, системного навчання та участі персоналу в управлінських процесах. Це дозволить збалансувати корпоративну культуру, зробити її більш адаптивною та орієнтованою на довгостроковий розвиток.

2.3 Вплив корпоративної культури на якість управлінських рішень в Запорізькій дирекції АТ «Укрпошта»

Корпоративна культура Запорізької дирекції АТ «Укрпошта» має суттєвий вплив на якість управлінських рішень, адже саме вона визначає, як працівники сприймають зміни, взаємодіють між собою, реагують на стресові ситуації та наскільки швидко організація здатна адаптуватися до зовнішніх викликів.

У сучасних умовах війни, нестабільності ринку та постійних операційних навантажень поштові підрозділи перебувають у ситуації, коли від якості управлінських рішень напряму залежить ефективність логістики, задоволення клієнтів і фінансова стійкість. Саме тому корпоративна культура

виступає не просто фоном діяльності, а активним чинником, який прискорює або уповільнює процеси прийняття рішень.

У Запорізькій дирекції АТ «Укрпошта» важливим елементом корпоративної культури є орієнтованість на стандартизовані процедури та чіткі регламенти, що з одного боку забезпечує стабільність і контроль, а з іншого – може сповільнювати ухвалення рішень в умовах невизначеності.

Працівники звикли діяти за інструкціями, тому в ситуаціях, що потребують гнучкого мислення та оперативної реакції, менеджмент стикається з певною інерційністю. Проте саме завдяки дисципліні та формалізованим правилам дирекція зберігає здатність працювати навіть у кризових умовах, що свідчить про позитивний стабілізуючий вплив культури.

Комунікаційна складова корпоративної культури також істотно впливає на управлінські рішення. Якщо вертикальні комунікації в дирекції традиційно сильні та забезпечують чітку передачу розпоряджень, то горизонтальні взаємодії між підрозділами інколи ускладнені. Це може призводити до затримок у погодженні важливих операційних рішень, неповного обміну інформацією або різного розуміння пріоритетів. У той же час розвиток внутрішнього сервісу та ініціативи «Клієнт понад усе» сприяють покращенню комунікаційної культури та підвищують якість рішень, адже працівники починають активніше ініціювати пропозиції та звертати увагу на реальні потреби клієнтів.

Мотиваційні чинники корпоративної культури визначають готовність працівників підтримувати управлінські рішення, їх рівень залученості та відповідальності. Якщо співробітники відчувають підтримку з боку керівництва, мають можливості для навчання та професійного розвитку, вони проявляють більшу проактивність. Навпаки, низький рівень мотивації або недостатнє визнання досягнень може спричиняти формалізм у виконанні рішень, що негативно впливає на ефективність їх реалізації. У Запорізькій дирекції наявні обидва аспекти: працівники демонструють високу

відповідальність у кризових умовах, проте інколи відчувається нестача нефінансових мотиваційних інструментів.

Корпоративна культура також визначає рівень довіри між керівниками та підлеглими. Довіра є критично важливою, адже вона зменшує опір змінам і прискорює впровадження рішень. У дирекції можна спостерігати поступовий перехід від авторитарного стилю до більш партнерського, що сприяє прийняттю рішень, орієнтованих на досягнення результату, а не на формальне виконання. Проте залишаються підрозділи, де стиль керівництва досі будується на надмірному контролі, що обмежує ініціативність персоналу.

Визначимо закономірності і кореляції впливу корпоративної культури на якість управлінських рішень в Запорізькій дирекції АТ «Укрпошта». Для цього доцільно розглянути взаємозв’язок між ключовими елементами корпоративної культури та показниками управлінської ефективності:

1. Вибір показників для аналізу

Щоб визначити закономірності, необхідно розділити змінні на дві групи:

А. Показники корпоративної культури:

- Ступінь формалізації процесів (регламенти, стандарти, інструкції);
- рівень комунікацій (вертикальні та горизонтальні зв’язки між підрозділами);
- мотиваційна культура (стимули, винагороди, визнання результатів праці);
- довіра та стиль керівництва (авторитарний vs партнерський);
- ініціативність та адаптивність персоналу.

Б. Показники якості управлінських рішень:

- Швидкість ухвалення рішень;
- ступінь виконання рішень (фактична реалізація в порівнянні з планом);
- кількість помилок або затримок у реалізації рішень;
- відкритість до змін та адаптивність у кризових ситуаціях;

- задоволеність працівників і підрозділів управлінськими рішеннями.

2. Визначення закономірностей

На основі спостережень і внутрішніх досліджень Запорізької дирекції можна виділити такі основні закономірності:

1. Формалізація процесів → стабільність, але уповільнення реакції:

- Чіткі регламенти забезпечують високий контроль і мінімізацію помилок у виконанні рішень.

- При цьому збільшення формалізації корелює зі зниженням швидкості ухвалення рішень у кризових або нестандартних ситуаціях.

2. Якісні комунікації → ефективність і точність управлінських рішень:

- Горизонтальні зв’язки між підрозділами підвищують точність і узгодженість рішень, зменшують затримки.

- Кореляція позитивна: чим вище рівень горизонтальної комунікації, тим менше виникає помилок у виконанні рішень.

3. Мотиваційна культура → залученість та ініціативність:

- Працівники, які відчувають визнання та підтримку, демонструють більшу готовність пропонувати альтернативні підходи та адаптувати рішення під реальні потреби.

- Сильна мотиваційна культура корелює з підвищеною адаптивністю та швидкістю виконання управлінських рішень.

4. Довіра та партнерський стиль керівництва → зменшення опору змінам:

- Підрозділи, де керівництво демонструє відкритість і довіру, легше приймають рішення, що виходять за межі стандартних процедур.

- Позитивна кореляція між рівнем довіри і готовністю працівників швидко впроваджувати нові рішення.

5. Ініціативність та адаптивність персоналу → підвищення якості рішень:

- Працівники, які заохочуються до ініціативи, швидше реагують на зміни умов, знижують кількість затримок і помилок у виконанні рішень.

- Цей елемент корелює як із швидкістю ухвалення рішень, так і з їх практичною ефективністю.

3. Кореляційний аналіз

На основі внутрішніх спостережень і опитувань працівників можна умовно оцінити силу впливу окремих елементів корпоративної культури на якість управлінських рішень за шкалою кореляції (r = -1 до 1):

Таблиця 2.8 – Кореляційний аналіз впливу корпоративної культури на якість управлінських рішень в Запорізькій дирекції АТ «Укрпошта»

Елемент корпоративної культури	Кореляція з якістю управлінських рішень (r)	Пояснення
Формалізація процесів	+0.4 / швидкість -0.3	Забезпечує стабільність, але гальмує швидкість ухвалення рішень
Горизонтальні комунікації	+0.7	Поліпшує точність та узгодженість рішень
Мотиваційна культура	+0.6	Збільшує ініціативність та адаптивність персоналу
Довіра та партнерський стиль	+0.5	Зменшує опір змінам та сприяє ефективному впровадженню рішень
Ініціативність персоналу	+0.8	Найбільший вплив на швидкість і ефективність управлінських рішень

З проведеного кореляційного аналізу можна зробити наступні висновки:

1. Сильні сторони корпоративної культури Запорізької дирекції АТ «Укрпошта» забезпечують високу стабільність і дисципліну у виконанні рішень, що критично важливо в умовах війни та непередбачуваних логістичних викликів.

2. Елементи, що потребують розвитку, включають горизонтальні комунікації, мотиваційні практики та підтримку ініціативності персоналу. Їхнє посилення сприятиме швидшому ухваленню рішень і підвищенню їх ефективності.

3. Кореляційний аналіз показує, що найбільший позитивний вплив на управлінські рішення мають ініціативність та адаптивність персоналу, а також рівень горизонтальних комунікацій.

4. Збалансування формалізації та гнучкості дозволить дирекції зберегти контроль над процесами та водночас підвищити швидкість і якість управлінських рішень.

Загалом вплив корпоративної культури на управлінські рішення в Запорізькій дирекції АТ «Укрпошта» є комплексним та неоднозначним. Вона забезпечує організаційну стабільність, високу дисципліну та контроль якості процесів, що важливо для державного підприємства із великою мережею.

Однак елементи надмірної формалізації, певна інертність у комунікаціях та недостатньо розвинена мотиваційна система можуть знижувати гнучкість у прийнятті рішень та уповільнювати адаптацію до нових умов.

Подальше удосконалення корпоративної культури – зокрема розвиток горизонтальних комунікацій, посилення командної роботи та впровадження сучасних підходів до мотивації – здатне значно підвищити якість управлінських рішень і пришвидшити трансформацію дирекції в умовах воєнного часу.

РОЗДІЛ 3
РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ШЛЯХОМ ОПТИМІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ЗАПОРІЗЬКІЙ ДИРЕКЦІЇ АТ «УКРПОШТА»

3.1 Обґрунтування напрямів удосконалення корпоративної культури

Обґрунтування напрямів удосконалення корпоративної культури у Запорізькій дирекції АТ «Укрпошта» передбачає системний підхід, який враховує як внутрішні потреби підприємства, так і зовнішні чинники, зокрема складні умови ведення діяльності в умовах війни в Україні. Удосконалення корпоративної культури спрямоване на підвищення ефективності управлінських рішень, адаптивності організації та залученості персоналу:

1. Розвиток комунікаційної культури:

Одним із ключових напрямів є вдосконалення комунікаційних процесів як вертикального, так і горизонтального рівня. В умовах багатопідроздільної структури Запорізької дирекції особливо важливо забезпечити швидкий та точний обмін інформацією між усіма ланками організації. Для цього рекомендується:

- запровадити регулярні міжпідроздільні наради та робочі групи;
- покращити внутрішні інформаційні платформи для швидкого обміну даними;
- навчати менеджерів ефективним методам зворотного зв’язку.

Це дозволить зменшити затримки в ухваленні рішень, покращити узгодженість дій і підвищити якість виконання стратегічних завдань.

2. Підвищення мотиваційної та стимулюючої культури:

Удосконалення мотиваційних механізмів є критично важливим для підтримки залученості та ініціативності працівників. На основі проведеного аналізу корпоративної культури варто:

- розробити систему нематеріальних стимулів (визнання, нагороди за досягнення, внутрішні рейтинги продуктивності);

- впровадити гнучкі матеріальні стимули, прив'язані до результатів роботи підрозділів;

- організувати програми професійного розвитку та навчання для підвищення кваліфікації.

Ці заходи створюють позитивний психологічний клімат, збільшують готовність працівників пропонувати нові рішення та швидко адаптуватися до змінних умов.

3. Розвиток довіри та партнерських відносин:

Корпоративна культура повинна стимулювати відкритість, довіру і партнерські взаємини між керівниками та персоналом. Напрями удосконалення включають:

- підготовку керівників до більш демократичного стилю управління, що передбачає делегування повноважень і залучення підлеглих до процесу ухвалення рішень;

- створення внутрішніх комітетів або рад для обговорення ключових управлінських рішень;

- розвиток корпоративних традицій, що сприяють формуванню командного духу.

Це зменшує опір змінам і підвищує ефективність реалізації стратегічних рішень.

4. Підтримка адаптивності та інноваційної активності:

В умовах нестабільності та війни особливо важливо формувати культуру адаптивності та інноваційності. Рекомендації:

- заохочувати пропозиції від персоналу щодо оптимізації процесів та логістики;

- створювати пілотні проєкти та експериментальні команди для випробування нових рішень без загрози для основних операцій;

- активно впроваджувати цифрові інструменти для автоматизації та

аналітики управлінських процесів.

Це дозволяє швидше реагувати на зовнішні зміни, зменшувати ризики та підвищувати стійкість організації.

5. Формалізація та систематизація корпоративних стандартів:

Хоча гнучкість важлива, необхідно також підтримувати певний рівень формалізації для забезпечення стабільності роботи. Напрями удосконалення:

- оновлення внутрішніх стандартів і регламентів відповідно до нових умов діяльності;

- впровадження чітких процедур оцінки ефективності управлінських рішень;

- забезпечення контролю якості виконання завдань через системи KPI та регулярні аудити.

Це створює баланс між стабільністю та гнучкістю, знижує кількість помилок і підвищує ефективність управлінських рішень.

Запроваджуючи запропоновані заходи, необхідно акцентувати увагу на виявлені проблеми корпоративної культури Запорізької дирекції АТ «Укрпошта» (табл.3.1):

Таблиця 3.1 – Матриця проблем корпоративної культури Запорізької дирекції АТ «Укрпошта»

Культурний компонент	Проблемний прояв у Запорізькій дирекції	Наслідки для якості управлінських рішень	Шляхи вирішення
1	2	3	4
Ступінь формалізації	Надмірна кількість регламентів, жорстка вертикаль управління	Сповільнення процесу ухвалення рішень; залежність від керівництва; низька ініціативність	Оптимізація процедур; делегування повноважень; створення простих протоколів ухвалення рішень

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
Адаптивність та інноваційність	Ініціативи персоналу рідко заохочуються; страх помилок	Рішення приймаються за інерцією, а не на основі аналізу інноваційних можливостей	«Сейф-зони» для інновацій; конкурси внутрішніх ідей; швидке тестування рішень
Комунікації внутрішні	Переважно вертикальні, зворотний зв'язок – формальний	Інформаційні розриви, повільне реагування на проблеми у відділеннях; рішення не враховують ситуацію «на місцях»	Регулярні короткі командні наради; анонімний зворотний зв'язок; горизонтальні комунікації
Залученість персоналу	Працівники мало залучені до обговорення рішень; низький рівень участі в управлінні	Менше ідей, слабка мотивація, низька ефективність впровадження рішень	Спільні робочі групи; залучення працівників до мікропроцесів прийняття рішень
Місія та корпоративні цінності	Місія підтримується формально; реальні цінності відрізняються від задекларованих	Рішення часто спрямовані на виконання інструкцій, а не на розвиток	Програми внутрішньої комунікації; ціннісні воркшопи
Психологічний клімат	Підвищене навантаження, стрес, ризики через війну	Зниження мотивації, втома, помилки у роботі, емоційне вигорання	Психологічна підтримка; антистресові програми; ревізія навантаження
Командна взаємодія	Взаємодопомога є, але нерівномірна; окремі підрозділи працюють ізольовано	Рішення приймаються без врахування інтересів усіх структур	Командні тренінги; інтеграція між відділеннями
Система мотивації	Фокус на дисципліні, а не на досягненнях; відсутність прозорих KPI	Рішення не мотивують працівників; низька ініціативність; брак відповідальності	Оновлення системи KPI; матеріальна та нематеріальна мотивація

Систематизуємо запропоновані напрямки вдосконалення в таблиці 3.2:

Таблиця 3.2 – Напрями удосконалення корпоративної культури Запорізької дирекції АТ «Укрпошта»

Напрям удосконалення	Конкретні заходи	Цілі	Очікуваний ефект
Розвиток комунікаційної культури	- Регулярні міжпідроздільні наради та робочі групи; - Вдосконалення внутрішніх інформаційних платформ; - Навчання менеджерів ефективним методам зворотного зв'язку.	Забезпечення швидкого та точного обміну інформацією між усіма ланками організації	Підвищення узгодженості дій, скорочення часу на ухвалення рішень, зменшення помилок через недостатню інформацію
Підвищення мотиваційної та стимулюючої культури	- Система нематеріальних стимулів (визнання, нагороди, рейтинги продуктивності); - Гнучкі матеріальні стимули, прив'язані до результатів; - Програми професійного розвитку та навчання.	Збільшення залученості та ініціативності працівників	Підвищення продуктивності, готовності працівників пропонувати нові рішення, підвищення задоволеності роботою
Розвиток довіри та партнерських відносин	- Підготовка керівників до демократичного стилю управління; - Створення внутрішніх комітетів для обговорення управлінських рішень; - Розвиток корпоративних традицій.	Формування довірливих і партнерських відносин між керівниками та персоналом	Зменшення опору змінам, підвищення ефективності реалізації стратегічних рішень, формування командного духу
Підтримка адаптивності та інноваційної активності	- Заохочення пропозицій від персоналу щодо оптимізації процесів; - Створення пілотних проєктів і експериментальних команд; - Впровадження цифрових інструментів для аналітики та автоматизації.	Підвищення гнучкості організації та здатності швидко реагувати на зміни	Збільшення швидкості реагування на зовнішні виклики, зниження ризиків, підвищення стійкості організації
Формалізація та систематизація корпоративних стандартів	- Оновлення внутрішніх стандартів і регламентів; - Впровадження процедур оцінки ефективності управлінських рішень; - Контроль якості через KPI та регулярні аудити.	Підтримка стабільності роботи та контроль за виконанням завдань	Зниження помилок, підвищення ефективності управлінських рішень, баланс між стабільністю та гнучкістю

Таким чином, обґрунтування напрямів удосконалення корпоративної культури Запорізької дирекції АТ «Укрпошта» базується на інтеграції трьох

ключових компонентів: покращення комунікацій, мотивації та довіри, розвиток адаптивності та інноваційності, при збереженні оптимального рівня формалізації. Реалізація цих напрямів сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень, зміцненню корпоративного клімату та адаптації до умов війни та нестабільності, забезпечуючи стійкий розвиток організації.

3.2 Пропозиції щодо покращення процесу прийняття управлінських рішень

Покращення процесу прийняття управлінських рішень у Запорізькій дирекції АТ «Укрпошта» є важливим чинником підвищення ефективності діяльності підприємства та зміцнення його конкурентоспроможності. В умовах постійних змін зовнішнього середовища, зокрема впливу війни в Україні та нестабільності економічної ситуації, важливим стає забезпечення швидких, обґрунтованих та стратегічно виважених рішень, які враховують як потреби клієнтів, так і внутрішній потенціал організації.

Першим напрямом удосконалення є підвищення якості інформаційної підтримки управлінських рішень. Для цього необхідно впровадити систематизовану внутрішню аналітику, яка дозволяє збирати, обробляти та аналізувати дані про діяльність усіх підрозділів, фінансові показники, стан персоналу та клієнтські запити. Використання сучасних цифрових платформ і бізнес-аналітики забезпечить керівників оперативною та достовірною інформацією, що зменшує ризик необґрунтованих рішень.

Другим важливим аспектом є розвиток колективного та консультаційного підходу до ухвалення рішень. У процесі прийняття рішень доцільно залучати фахівців різних напрямів діяльності, організовувати міжфункціональні робочі групи та комітети, де обговорюються стратегічні та оперативні питання. Це дозволяє враховувати різні точки зору, зменшує ймовірність суб’єктивних помилок та формує більш комплексне бачення

проблеми.

Третім напрямом є підвищення прозорості та обґрунтованості рішень. Важливо впровадити стандартизовані процедури оформлення управлінських рішень, які включають опис проблеми, аналіз альтернатив, прогнозування результатів та оцінку ризиків. Це сприяє не лише кращому контролю за виконанням рішень, але й формує корпоративну культуру відповідальності та підзвітності серед керівників.

Четвертий напрям пов’язаний із підвищенням компетентності керівників та персоналу. Проведення тренінгів, семінарів та навчальних програм з ефективного управління, прийняття рішень у кризових умовах, використання інноваційних інструментів дозволяє формувати у керівників аналітичне мислення, здатність швидко оцінювати ситуацію та приймати стратегічно виважені рішення. Крім того, систематичне обговорення кейсів із попередніх управлінських ситуацій допомагає уникати повторення помилок.

Не менш важливим є зміцнення культури обґрунтованого ризику та інноваційності. В умовах динамічної зовнішньої ситуації, особливо під час війни, необхідно створювати механізми, що дозволяють тестувати нові підходи, проводити пілотні проєкти та адаптувати рішення без значних втрат для підприємства. Це формує організаційну гнучкість і підвищує здатність дирекції ефективно реагувати на зміни.

Нарешті, для покращення процесу прийняття рішень важливо впровадити систему контролю та зворотного зв’язку, що дозволяє оцінювати результати ухвалених рішень, коригувати стратегії та оптимізувати процеси. Регулярний моніторинг, звітність та аналіз результативності рішень сприяють формуванню культури навчання організації, де кожне управлінське рішення стає джерелом цінного досвіду.

Таблиця 3.3 – Напрями удосконалення процесу прийняття управлінських рішень в Запорізькій дирекції АТ «Укрпошта»

Напрямок удосконалення	Заходи	Формат впровадження	Очікуваний результат
Аналітична підтримка рішень	Створення аналітичного підрозділу або використання спеціалізованого ПЗ для збору та аналізу даних	Поступове підключення інформаційних потоків від усіх відділів, інтеграція даних у єдину платформу, регулярні звіти	Оперативна доступність достовірної інформації для прийняття рішень, зменшення помилок через недостатню інформацію
Міжфункціональні робочі групи	Створення груп для розробки стратегічних і кризових рішень, залучення представників різних відділів	Регулярні наради та стратегічні сесії із чітко визначеними цілями та відповідальними	Підвищення якості рішень через врахування різних експертних думок, зниження суб’єктивності
Стандартизація процедур ухвалення рішень	Розробка шаблонів для опису проблем, оцінки альтернатив, аналізу ризиків	Поширення внутрішніх інструкцій і чек-листів, обов’язкове документування кожного рішення	Підвищення прозорості та підзвітності рішень, створення бази для навчання і вдосконалення процесів
Підвищення компетенцій персоналу	Проведення тренінгів з управління ризиками, аналітичного мислення та прийняття рішень	Планування регулярних навчальних сесій, обговорення кейсів із попередніх ситуацій	Зростання компетентності керівників, підвищення швидкості та якості ухвалення рішень
Розвиток культури управлінського ризику та інноваційності	Створення механізмів тестування нових підходів, проведення пілотних проєктів	Визначення пріоритетних напрямів експериментів, встановлення критеріїв оцінки ефективності	Зростання гнучкості організації, адаптивність до змін зовнішнього середовища
Система моніторингу та зворотного зв’язку	Впровадження контролю за виконанням рішень та оцінка їх результативності	Створення внутрішньої платформи для звітності, регулярний аналіз результатів, публікація внутрішніх звітів	Постійне вдосконалення процесу прийняття рішень, формування культури навчання організації

Таким чином, комплексне удосконалення процесу прийняття управлінських рішень у Запорізькій дирекції АТ «Укрпошта» потребує системного підходу, який включає підвищення якості інформаційної підтримки, розвиток колективного ухвалення рішень, стандартизацію процедур, підвищення компетентності персоналу, культуру управлінського ризику та постійний контроль результатів. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню ефективності роботи дирекції, зростанню задоволеності клієнтів та формуванню стабільної та адаптивної організаційної культури.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Дане кваліфікаційне дослідження присвячене оцінці корпоративної культури та якості процесу прийняття управлінських рішень у Запорізькій дирекції АТ «Укрпошта».

Тема дослідження є актуальною в контексті глибоких змін, що відбуваються в Україні під впливом воєнного стану, економічної нестабільності та цифрової трансформації логістичної галузі. Адже поліпшення корпоративної культури та оптимізація управлінських процесів стає ключовим фактором підвищення стійкості підприємств критичної інфраструктури, до яких належить АТ «Укрпошта».

Саме тому метою роботи стало комплексне дослідження впливу корпоративної культури на якість управлінських рішень, визначення ключових закономірностей, проблем і потенційних шляхів удосконалення.

Об’єктом дослідження виступила діяльність Запорізької дирекції АТ «Укрпошта» як структурного підрозділу національного поштового оператора, що виконує стратегічні логістичні, соціальні та фінансові функції у регіоні.

АТ «Укрпошта» є великим багатоаспектним підприємством, яке забезпечує логістичні, торговельні та фінансові послуги населенню. Воєнні події у Запорізькій області відчутно вплинули на обсяги діяльності Запорізької дирекції, кадрову структуру, рівень витрат та інвестиційні можливості підприємства.

Фінансовий аналіз, проведений за даними 2020-2025 рр. для підприємства в цілому, виявив такі закономірності:

Дохід підприємства зростав нерівномірно, проте загальна тенденція є позитивною: у 2024 р. він становив 12,98 млрд. грн., а за три квартали 2025 р. – понад 9,5 млрд. грн.

Чистий прибуток протягом 2021-2024 рр. демонстрував від’ємне значення, що свідчить про зростання витрат, збільшення собівартості

логістичних операцій та вплив воєнних ризиків.

Активи підприємства поступово зростають, що відображає інвестиції в логістичну інфраструктуру, оновлення парку та ІТ-систем.

Зобов'язання залишаються високими, коефіцієнт фінансової залежності понад 50% вказує на значний обсяг позикових ресурсів.

Розраховані коефіцієнти ліквідності (0,63 для поточної, 0,48 для абсолютної) свідчать про недостатній рівень покриття короткострокових зобов'язань, що потребує оптимізації структури балансів.

Рентабельність продукції становила 8,68%, що підтверджує ефективність операційної діяльності, але недостатню для формування стабільного позитивного фінансового результату.

Отже, фінансовий стан підприємства є напруженим, але контрольованим, а його стабільність значною мірою залежить від ефективності управління й корпоративної культури.

Аналіз чинної корпоративної культури Запорізької дирекції АТ «Укрпошта» виявив, що корпоративна культура підприємства формується під впливом централізованих корпоративних стандартів АТ «Укрпошта», проте має і власні регіональні особливості. У процесі дослідження встановлено наступне:

- культура орієнтована на стандартизованість процесів, ієрархічність та контроль;

- високим є рівень формалізації, регламентності та підзвітності;

- спостерігається дефіцит горизонтальних комунікацій, що уповільнює ухвалення рішень;

- рівень лояльності персоналу знижується через навантаження, ризики та обмежені можливості мотивації;

- культура містить елементи соціальної місії, але недостатньо підтримує інновації та гнучкість.

Інтегральна оцінка корпоративної культури за основними параметрами (комунікації, підтримка персоналу, інноваційність, цінності, мотивація,

згуртованість) показала рівень 3,2 із 5, що свідчить про наявність значного потенціалу для розвитку.

Проведена оцінка системи управлінських рішень. Процес ухвалення рішень виявляє такі характерні риси:

- залежність від централізованих директив Києва та жорсткої ієрархії;

- недостатній рівень участі середнього менеджменту у стратегічних рішеннях;

- слабка аналітична підтримка рішень на рівні дирекції;

- високий рівень бюрократизації, що знижує оперативність;

- нестача інструментів для аналізу ризиків.

Водночас існує стійка система контролю виконання рішень, що є значною перевагою.

Також, досліджено залежність та кореляцію між корпоративною культурою та якістю управлінських рішень. Проведене дослідження визначило низку закономірностей:

- існує пряма кореляція між рівнем внутрішніх комунікацій та швидкістю ухвалення рішень (чим кращий обмін інформацією, тим менше затримок у прийнятті рішень);

- помірна позитивна кореляція встановлена між мотивацією персоналу та якістю виконання прийнятих рішень;

- негативна кореляція спостерігається між ієрархічністю структури та інноваційністю управлінських рішень;

- висока залежність між згуртованістю колективу та рівнем помилок у процесі реалізації рішень.

Загальний висновок кореляційного аналізу наступний: чим вищий рівень розвитку корпоративної культури – тим якіснішим, швидшим та точнішим є процес ухвалення та реалізації управлінських рішень. Це підтверджує важливість комплексного реформування культури дирекції.

У межах роботи розроблено низку практичних рекомендацій:

1. Удосконалення корпоративної культури:

- формування відкритої комунікаційної політики;

- зменшення надмірної формалізації та впровадження гнучких підходів до управління;

- системна підтримка персоналу в умовах війни (менторство, психологічна підтримка, мотиваційні програми);

- розвиток інноваційної культури через пілотні проєкти та експериментальні рішення;

- підвищення ролі командної взаємодії.

2. Поліпшення процесу прийняття управлінських рішень:

- запровадження аналітичної платформи для моніторингу діяльності;

- створення міжфункціональних робочих груп для стратегічних рішень;

- стандартизація процедур оцінки альтернатив і ризиків;

- навчання персоналу методам ефективного управління й аналітичного мислення;

- налагодження системи внутрішнього зворотного зв’язку.

3. Підвищення ефективності управління персоналом:

- розробка системи нематеріальної мотивації, адаптованої до воєнних умов;

- підсилення корпоративної ідентичності через внутрішні заходи та соціальні проєкти.

Запропоновані заходи формують цілісну систему змін, спрямованих на підвищення організаційної ефективності.

Наукова новизна роботи полягає у:

- визначенні кореляційних залежностей між рівнем розвитку корпоративної культури та якістю управлінських рішень саме у контексті діяльності підприємства критичної інфраструктури під час війни;

- розробці інтегральної оцінки корпоративної культури для конкретного регіонального підрозділу АТ «Укрпошта»;

- формуванні комплексної матриці проблем корпоративної культури з урахуванням умов високої турбулентності.

Практична цінність роботи полягає в тому, що надані рекомендації можуть бути негайно застосовані у діяльності Запорізької дирекції АТ «Укрпошта» для підвищення ефективності управління, покращення комунікацій, оптимізації виробничих процесів та зменшення управлінських ризиків.

Проведене дослідження дозволило комплексно оцінити стан корпоративної культури, фінансові показники та систему ухвалення управлінських рішень у Запорізькій дирекції АТ «Укрпошта». Аналіз показав, що саме корпоративна культура є ключовим чинником, який визначає якість управління та стійкість підприємства в умовах воєнної нестабільності. Кореляційний аналіз підтвердив наявність прямого впливу культури на швидкість, точність та результативність управлінських рішень. Запропоновані рекомендації формують комплексну дорожню карту удосконалення організаційної культури та підвищення ефективності управління, що сприятиме зміцненню конкурентоспроможності та стійкості підприємства у післявоєнний період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. АТ «Укрпошта». Опендатабот. URL: https://opendatabot.ua/c/21560045 (дата звернення: 05.11.2025).

2. АТ «Укрпошта». Офіційний сайт. URL: https://www.ukrposhta.ua/ua/pro-ukrposhtu (дата звернення: 05.11.2025).

3. АТ «Укрпошта». Фінансова звітність. URL: https://www.ukrposhta.ua/ua/richni-zvity (дата звернення: 05.11.2025).

4. Батюк Б. Б. Інноваційні управлінські рішення в умовах сучасних викликів. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 2 (30). URL: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2(30)-364-373 (дата звернення: 10.11.2025)

5. Бондарчук Н. В. Колективні методи прийняття управлінських рішень, як інструмент підвищення ефективності управління. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2021. Вип 17. Т. 2. С. 251-259.

6. Бреус С. В., Семченко Є. О. Методи та моделі прийняття управлінських рішень. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 24. С. 117-122. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/22.pdf (дата звернення: 12.11.2025).

7. Бреус С., Пригарський В. Ефективні управлінські рішення: методи та прийоми. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 67. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-23 (дата звернення: 12.11.2025).

8. Ваганова Л. В, Юричина І. А., Карпанасюк О. С. Управлінське рішення як форма реалізації організаційної функції державного управління. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 1. С. 94-98.

9. Вараксіна О., Шульга В. Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 49. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-63 (дата звернення: 27.10.2025).

10. Ведерніков М., Базалійська Н., ВолянськаСавчук Л., Вознюк Р., Клімас В. Формування та розвиток корпоративної культури сучасному бізнессередовищі підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 330(3). С. 157-164.

11. Гасюк І. Л., Іваній О. М. Логічно-формальні та критеріальні методи прийняття управлінських рішень в публічному управлінні. *Наукові перспективи*. 2024. № 8 (50). С. 112-122.

12. Гасюк І., Іваній О. Управлінські рішення як основа управлінської діяльності. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 7 (35). С. 98-113. URL: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-7(35)-98-113 (дата звернення: 02.11.2025).

13. Глива С., Передало Х. Корпоративна культура: значимість, функції та цінності. *Економіка та суспільство*. Випуск 61. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-137 (дата звернення: 30.10.2025).

14. Граціотова Г.О., Степанова А.В. Методи формування та удосконалення корпоративної культури на державних підприємствах. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2021. №2(16). С. 25-33. DOI: 10.15276/EJ.02.2021.3.

15. Гуржій Н. М., Онищенко О. А., Козюк О. В. Корпоративна культура підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 38. С. 113-119. URL: https://doi.org/10.32843/infrastruct38-25 (дата звернення: 07.11.2025).

16. Жовковська Т.Т. Методологія прийняття управлінських рішень за рефлексивного підходу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. № 19. С. 146-150.

17. Замковий О. Корпоративна культура як фактор формування успішності українського ділового оточення на шляху до європейських стандартів. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 41. URL:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-62 (дата звернення: 29.10.2025).

18. Зеркаль А. В. Корпоративна культура та комерційна свідомість персоналу – інноваційні напрями розвитку підприємств : монографія. Tallinn: Teadmus OÜ, 2022, 346 с. URL: https://eir.zp.edu.ua/bitstream/123456789/9491/1/M_Zerkal.pdf (дата звернення: 23.10.2025).

19. Кравченко М., Голюк В. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 40. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37 (дата звернення: 13.11.2025).

20. Краснокутська Н.С., Кришталєва О.В. Розвиток корпоративної культури в умовах віддаленого режиму роботи. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2021. Том 32 (71). № 4. С. 53-57. URL: https://doi.org/10.32838/2523-4803/71-4-9 (дата звернення: 30.10.2025).

21. Левіна-Костюк М. О., Мельничук О. І., Телічко Н. О. Методи прийняття управлінських рішень в умовах недостатньої інформації. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-40 (дата звернення: 11.11.2025).

22. Ленда В. М., Оганесян Г. С., Скібська К. О. Трансформація корпоративної культури під час війни. *Бізнес Інформ*. 2024. №5. С. 297-303. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-297-303 (дата звернення: 01.11.2025).

23. Мохненко А.С., Мельникова К. Особливості корпоративної культури на ІТ-підприємствах в сучасних умовах ведення бізнесу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія «Економічні науки». Херсон: ХДУ, 2021. № 42. С. 45-49.

24. Онищенко О. А. Теорія організацій : курс лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійних програм «Менеджмент організацій і адміністрування», «Менеджмент міжнародного бізнесу». Запоріжжя : Запорізький національний

університет, 2025. 128 с. https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/handle/12345/25838 (дата звернення: 08.11.2025).

25. Онищенко О. А., Сандуляк Л.В. Особливості корпоративної культури організації та її вплив на діяльність підприємства. *Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (08-09 червня 2023). – Одеса, Одеська політехніка, 2023. С.148-149.

26. Онищенко О.А. Beyond Structure: інтеграція теорії організацій та організаційного дизайну для стратегічної гнучкості. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2025. Випуск 3(33). С. 84-99. URL: https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-3/33-07 (дата звернення: 02.11.2025).

27. Онищенко О.А., Колбасова А. С. Трансформація управлінських концепцій для вирішення конфліктів поколінь у сучасних організаціях. БІЗНЕС, ІННОВАЦІЇ, МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ : зб. тез доп. VI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 24 квіт. 2025 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2025. С. 100-101. URL: https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/329449 (дата звернення: 09.11.2025).

28. Онокієнко Т. С. Прийняття управлінських рішень: ключові аспекти для успіху. *Сучасні тенденції в управлінні та адмініструванні: нові парадигми та можливості*: матеріали Круглого столу (10 травня 2024 року). Державний біотехнологічний університет. 2024. С. 53-55. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/54080/1/MATERIALY_KRUHLOHO_STOLU_2024-54-56.pdf (дата звернення: 10.11.2025)

29. Перевозова І. В. Основні постулати при формуванні корпоративної культури компанії. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8240 (дата звернення: 30.10.2025).

30. Скопенко Н. С., Шеремет О. О., Єрьомін М. В. Процес прийняття та реалізації управлінських рішень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 18. С.49-55. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.18.49.

31. Спіцина А.Є Корпоративна культура як інструмент управління персоналом підприємств транспортної галузі в підвищенні їх конкурентоспроможності. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2025. № 1. С. 209-219. URL: https://ev.nmu.org.ua/index.php/en/archive?arh_article=1668 (дата звернення: 29.10.2025).

32. Стамбульська Х. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.1.204.

33. Степанова Л.В., Тужилкіна О.В. Корпоративна культура в контексті регулювання соціально-трудових відносин. Соціально-трудові відносини: проблеми науки та практики : монографія. Полтава, 2020. С. 518-534.

34. Химич І. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. *Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем*. 2015. № 31. С. 105-116.

35. Шевченко В.С. Шляхи підвищення корпоративної культури підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 16. С. 514-519.

36. Шишкін В., Онищенко О., Зевенко Д. Ефективність прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану для забезпечення стійкості економіки логістичних систем вітчизняних підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2025. Випуск 4 (55). С. 197-205. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-27 (дата звернення: 03.11.2025).

37. Шишкін В.О., Онищенко О.А., Петров В., Алієва-Ярошенко Т. Corporate social responsibility system management of the modern enterprise. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2019. Випуск 4 (10). С. 29-42. URL: https://doi.org/10.26661/2522-1566/2019-4/10-03 (дата звернення: 06.11.2025).

38. Шишкін В.О., Онищенко О.А., Сулиз А.В., Тур Д.В. Small business: features of system analysis in the strategic management system. *Менеджмент та*

підприємництво: тренди розвитку. 2024. Випуск 1(27). С 64-67. URL: https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-1/27-06 (дата звернення: 10.11.2025).

39. Ющик О.О. Управлінське рішення: до визначення поняття та видів. *Часопис Київського університету права*. 2023. Випуск 3. С.30-34. URL: https://doi.org/10.36695/2219-5521.3.2023.04 (дата звернення: 02.11.2025).

40. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework: Revised ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011. URL: https://download.e-bookshelf.de/download/0000/5872/77/L-G-0000587277-0006317104.pdf (дата звернення: 20.10.2025).

41. Deal T. E., Kennedy A. A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982. URL: https://archive.org/details/corporateculture0000deal (дата звернення: 21.10.2025).

42. Denison D. R. Denison Organizational Culture Model. Denison Consulting. URL: https://denisonconsulting.com/wp-content/uploads/2019/08/introduction-to-the-denison-model.pdf (дата звернення: 22.10.2025).

43. Denison D. R. Organizational Culture and Effectiveness. URL: https://growthorientedsustainableentrepreneurship.files.wordpress.com/2016/07/oc-corporate-culture-and-organizational-effectiveness.pdf (дата звернення: 22.10.2025).

44. Graham J. R., et al. Corporate culture: Evidence from the field. *Journal of Financial Economics*. 2022. Volume 146. Issue 2. Pp. 552-593. URL: https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2022.07.008 (дата звернення: 23.10.2025).

45. Hofstede G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations: 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001. 592 p. URL: https://digitalcommons.usu.edu/unf_research/53/ (дата звернення: 24.10.2025).

46. Kotter J. P., Heskett J. L. Corporate Culture and Performance. New York: Free Press, 1992. URL: https://archive.org/details/corporateculture0000kott (дата звернення: 25.10.2025).

47. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership: 4th ed. Hoboken, NJ: Jossey-Bass, 2010. 456 p. URL: https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf (дата звернення: 19.10.2025).

48. Shvetz L. Accounting Treatment of Pension Plans Elements at Ukrainian Enterprises. European Applied Sciences. 2013. № 3. P. 173-176.

49. Trompenaars F., Hampden-Turner C. Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business. London: Nicholas Brealey, 1997. URL: https://teaching.up.edu/bus360/readings/Trompenaars%2C%201996.pdf (дата звернення: 19.10.2025).

50. Yates J. F., et al. Culture and decision making – a literature review. Frontiers / review (2016) / PMC. URL: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7126161/ (дата звернення: 22.10.2025).