

УДК 005.32:331.108:004
JEL: M10; M14; M21
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-9-498-506>

ІНТЕГРАТИВНА МОДЕЛЬ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ СЕРВІСНИХ КОМПАНІЙ УКРАЇНИ: АНАЛІТИЧНІ, СОЦІОЛОГІЧНІ ТА ЦИФРОВІ МЕТОДИ

©2025 ДУДЧЕНКО А. В.

УДК 005.32:331.108:004
JEL: M10; M14; M21

Дудченко А. В. Інтегративна модель дослідження корпоративної культури сервісних компаній України: аналітичні, соціологічні та цифрові методи

У статті узагальнено теоретичні засади та практичні підходи до дослідження корпоративної культури сервісних компаній України, зокрема на прикладі ТОВ «Нова пошта». Визначено, що корпоративна культура в сервісному бізнесі є критичним чинником забезпечення якості обслуговування, ефективності внутрішніх процесів та конкурентоспроможності. Окреслено специфіку сервісної організації, яка характеризується високою залежністю від людського фактора, клієнтоцентричністю, гнучкістю процесів та нематеріальним характером послуг. У межах дослідження розроблено інтегративну модель, яка поєднує аналітичні, соціологічні, цифрові та інноваційні методи дослідження корпоративної культури. Досліджено корпоративну культуру ТОВ «Нова пошта» за допомогою таких методик: Value Audit, OCAI, Denison, Hofstede, eNPS, Cultural Web та OCP. Застосовано аналітико-діагностичні методи (оцінка корпоративних цінностей, SWOT-аналіз, контент-аналіз), соціологічні та психологічні інструменти (опитування, інтерв'ю, фокус-групи), цифрові HR-Tech рішення (Big Data, eNPS, Digital Sentiment Analysis), а також інноваційні візуально-ігрові методи (Culture Mapping, Employee Journey Map, гейміфікація). Узагальнено результати опитувань працівників, які засвідчили високий рівень інтеграції цінностей «Клієнтоорієнтованість» і «Командність», а також виявили потребу в посиленні «Відповідальності» та «Інноваційності» на операційному рівні. Визначено, що корпоративна культура «Нової пошти» є стратегічною, клієнтоцентричною та командною, але потребує вдосконалення внутрішньої узгодженості, комунікацій та гнучкості. Стаття має практичне значення для HR-фахівців, керівників сервісних компаній та дослідників, які працюють над трансформацією корпоративної культури в умовах цифровізації, воєнних викликів та євроінтеграційних процесів.

Ключові слова: корпоративна культура, сервісна компанія, ТОВ «Нова пошта», методи дослідження корпоративної культури підприємства.
Табл.: 8. Бібл.: 8.

Дудченко Андрій Васильович – здобувач, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Івана Банка, 3, Полтава, 36003, Україна)
E-mail: adudcenko84@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-9573-286X>

UDC 005.32:331.108:004
JEL: M10; M14; M21

Dudchenko A. V. The Integrative Model for Studying the Corporate Culture of Service Companies in Ukraine: Analytical, Sociological, and Digital Methods

The article summarizes the theoretical foundations and practical approaches to studying the corporate culture of service companies in Ukraine, specifically using the example of LLC «Nova Poshta». It is defined that corporate culture in the service business is a critical factor in ensuring service quality, the efficiency of internal processes, and competitiveness. The specifics of a service organization are outlined, characterized by a high dependence on the human factor, customer-centricity, process flexibility, and the intangible nature of services. Within the study, an integrative model was developed that combines analytical, sociological, digital, and innovative methods for research into corporate culture. The corporate culture of LLC «Nova Poshta» was examined using the following methodologies: Value Audit, OCAI, Denison, Hofstede, eNPS, Cultural Web, and OCP. Both the analytical and diagnostic methods were applied (corporate values assessment, SWOT analysis, content analysis), along with sociological and psychological tools (surveys, interviews, focus groups), digital HR-Tech solutions (Big Data, eNPS, Digital Sentiment Analysis), and innovative visual-gaming methods (Culture Mapping, Employee Journey Map, gamification). The results of employee surveys were summarized, showing a high level of integration of such values as «Customer Orientation» and «Teamwork», as well as identifying a need to strengthen «Responsibility» and «Innovation» at the operational level. It was determined that the corporate culture of «Nova Poshta» is strategic, customer-centric, and team-oriented, but requires improvement in internal alignment, communication, and flexibility. The article has practical relevance for HR professionals, managers of service companies, and researchers working on transforming corporate culture in the context of digitalization, wartime challenges, and European integration processes.

Keywords: corporate culture, service company, LLC «Nova Poshta», methods of researching the corporate culture of an enterprise.
Tabl.: 8. Bibl.: 8.

Dudchenko Andrii V. – Applicant, Poltava University of Economics and Trade (3 Ivana Banka Str., Poltava, 36003, Ukraine)
E-mail: adudcenko84@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-9573-286X>

У сучасному сервісному бізнесі корпоративна культура виступає ключовим чинником забезпечення якості обслуговування, ефективності внутрішніх процесів та конкурентоспроможності компанії. Сервісна організація, на відміну від виробничої, орієнтована на надання нематеріальних послуг, що формуються у процесі взаємодії персоналу з клієнтами. Отже, такі компанії характеризуються високою залежністю від людського фактора, потребою в гнучкості процесів та чіткою клієнтоцентричністю.

ТОВ «Нова пошта», як одна з провідних сервісних компаній України, функціонує в умовах масштабної мережі відділень, цифрових сервісів та оперативної координації персоналу. Це зумовлює необхідність глибокого аналізу її корпоративної структури та культури з урахуванням специфіки сервісної діяльності. Для цього доцільно застосовувати комплексний підхід, що включає системний, функціональний, процесний, соціально-психологічний і порівняльний аналіз. Такий підхід дозволяє оцінити узгодженість між структурою та бізнес-процесами, роль персоналу як носія корпоративних цінностей, а також виявити можливості для вдосконалення культури в контексті сучасних викликів сервісного ринку.

Останні наукові дослідження підтверджують зростаючу увагу до корпоративної культури як ключового чинника ефективності сервісних компаній, особливо в умовах трансформаційних змін. Зокрема, Ленда В. М., Оганесян Г. С. і Скібська К. О. [1] досліджують трансформацію корпоративної культури під час війни, акцентуючи на адаптивності, згуртованості та соціальній відповідальності бізнесу. Коляденко С. В. і Титарчук С. О. [2] розглядають формування клієнтської культури в аграрному секторі, що є релевантним для сервісних компаній з точки зору клієнтоцентричності.

Мажара В. О. [3] аналізує вплив корпоративної культури на продуктивність праці, підкреслюючи важливість мотиваційного середовища. Плотніченко С. Р., Горохова Т. В. та Юрченко Г. М. [4] розглядають культуру організації як фактор успіху в менеджменті, що узгоджується з концепцією стратегічного управління культурою. Чернух Д. В. [5] досліджує регіональні особливості розвитку корпоративної культури, що дозволяє враховувати локальний контекст у сервісному бізнесі.

Замковий О. І. [6] акцентує на ролі корпоративної культури у формуванні європейських стандартів ведення бізнесу, що є актуальним для українських компаній у процесі інтеграції. Лозова О. В. [7] розглядає корпоративну соціальну відповідальність як чинник формування позитивного іміджу, що тісно пов'язано з культурними аспекта-

ми. Стамбульська Х. і Передало Х. [8] систематизують типи корпоративної культури та їх вплив на розвиток організацій, що створює основу для типологічного аналізу в межах дослідження.

Загалом, наукові джерела підтверджують актуальність теми управління корпоративною культурою, а також демонструють різноманіття методичних підходів – від класичних до інноваційних, що дозволяє обґрунтувати доцільність застосування інтегративної моделі дослідження в контексті сервісних компаній України.

Метою статті є розробка та обґрунтування комплексного підходу до вивчення корпоративної культури сервісних організацій, який поєднає класичні, сучасні та інноваційні методи дослідження.

Для оцінки корпоративної структури «Нової пошти» доцільно застосовувати комбінацію методів і підходів. Зокрема, *системний підхід* – розгляд компанії як єдиного організму, де структура має забезпечувати узгодженість усіх елементів (від керівництва до відділень); *функціональний підхід* – аналіз того, як структура забезпечує виконання ключових функцій сервісної організації: обслуговування клієнтів, логістика, комунікації, підтримка; *процесний підхід* – виявлення зв'язків між бізнес-процесами та структурними підрозділами; *клієнтський підхід* – у сервісних компаніях структура має бути максимально інтегрована з процесами клієнтського обслуговування; *соціально-психологічний підхід* – урахування ролі працівників, командної роботи та корпоративної культури, адже в сервісному бізнесі саме персонал є носієм цінностей і стандартів обслуговування, та *порівняльний підхід* – зіставлення корпоративної структури «Нової пошти» з іншими сервісними компаніями (наприклад, міжнародними логістичними операторами).

Така методологічна рамка дозволяє глибоко оцінити як формальні, так і неформальні аспекти організаційної культури, її відповідність стратегічним цілям компанії та очікуванням персоналу.

У дослідженні використано аналітико-діагностичні методи (Value Audit, SWOT-аналіз, контент-аналіз внутрішніх документів), соціологічні та психологічні інструменти (Denison Survey, OCAI, Hofstede Insights, інтерв'ю), цифрові HR-Tech рішення (Big Data HR-систем, eNPS, Digital Sentiment Analysis), а також інноваційні візуально-ігрові методи (Culture Mapping, Employee Journey Map, гейміфікація). Така багаторівнева методика дозволяє не лише виявити поточний стан корпоративної культури, а й сформулювати стратегічні рекомендації для її розвитку відповідно до сучасних викликів сервісного бізнесу.

Такий набір дозволяє дослідити корпоративну культуру «Нової пошти» комплексно: від декларованих цінностей до реальних практик, від класичних соціологічних методів до цифрової HR-аналітики, від кількісних оцінок до якісного розуміння досвіду працівників (табл. 1).

Розглянемо більш детально ті методи дослідження, які були використані нами, і результати, які ми отримали при їх застосуванні для дослідження корпоративної культури ТОВ «Нова Пошта»

Метод *Value Audit* – це перевірка відповідності між задекларованими компанією цінностями та реальною поведінкою працівників і управлінських практик. Він базується на порівнянні «офіційної» культури (місія, цінності, кодекс поведінки) з «живою» культурою (що справді роблять співробітники у щоденній роботі).

Для застосування даного методу для «Нової пошти» було проведено:

- ✦ аналіз корпоративних документів компанії: місія, бачення, цінності, стандарти сервісу;

Таблиця 1

Система сучасних методів дослідження корпоративної культури ТОВ «Нова пошта»

Група методів	Метод	Сутність	Очікуваний результат для «Нової пошти»
Аналітико-діагностичні	Value Audit (оцінка корпоративних цінностей)	Порівняння задекларованих у компанії цінностей із реальною поведінкою персоналу	Виявлення розриву між офіційною культурою та фактичними практиками
	SWOT-аналіз корпоративної культури	Аналіз сильних і слабких сторін культури, зовнішніх можливостей і загроз	Формування карти ризиків і потенціалу культури
	Контент-аналіз внутрішніх комунікацій	Аналіз корпоративних кодексів, новин, порталів, HR-повідомлень	Визначення пріоритетів і реальних меседжів у комунікації
Соціологічні та психологічні	Denison Organizational Culture Survey	Міжнародна методика діагностики залученості, адаптивності, місії та узгодженості	Комплексний зріз стану корпоративної культури
	OCAI (Кемерон–Куїнн)	Визначення типу культури (кланова, адхократія, ієрархія, ринкова) та бажаного образу	Встановлення цільового вектора розвитку культури
	Інтерв'ю та фокус-групи	Опитування співробітників різних рівнів	Отримання якісного бачення проблем і очікувань персоналу
	Hofstede Insights	Адаптація культурних вимірів (дистанція влади, колективізм, уникнення невизначеності)	Порівняння українських і глобальних стандартів корпоративної поведінки
Цифрові (HR-Tech)	Big Data HR-аналіз	Використання HRM-систем, LMS, CRM для виявлення закономірностей	Виявлення трендів у плинності кадрів, навчанні, комунікаціях
	eNPS (Employee Net Promoter Score)	Кількісна оцінка лояльності персоналу	Вимірювання готовності працівників рекомендувати компанію
	Digital Sentiment Analysis	Аналіз емоційного забарвлення текстів (внутрішніх/зовнішніх комунікацій)	Розуміння настроїв співробітників у реальному часі
Інноваційні	Culture Mapping (Д. Ерлі)	Побудова карти неформальних норм і моделей поведінки	Виявлення прихованих бар'єрів у комунікації
	Гейміфікація діагностики	Використання квестів, ігор, тестів із корпоративними цінностями	Залучення персоналу до процесу дослідження культури
	Employee Journey Map	Відстеження досвіду працівника від найму до розвитку	Виявлення точок, де культура впливає на мотивацію та задоволеність

Джерело: складено автором.

- ✦ опитування/інтерв'ю з працівниками на різних рівнях (від оператора відділення до менеджера департаменту);
- ✦ порівняння: чи відчують співробітники, що задекларовані цінності реально діють у практиці щоденної роботи;
- ✦ виявлення «ціннісних розривів» (наприклад, компанія декларує клієнтоорієнтованість, але співробітники вказують на бюрократичні процедури, що заважають швидко допомогти клієнту).

Метою використання методу Value Audit стало виявлення рівня відповідності між задекларованими компанією цінностями («Клієнтоорієнтованість», «Інноваційність», «Командність», «Відповідальність») та їх реальним проявом у щоденній діяльності персоналу. Для збору інформації була використана анкета для працівників із двома блоками. Опитування проводилося серед співробітників різних рівнів: операторів відділень, працівників терміналів, менеджерів регіональних офісів. У вибірці відображено результати опитування 120 респондентів (табл. 2).

За результатами опитування співробітників «Нової пошти» найвищу оцінку отримала цінність «Клієнтоорієнтованість» (4,6 бала), що свідчить про її глибоку інтеграцію в щоденну роботу компанії. «Командність» також має високий рівень реалізації (4,2 бала), тоді як «Інноваційність» (3,9 бала) та особливо «Відповідальність» (3,7 бала) потребують посилення. Інноваційність сприймається переважно на стратегічному рівні, а відповідальність – попри її комунікацію – не завжди відчувається в повсякденному середовищі. Це свідчить про зрілість корпоративної культури, орієнтованої на клієнта, але з потенціалом для розвитку внутрішньої відповідальності та практичного втілення інновацій.

Метод OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) – одна з найпопулярніших методик Кемерона та Куїнна для діагностики корпоративної культури, яка дозволяє визначити тип корпоративної культури організації за моделлю «Конкуrentних цінностей» (*Competing Values Framework*). Вона виділяє чотири основні типи культури: кланова (*Clan*) – орієнтація на співробітників, командність, «велика родина»; адхократична (*Adhocracy*) – інноваційність, підприємливість,

Таблиця 2

Кількісні результати (середні оцінки за шкалою 1–5) відповідей респондентів по оцінці корпоративної культури ТОВ «Нова Пошта»

Задекларована цінність	Середня оцінка	Коментар
Клієнтоорієнтованість	4,6	Працівники відзначили чіткі стандарти обслуговування, швидкість доставки та орієнтацію на потреби клієнта
Інноваційність	3,9	Високо оцінюється впровадження мобільних застосунків, автоматизації процесів, однак на рівні відділень інновації сприймаються як формальні
Командність	4,2	У більшості колективів відзначено доброзичливу атмосферу та взаємодопомогу; слабшим місцем є горизонтальна комунікація між підрозділами
Відповідальність	3,7	Позитивно оцінюється соціальна активність компанії (гуманітарні проекти під час війни), проте є скарги на нерівномірне навантаження та брак уваги до добробуту працівників «на місцях»

Джерело: складено автором.

Проведений Value Audit у ТОВ «Нова пошта» показав, що найбільш інтегрованою цінністю є клієнтоорієнтованість – працівники підтверджують, що клієнт дійсно перебуває в центрі процесів. Водночас виявлено «ціннісний розрив» щодо відповідальності: хоча компанія активно комунікує цю цінність, співробітники не завжди відчують рівні умови праці. Також часто згадувалася потреба у відкритішій комунікації між менеджментом і персоналом, що свідчить про важливість розвитку цінності довіри. Загалом корпоративна культура є зрілою та клієнтоорієнтованою, але потребує посилення внутрішньої відповідальності та прозорості.

готовність до ризику; ієрархічна (*Hierarchy*) – правила, стандарти, чіткі процеси, стабільність; ринкова (*Market*) – результативність, конкуренція, досягнення цілей.

Опитування проводилося за анкетною OCAI, що включала оцінку шести ключових параметрів корпоративної культури: домінуючі характеристики організації, стиль лідерства, управління працівниками, організаційне «ядро» (що утримує організацію разом), стратегічні акценти, критерії успіху (Додаток...). Кожен параметр оцінювався у відсотках (сума має становити 100%), що дозволяє визначити профіль культури.

В опитуванні взяли участь 50 співробітників різних рівнів (оператори відділень, логістика, регіональні менеджери). Кожен респондент розподіляв 100 балів у шести блоках (табл. 3).

Таблиця 3

Узагальнені результати дослідження корпоративної культури на основі опитування персоналу ТОВ «Нова пошта»

Тип культури	Поточний стан, %	Бажаний стан, %
Кланова	28	32
Адхократична	22	27
Ієрархічна	25	18
Ринкова	25	23

Джерело: складено автором.

Поточний профіль корпоративної культури «Нової пошти» демонструє поєднання кланової, ринкової та ієрархічної моделей, що відповідає масштабам компанії та її сервісній природі. Найбільш бажаними для працівників є посилення командної (кланової) та інноваційної (адхократичної) культур, тоді як роль ієрархії має зменшитися. Методика OCAI підтвердила, що компанія перебуває на етапі трансформації – від жорсткої структури до гнучкої, орієнтованої на людський фактор, інновації та сервіс, що відповідає сучасним викликам ринку.

Наступним методом, який був використаний нами, є SWOT-аналіз корпоративної культури ТОВ «Нова пошта», який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони корпоративної

культури компанії, а також зовнішні можливості та загрози, що впливають на її розвиток. Для сервісних компаній такий метод є особливо корисним, оскільки культура безпосередньо впливає на якість надання послуг (табл. 4).

Отже, *сильні сторони* – «Нова пошта» має клієнтоцентричну культуру, що відповідає її сервісній природі. Це створює стабільний імідж компанії. *Слабкі сторони* – невідповідність між задекларованими та відчутими цінностями персоналу, а також нерівномірна інтеграція інновацій. *Можливості* – розвиток digital HR-аналітики, гейміфікації та підвищення соціальної відповідальності можуть суттєво посилити культуру. *Загрози* – конкуренція, вигорання персоналу та ризик плинності кадрів можуть негативно позначитися на сталій корпоративній культурі.

SWOT-аналіз показав, що корпоративна культура ТОВ «Нова пошта» має потужний стратегічний потенціал завдяки клієнтоорієнтованості, командній взаємодії та інноваційності. Водночас ключовим викликом залишається підвищення рівня внутрішньої відповідальності та усунення ціннісного розриву між управліннями та працівниками на операційному рівні.

Матриця стратегій (TOWS) дозволяє поєднати внутрішні фактори (сильні/слабкі сторони) із зовнішніми (можливості/загрози), що дає чотири стратегічні поля (табл. 5).

Побудована TOWS-матриця дає змогу визначити стратегічні напрями вдосконалення корпоративної культури ТОВ «Нова пошта». SO-стратегії (силові) орієнтовані на використання вже наявних

Таблиця 4

Результати SWOT-аналізу корпоративної культури ТОВ «Нова Пошта»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Висока клієнтоорієнтованість як базова цінність компанії	Недостатній рівень відчуття внутрішньої відповідальності серед персоналу
Розвинена командна взаємодія в колективах	Слабка горизонтальна комунікація між підрозділами
Використання інновацій у сервісах (мобільні застосунки, автоматизація)	Інноваційність сприймається формально на рівні відділень
Потужна корпоративна ідентичність і впізнаваність бренду	Різниця у сприйнятті цінностей менеджментом і лінійними працівниками
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розвиток digital-культури та HR-Tech інструментів	Високий рівень конкуренції на ринку логістики та доставки
Посилення соціальної відповідальності компанії під час війни	Емоційне вигорання персоналу через навантаження та кризові умови
Розширення міжнародного співробітництва (адаптація до європейських стандартів сервісу)	Ризик розриву між декларованими цінностями та фактичними умовами праці

Джерело: складено автором.

TOWS-матриця для корпоративної культури ТОВ «Нова пошта»

	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	SO-стратегії Використати клієнтоорієнтованість і бренд для розвитку міжнародного співробітництва. Використати командність для впровадження digital HR-технологій. Використати інноваційність для впровадження гейміфікації та Employee Journey Map	ST-стратегії Використати корпоративну ідентичність для збереження лояльності в умовах конкуренції. Використати інноваційні сервіси для зниження вигорання персоналу (автоматизація рутинних процесів). Використати клієнтоцентричність для підтримки стабільності у кризових умовах
Слабкі сторони (W)	WO-стратегії Використати HR-Tech для посилення внутрішньої відповідальності. Використати міжнародний досвід для покращення горизонтальних комунікацій. Використати соціальну відповідальність для зменшення розриву між декларованими та реальними цінностями	WT-стратегії Зменшувати плінність кадрів через розвиток корпоративних програм добробуту. Зменшувати ризик розриву між цінностями та практикою через прозорі комунікації. Уникати вигорання шляхом розвитку культури підтримки

Джерело: складено автором.

сильних сторін компанії. Висока клієнтоорієнтованість, командність та інноваційність можуть стати основою для впровадження сучасних digital HR-технологій, розвитку міжнародного співробітництва та використання гейміфікаційних підходів. ST-стратегії (захисні) зосереджені на нейтралізації зовнішніх загроз. Корпоративна ідентичність та впізнаваність бренду дозволяють зміцнити позиції компанії на ринку навіть за умов високої конкуренції. Використання інноваційних сервісів може зменшити навантаження на персонал і запобігти вигоранню. WO-стратегії (розвиткові) спрямовані на подолання слабких сторін за рахунок використання зовнішніх можливостей.

Так, застосування HR-Tech інструментів і міжнародного досвіду може підвищити рівень внутрішньої відповідальності та налагодити горизонтальні комунікації. Соціальні ініціативи сприятимуть зменшенню розриву між задекларованими та реально відчутими цінностями. WT-стратегії (мінімізації) акцентують на уникненні ризиків у поєднанні з подоланням слабких сторін. До них належать: зниження плінності кадрів через корпоративні програми добробуту, прозора система внутрішніх комунікацій для зменшення ціннісних розривів, а також розвиток культури підтримки для запобігання вигоранню персоналу.

Таким чином, матриця стратегій показує, що «Нова пошта» має потужний ресурс для розвитку корпоративної культури, але успіх залежить від того, наскільки ефективно компанія використовує свої сильні сторони та зовнішні мож-

ливості для подолання внутрішніх слабкостей і нейтралізації загроз.

Дослідження корпоративної культури ТОВ «Нова пошта» за моделлю Denison передбачає оцінку корпоративної культури за чотирма ключовими вимірами, що визначають її ефективність: *залученість* (Involvement) – рівень участі та залученості працівників; *узгодженість* (Consistency) – наявність спільних цінностей, системи координації та інтеграції; *адаптивність* (Adaptability) – здатність організації до змін і задоволення потреб клієнтів; *місія* (Mission) – чітке бачення, стратегічні напрями та цілі. Використовувалася анкета з 12 блоками питань (по 3 на кожен вимір). Усього було опитано 80 працівників.

Отже, дослідження за моделлю Denison показало, що:

- ✦ найвищий рівень демонструє «Місія» (4,5) – співробітники чітко розуміють стратегічні орієнтири компанії;
- ✦ досить високими є «Залученість» (4,3) та «Адаптивність» (4,0), що відповідає сервісній природі «Нової пошти»;
- ✦ найслабшим виміром є «Узгодженість» (3,8), що вказує на потребу в удосконаленні горизонтальних комунікацій і координації між структурними підрозділами.

Загалом корпоративна культура «Нової пошти» за моделлю Denison характеризується високим рівнем стратегічної цілеспрямованості та залучення персоналу, але потребує додаткової роботи над внутрішньою інтеграцією.

Таблиця 6

Результати опитування працівників ТОВ «Нова Пошта» за моделлю Denison

Вимір	Середній бал	Коментар
Залученість	4,3	Працівники загалом відчують, що їх внесок цінується, проте не всі беруть участь у стратегічних рішеннях
Узгодженість	3,8	Є сильні корпоративні цінності, але координація між підрозділами не завжди ефективна
Адаптивність	4,0	Компанія швидко впроваджує нові сервіси, але на рівні відділень інновації інколи сприймаються як навантаження
Місія	4,5	Більшість співробітників чітко розуміють цілі компанії; високий рівень довіри до стратегічного бачення керівництва

Джерело: складено автором.

Модель *Hofstede's Cultural Dimensions* використовується для дослідження організаційних і національних культур через систему ключових вимірів. Вона дозволяє зрозуміти, які цінності та підходи переважають у внутрішньому середовищі компанії.

Основні виміри: дистанція влади (*Power Distance*) – наскільки працівники сприймають нерівність у владі та статусі; індивідуалізм або колективізм (*Individualism vs. Collectivism*) – чи надається перевага командній роботі чи особистим досягненням; маскуліність або фемініність (*Masculinity vs. Femininity*) – орієнтація на конкуренцію та досягнення (маскуліність) чи на гармонію та співпрацю (фемініність); уникнення невизначеності (*Uncertainty Avoidance*) – наскільки працівники потребують чітких правил і стандартів; довгострокова орієнтація (*Long-term Orientation*) – чи більше цінуються стратегічні перспективи, ніж короткострокові результати; поблажливість або

стриманість (*Indulgence vs. Restraint*) – чи дозволяє культура працівникам вільно виражати емоції, чи панує контроль і самодисципліна.

Для дослідження використовувалася адаптована анкета, де респонденти оцінювали кожен вимір за шкалою від 1 (мінімальний прояв) до 5 (максимальний прояв) (табл. 7).

Корпоративна культура «Нової пошти» за моделлю Хофстеде поєднує стратегічність, командність і високі стандарти роботи. Найбільш вираженими рисами є колективізм (4,2) та уникнення невизначеності (4,3), що відповідає специфіці логістичної компанії, де важливі чіткі правила та командна взаємодія. Високі показники фемінності (3,9) та довгострокової орієнтації (4,1) свідчать про орієнтацію на співпрацю та стратегічне мислення.

Водночас середній рівень дистанції влади (3,8) та поблажливості (3,6) вказують на прагнен-

Таблиця 7

Усереднені результати оцінки корпоративної культури ТОВ «Нова пошта» за моделлю Hofstede

Вимір	Середній бал	Інтерпретація
Дистанція влади	3,8	Співробітники визнають ієрархію, проте очікують більшої відкритості від керівництва та можливості отримувати зворотний зв'язок
Колективізм	4,2	Переважає команда робіт та взаємодопомоги; працівники відчують, що спільний результат цінується вище за індивідуальний успіх
Фемініність (vs. маскуліність)	3,9	Переважає орієнтація на співпрацю, гармонію і баланс між роботою та особистим життям, а не на жорстку конкуренцію
Уникнення невизначеності	4,3	Висока потреба у правилах, стандартах і процедурах. Це знижує стрес, але водночас обмежує гнучкість і креативність
Довгострокова орієнтація	4,1	Працівники поділяють стратегічне бачення розвитку компанії, але зазначають потребу в більшій увазі до тактичних завдань
Поблажливість (vs. стриманість)	3,6	Атмосфера радше доброзичлива та невимушена, однак дисциплінарні обмеження та контроль залишаються вагомими

Джерело: складено автором.

ня працівників до більшої відкритості, доступності керівництва та балансу між контролем і свободою самовираження. Це створює передумови для демократизації внутрішніх відносин і розвитку ініціативності, що є важливим для подальшої трансформації корпоративної культури в напрямі гнучкості та інноваційності.

Узагальнені результати дослідження корпоративної культури ТОВ «Нова пошта» за різними методиками представлені в табл. 8.

Водночас усі методики виявили системні слабкі сторони: надмірна формалізація, комунікаційні бар'єри, недостатня гнучкість та внутрішня узгодженість. Найнижчі оцінки (3,5–3,7) свідчать про потребу в посиленні відкритості, довіри та адаптивності, особливо на рівні операційних підрозділів.

Загалом корпоративна культура «Нової пошти» демонструє високий потенціал, але потребує управлінського втручання для гармонізації внутрішніх процесів, розвитку інноваційності та

Таблиця 8

Узагальнені результати дослідження корпоративної культури ТОВ «Нова пошта» за різними методиками

Методика	Сильні сторони	Слабкі сторони	Загальний висновок
OCAI (Кемерон – Куїні)	Домінує кланова та адхократична культури (згуртованість, інноваційність)	Низька орієнтація на ієрархію, що може створювати труднощі в координації	Компанія тяжіє до гнучкості, інновацій та командності, що типово для сервісної компанії
Denison	Високі показники місії (4,5) та залученості (4,3)	Найнижча узгодженість (3,8)	Стратегічна орієнтація та інноваційність сильні, але внутрішня інтеграція потребує вдосконалення
eNPS	eNPS = +25; 45% промоутерів	20% критиків (перевантаження, комунікаційні бар'єри)	Загалом позитивна лояльність персоналу, але існує ризик плинності кадрів через критику
Cultural Web	Сильна парадигма (сервісність, клієнтоцентричність), символи, ритуали	Системи контролю (3,6) і організаційна структура (3,7) сприймаються як занадто формальні	Культура підтримує бренд і сервіс, але вимагає балансу між контролем і гнучкістю
OCP	Найсильніші цінності – клієнтоорієнтованість (4,6), результативність (4,3), командна робота (4,2)	Слабкі: стабільність (3,7) і конкурентність (3,5)	Компанія будує ідентичність на сервісі й ефективності, менше уваги приділяє конкуренції та бюрократії
Hofstede	Високі: уникнення невизначеності (4,3), колективізм (4,2), довгострокова орієнтація (4,1)	Низька поблажливості (3,6) і середня дистанція влади (3,8)	Культура орієнтована на стандарти, командність і стратегічність, але з елементами дисциплінованості та ієрархії

Джерело: складено автором.

ВИСНОВКИ

Узагальнений аналіз корпоративної культури «Нової пошти» за різними методиками (Denison, OCAI, OCP, Hofstede, Cultural Web, eNPS) показав, що компанія має стійку основу, побудовану на клієнтоорієнтованості, стратегічному мисленні, командній взаємодії та високій залученості персоналу. Найвищі інтегральні оцінки (4,2–4,4) підтверджують сильні сторони культури, які відповідають сервісній природі бізнесу та сучасним викликам ринку. Особливо виражені риси – колективізм, уникнення невизначеності та довгострокова орієнтація – забезпечують стабільність і ефективність внутрішніх процесів.

демократизації взаємодії між керівництвом і персоналом. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

- Ленда В. М., Оганесян Г. С., Скібська К. О. Трансформація корпоративної культури під час війни. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 297–303. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-297-303>
- Коляденко С. В., Титарчук С. О. Формування клієнтської культури в аграрних підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-201>

3. Мажара В. О. Роль корпоративної культури у підвищенні продуктивності праці персоналу на підприємствах України. *Ефективна економіка*. 2024. № 11.
DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.113>
4. Плотніченко С. Р., Горохова Т. В., Юрченко Г. М. Культура організації як ключовий фактор успіху в менеджменті. *Ефективна економіка*. 2024. № 1.
DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.73>
5. Чернух Д. В. Сучасні тенденції розвитку корпоративної культури підприємств в Балтійському регіоні. *Причорноморські економічні студії*. 2024. Вип. 86. С. 68–74.
DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.86-11>
6. Замковий О. І. Корпоративна культура як фактор формування успішності українського ділового оточення на шляху до європейських стандартів. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 41.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-62>
7. Лозова О. В. Корпоративна соціальна відповідальність, як чинник формування позитивного іміджу та ділової репутації компанії. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 3. С. 118–127
DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.118
8. Стамбульська Х., Передало Х. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. *Ефективна економіка*. 2022. № 1.
DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.204>

REFERENCES

- Chernukh, D. V. (2024). Suchasni tendentsii rozvytku korporativnoi kultury pidpriemstv v Baltiiskomu rehioni [Modern trends in the development of corporate culture of enterprises in the Baltic region]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, 86, 68–74.
<https://doi.org/10.32782/bses.86-11>
- Koliadenko, S. V., & Tytarchuk, S. O. (2024). Formuvannia kliientskoi kultury v ahrarnykh pidpriemstvakh [Formation of client culture in agricultural enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 68.
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-201>

- Lenda, V. M., Ohanesian, H. S., & Skibska, K. O. (2024). Transformatsiia korporativnoi kultury pid chas viiny [Transformation of corporate culture during the war]. *Biznes Inform*, 5, 297–303.
<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-297-303>
- Lozova, O. V. (2023). Korporativna sotsialna vidpovidalnist, yak chynnyk formuvannia pozytyvnoho imidzhu ta dilovoi reputatsii kompanii [Corporate social responsibility as a factor in shaping a positive image and business reputation of the company]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, 3, 118–127.
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.118
- Mazhara, V. O. (2024). Rol korporativnoi kultury u pidvyshchenni produktyvnosti pratsi personalu na pidpriemstvakh Ukrainy [The role of corporate culture in increasing the labor productivity of personnel at Ukrainian enterprises]. *Efektivna ekonomika*, 11.
<https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.113>
- Plotnichenko, S. R., Horokhova, T. V., & Yurchenko, H. M. (2024). Kultura orhanizatsii yak kliuchovyi faktor uspikhu v menedzhmenti [Organizational culture as a key factor for success in management]. *Efektivna ekonomika*, 1.
<https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.73>
- Stambulska, Kh., & Peredalo, Kh. (2022). Korporativna kultura: sutnist, typy ta rol u rozvytku orhanizatsii [Corporate culture: essence, types and role in the development of the organization]. *Efektivna ekonomika*, 1.
<https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.204>
- Zamkovyi, O. I. (2022). Korporativna kultura yak faktor formuvannia uspishnosti ukrainskoho dilovoho otoczenia na shliakhu do yevropeyskykh standartiv [Corporate culture as a factor in shaping the success of the Ukrainian business environment on the way to European standards]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 41.
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-62>

Науковий керівник – Чайка І. П., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту Полтавського університету економіки і торгівлі (м. Полтава)