

АНОТАЦІЯ

Полиняк В.В. Формування організаційної культури логістичних підприємств в контексті підвищення їх конкурентоспроможності. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Західноукраїнський національний університет Міністерства освіти і науки України, Тернопіль, 2025.

Дисертаційне дослідження присвячене науковому обґрунтуванню та розробленню теоретико–методологічних положень і практичних рекомендацій щодо формування організаційної культури логістичних підприємств в умовах загроз зовнішнього середовища та загострення конкуренції на ринку логістичних послуг.

В результаті теоретичних розвідок встановлено, що організаційна культура в науці і практиці розглядається через призму соціально–психологічного і управлінського підходів, що об’єктивно відображає її місце в сучасній організації. Авторське трактування феномена організаційної культури полягає в багатоаспектному представленні її характеристик, зокрема як: специфічного інституту, як багатокомпонентної системи, результату взаємодії внутрішнього і зовнішнього середовища, іманентної складової сучасного менеджменту та інструмента управління, нематеріального активу, фактора і інструмента впливу на організаційну ефективність, на економічний результат та конкурентоспроможність. Обґрунтовано доцільність її першочергового розгляду з позицій економічної сутності, орієнтації на підприємницький, ринковий тип, аналізу її характеристик через поділ на «загальне» та «особливе». В ході теоретико-методологічного аналізу причинно-наслідкових зв’язків, через які відбувається процес формування організаційної культури, встановлено, що в пропонованих наукових і практичних підходах до їх розуміння відсутнє розмежування понять «фактори» та «чинники», їх поділ на внутрішні та зовнішні, загальні та особливі. Запропонований у дисертації підхід передбачає чітке розмежування дефініцій фактори (базові передумови) формування організаційної культури та чинники її змін, використання якісних оцінок, з

врахуванням чого визначено на основі застосування методу експертних оцінок їх склад і вагомість впливу стосовно «особливого» - специфіки діяльності логістичних підприємств, що може бути використано менеджментом в аналітичній роботі і стратегуванні.

На основі критичного аналізу методик, що застосовуються для формування організаційної культури, сформовано теоретичне підґрунтя для розв'язання цієї проблеми як стратегічної, визначення критеріальної бази для багатоваріантності прийняття управлінських рішень. Проблему вибору підходів до формування організаційної культури запропоновано вирішувати на основі критерія цілепокладання (формування організаційної культури як інструменту управління, її трансформація з метою підвищення економічної результативності підприємництва, трансформація задля посилення інтеграції компанії, адаптація до зовнішнього середовища, посилення здатності виходити з проблемних ситуацій, реакції на необхідність інноватизації, посилення потенціалу конкурентоспроможності) та на основі способу вирішення проблеми.

В результаті реалізації завдання аналізу методологічних підходів до дослідження процесів формування організаційної культури підприємств і організацій та вирішення питання визначення методичної траєкторії розв'язання означеної проблеми для логістичних підприємств розроблено авторську концепцію, орієнтовану на забезпечення високих економічних результатів та підвищення їх конкурентоспроможності, яку представлено як комплексну систему поглядів на організаційну культуру як фундаментальний фактор забезпечення конкурентних переваг логістичних підприємств в умовах суперечливого динамічного середовища. В основу теоретико–методологічного базису покладений інтегрований (комплексний, багатоаспектний) підхід, що охоплює гносеологічний, системний, функціональний, компаративний, інституціональний, синергетичний, комплементарний, міждисциплінарний компоненти. Для забезпечення їх ефективного використання в процесі дослідження запропонований спектр інструментів аналізу організаційної культури та процесу її трансформації, проектування моделі культури

цілереалізуючого типу, а також принципи наукового пізнання об'єкта і предмета дослідження.

Спираючись на системний, маркетинговий та інституційний підходи, проаналізовано ринок логістичних послуг як зовнішнє середовище функціонування логістичних підприємств і трансформації їхньої організаційної культури, в контексті чого: визначено види логістичної діяльності в сегменті транспортування, експедирування, складування, збереження вантажів та ін., що супроводжують процес товарного потоку; здійснено статистичний аналіз динаміки основних індикаторів; проведено за запропонованим переліком критеріїв сегментацію ринку, здійснено оцінку його кон'юнктури; визначено роль інститутів в забезпеченні його функціонування, зокрема інституту підприємництва, в тому числі малого та середнього, що дозволило поповнити емпіричну базу досліджень з даної проблематики. Проведений маркетинговий аналіз за фактором попиту вказує на систематичні зміни в його структурі, за фактором пропозиції – диверсифікацію видів логістики, незбалансованість українського ринку, яка зберігається за наявності таких світових трендів як: транснаціоналізація та мережизація економіки, її діджиталізація, інтелектуалізація логістичних технологій, створення транснаціональних логістичних компаній і асоціацій, подальше формування міжнародних транспортних коридорів та ланцюгів постачання, розбудова логістичної інфраструктури при частковій руйнації її в регіонах воєнних дій, підвищення впливу факторів загроз та інновацій в діяльності зарубіжних партнерів, які слід врахувати для розв'язання проблем розвитку логістики України і прийняття креативних управлінських рішень у сфері логістичного бізнесу, модернізації діяльності менеджерського корпусу та організаційної культури логістичних компаній. Проведена аналітична оцінка розвитку інституту підприємництва, його конкурентного виживання на логістичному ринку дозволила визначити стримуючі фактори підприємництва (нерозвиненість логістичного середовища, недостатнє кадрове забезпечення логістичного ринку, «інституційні розриви» в нормативно-правовому полі та регуляторній політиці, невідповідність організаційної культури логістичних підприємств найкращим зарубіжним

практикам), що гальмують інтеграцію України у світову логістичну мережу і в сукупності відображаються на конкурентоспроможності українських компаній на міжнародному логістичному ринку. В підсумку сформульовано стратегічні пріоритети подальшого розвитку логістичних компаній, які вказують на вектори адаптації їх організаційної культури до чинних і майбутніх змін.

Реалізуючи завдання системно-структурного, компаративного та інституційного аналізу чинної організаційної культури обраної для емпіричних оцінок групи логістичних підприємств, запропоновано авторську методику, що об'єднує онлайн-опитування, оцінки учасників фокус-груп та майданчикових досліджень, згідно якої визначено критерії та індикатори оцінки організаційної культури, проведено онлайн-опитування працівників та стейкхолдерів щодо загальної характеристики організаційної культури та рівня задоволеності нею працівників, дана оцінка впливу внутрішніх і зовнішніх інститутів, що засвідчило, що в компаніях сформувався тип організаційної культури, зорієнтованої переважно на економічну ефективність їх роботи, існує певний розрив між оцінками організаційної культури і ступенем задоволеності нею з боку персоналу, який відрізняється (за результатами компаративного аналізу) в компаніях за ознаками оцінки конкуренції як фактора ризику та сприйняття окремих цінностей. Виявлено, що не зважаючи на певні відмінності в характеристиках організаційної культури, бар'єрами її удосконалення залишаються: відсутність стратегічного бачення перспектив, планів сталого розвитку, програм управління ризиками, низький рівень участі працівників в ухваленні управлінських рішень, слабка спроможність оперативно змінювати організаційну культуру, недостатня регламентація діяльності та нерозвинені корпоративні цінності, що вимагає удосконалення інституалізації процесів трансформації організаційної культури, спрямованих на досягнення поставлених стратегічних цілей.

Реалізуючи завдання аналізу процесів трансформації організаційної культури в практиці логістичних підприємств, запропоновано методичний підхід, в рамках якого сформовано можливий алгоритм дій з чітким переліком індикаторів для моніторингу реальної поведінки менеджменту компаній

стосовно дотримання цього алгоритму, який протестований у фокус-групі представників компаній, що дозволило виявити відсутність у підприємств : стратегічних векторів, проактивних дій на зміну організаційної культури, механізмів контролю за реалізацією способів змін, концептуальних засад розвитку організаційної культури, зорієнтованих на врахування бачення її ознак персоналом та підвищення конкурентоспроможності.

Враховуючи відсутність в теорії і практиці єдиної методики виміру результативності впливу організаційної культури на її економічні результати та конкурентоспроможність, наявність проблеми кількісної оцінки якісного конструкту організаційної культури, запропонована методологія комплексного багатоаспектного підходу, спрямованого на векторизацію якісних атрибутів організаційної культури та подальшу кількісну оцінку її впливу на конкурентоспроможність логістичної компанії, що дозволяє вирішити зазначену складну проблему, створити більш обґрунтовану інформаційну базу для менеджменту в напрямку забезпечення здатності адаптуватися та отримувати конкурентні переваги на ринку. Апробація методології інтегрованої оцінки, заснованої на поєднанні експертних оцінок та економіко- математичного моделювання, на емпіричних даних компанії Flexx Freight підтвердила її придатність для використання, дозволила визначити для неї головний стратегічний імператив – перенесення фокусу з підтримки поточної операційної ефективності на стимулювання інновацій та реінвестування в розвиток і мотивацію персоналу, провести аналогічні аналітичні оцінки щодо інших досліджуваних компаній, виявити причинно – наслідкові зв'язки між основними конструктами, що визначають вплив організаційної культури на конкурентоспроможність. Зроблено висновок про можливість використання методики в інших логістичних компаніях.

Створення стратегії логістичного підприємства концептуально розглядається як основа трансформації його організаційної культури. Вирішення цієї проблеми в дисертації здійснюється на засадах системного, процесного, комплексного та інтегрованого підходів, прийняття за основу вибору – ділової стратегії, націленої на підвищення потенціалу

конкурентоспроможності. В рамках вирішення цього завдання сформовано модель стратегічного управління підвищенням конкурентоспроможності логістичної компанії, удосконалено методику стратегічного аналізу доповненням в його типовий алгоритм таких процедур як розроблення: матриці потенціалу конкурентоспроможності компанії, SWOT-аналізу базових передумов підсилення потенціалу конкурентоспроможності з урахуванням чинників як внутрішнього, так і зовнішнього середовищ. Запропонований підхід до SWOT-аналізу, на відміну від традиційних, дозволяє: враховувати не лише можливості та загрози зовнішнього середовища компаній, а й їхні сильні та слабкі сторони, внутрішні невикористані можливості й потенціал конкурентоспроможності; визначати доцільність залучення зовнішніх можливостей з огляду на ситуацію кожної логістичної компанії; окреслювати релевантні загрози (які варто попередити або усунути); виявляти критичні питання, що потребують стратегічних рішень і мають лягти в основу цілепокладання під час стратегування; а також підтверджувати, уточнювати або заперечувати раніше обрані стратегії.

Проведений за запропонованою методикою стратегічний аналіз створив підґрунтя, на основі якого з використанням методики TOWS розроблено матриці альтернативних стратегічних рішень, визначено, що стратегічною альтернативою для компанії Flexx Freight має стати проактивна стратегія, для компанії USF Dispatch – компенсаторна, для компанії West Container Terminal – адаптивна, залежно від яких в процесі цілепокладання формуються стратегічні та оперативні цілі, що здійснено в дисертації при формуванні дерева цілей для кожної з компаній. Обґрунтовано необхідність: присутності у сформованих стратегіях такої інституційної складової як трансформація організаційної культури як каталізатора підвищення потенціалу конкурентоспроможності логістичної компанії; вироблення запропонованих в роботі функціональних стратегій та моніторингу їх реалізації.

Розглядаючи трансформацію організаційної культури як інструмент реалізації стратегій логістичних підприємств, обґрунтовано доцільність активних дій менеджменту на її зміну, інституалізацію відповідної культури в

системі управління компанії як «підприємницької моделі» цілереалізуючого типу. Запропоновано алгоритм розроблення і інституалізації моделі, згідно якого на основі результатів проведеного аналізу та здійснених процедур процесу створення стратегій для кожної з досліджуваних компаній, зроблено: а) аналіз сумісності їх чинної організаційної культури з пропонованою стратегією; б) аналіз інституційної спроможності щодо її підтримки в теперішньому і майбутньому часі; в) формування організаційного профіля організаційної культури за очікуваннями стейкхолдерів; г) проведення аналізу типу організаційної культури за методом OCAI; д) моделювання можливого впливу змін ефективності індикаторів організаційної культури на підвищення конкурентоспроможності компаній; е) створення профілю організаційної культури кожної з компаній в майбутньому.

Побудова діаграм чинної організаційної культури показала: в компанії Flexx Freight сильний перекис в ринкову культуру, критично низький рівень адхократії, що відображає недостатній ступінь інноваційності; в компанії USF Dispatch – ще більш екстремальну перевагу ринкової культури та гіпертрофовану концентрацію на результаті, що створює ризик вигорання персоналу та ігнорування інновацій; в компанії West Container Terminal – домінування ієрархічної культури, недостатньо гнучкої організації, доцільність збалансування профілю. Співставлення результатів оцінки чинної організаційної культури, проведеної за різними методиками, прогнозування оцінок можливого впливу основних компонент організаційної культури на підвищення конкурентоспроможності та організаційного профілю оргкультури, сформованого за результатами опитування стейкхолдерів, дозволило представити профілі організаційної культури, які мають бути сформовані в майбутньому, де для покращення конкурентоспроможності необхідно компенсувати свої слабкі сторони та збалансувати свій культурний профіль, не втрачаючи при цьому своїх ключових переваг. Відповідно, на основі проведеного моделювання визначено, що: компанії Flexx Freight потрібно суттєво підвищити гнучкість та інноваційність, посилити турботу про персонал для підвищення мотивації, дещо послабити агресивний ринковий фокус на

користь більш сталого розвитку; компанії USF Dispatch – радикально диверсифікувати культуру, знизити надмірний тиск ринкових ознак, побудувати внутрішню підтримку відносин та закласти основу для інновацій; компанії West Container Terminal – зменшити бюрократію, посилити орієнтацію на зовнішнє середовище як ринок (конкурентоздатність) та інновації. Розраховані майбутні профілі організаційної культури, окреслюючи чіткий шлях до розвитку, не передбачають відмову від ринкової орієнтації і підвищення конкурентоспроможності, а забезпечення їх (культур) збалансованості. Зроблено висновок про необхідність організаційних та функціональних дій, орієнтованих на: а) підтримку організаційної культури (USF Dispatch); б) її адаптацію (West Container Terminal); в) модернізацію (Flexx Freight).

Визначено шляхи цілеспрямованого впливу: подальша інституалізація діяльності компаній; оновлення та адаптація до змін системи управлінських дій; застосування адекватних механізмів реалізації визначених моделей культури. В контексті цього розроблено функціональну модель забезпечення впливу трансформації організаційної культури на підвищення конкурентоспроможності логістичної компанії.

Обґрунтовано механізми реалізації моделей організаційної культури, зорієнтованих на підвищення конкурентоспроможності: 1) впровадження інновацій в систему управління та логістичну діяльність, в контексті чого розроблено матрицю інноваційних технологій в логістиці, акцентовано увагу на впровадженні інноваційних технологій в управління компаніями, його інтелектуалізацію; 2) впровадження сучасних систем управління персоналом, його навчання та професійного розвитку (в якості складових цього механізму визначено основні елементи сучасного інструментарію модернізації технологій управління персоналом в логістичних компаніях з врахуванням специфіки функціональної діяльності; на основі аналізу змісту робіт і змісту чинних навчальних програм логістичних компаній та виявленого «культурного розриву» між чинною і бажаною для конкурентоспроможності організаційною культурою обґрунтовано необхідність імплементації програм інтегрованого навчання, впровадження компетентнісного підходу, моніторингу результативності

навчання, для здійснення якого запропоновано систему індикаторів якості навчання, які окрім технологічної компоненти забезпечували б стратегічний, соціальний та економічний зріз програмних результатів); 3) модернізація внутрішніх та зовнішніх комунікацій на основі вироблення і реалізації комунікативних стратегій з врахуванням можливостей цифровізації і вимог міжкультурного менеджменту, ширше використання маркетингових комунікацій; 4) вдосконалення внутрішніх регламентів (з врахуванням результатів здійсненої в дисертації оцінки їх впливу на організаційну культуру) та імплементація запропонованих в роботі корпоративних програм, націлених на формування моделі корпоративного типу.

Результати, здобуті автором, апробовано й трансформовано у чіткі методичні та прикладні рекомендації, які використані в роботі різних організацій, зокрема: Тернопільська міська рада, американська компанія Flexx Freight, ПРАТ Тернопільський молокозавод «Молокія», ТОВ «РКК Альянс», підприємство «Смарт Фармінг».

Ключові слова: організаційна культура, формування організаційної культури, конкурентоспроможність, моделі організаційної культури, корпоративна культура, логістичні підприємства, менеджмент, управління організацією, процес створення стратегії, цінності, комунікації, маркетингові комунікації, цифровізація, інновації, механізм.

ABSTRACT

Polynyak V.V. Shaping the Organizational Culture of Logistics Enterprises in the Context of Enhancing Their Competitiveness – qualification scientific work in the form of a manuscript.

Thesis for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 073 «Management». West Ukrainian National University, Ministry of Education and Science of Ukraine, Ternopil, 2025.

The dissertation research is devoted to the scientific substantiation and development of theoretical and methodological provisions and practical recommendations for shaping the organizational culture of logistics enterprises under

the conditions of external environmental threats and intensified competition in the logistics services market.

As a result of theoretical investigations, it was established that organizational culture in science and practice is examined through the prism of socio-psychological and managerial approaches, which objectively reflect its place within a modern organization. The author's interpretation of the phenomenon of organizational culture lies in its multifaceted representation, particularly as: a specific institution; a multi-component system; the result of the interaction between internal and external environments; an immanent component of modern management and a management tool; an intangible asset; and both a factor and an instrument influencing organizational efficiency, economic performance, and competitiveness.

The expediency of prioritizing its consideration from the standpoint of economic essence and its orientation toward an entrepreneurial, market type has been substantiated. The analysis of its characteristics is proposed through the differentiation between the "general" and the "specific." In the course of theoretical and methodological analysis of the causal relationships through which the process of forming organizational culture occurs, it was revealed that the existing scientific and practical approaches lack differentiation between the concepts of "factors" and "determinants," as well as their division into internal and external, general and specific. The approach proposed in the dissertation provides a clear delineation of the definitions: factors (as basic preconditions) for the shaping of organizational culture and determinants of its changes. Using qualitative assessments and applying the expert evaluation method, their composition and weight of influence were determined in relation to the "specific" — the particularities of logistics enterprises' activities — which can be used by management in analytical work and strategic planning.

Based on a critical analysis of methodologies applied to the shaping of organizational culture, a theoretical foundation was developed for addressing this issue as a strategic one, as well as for determining a criterial basis to support the multivariate adoption of management decisions. The problem of choosing approaches to the shaping of organizational culture is proposed to be solved based on the criterion of goal-setting (shaping the organizational culture as a management tool; its transformation aimed at

improving business performance; transformation to strengthen company integration; adaptation to the external environment; enhancement of resilience in problem situations; response to the necessity of innovation; and strengthening of competitiveness potential) and the method of problem-solving.

As a result of analyzing methodological approaches to studying the processes of forming organizational culture in enterprises and organizations, and in determining the methodological trajectory for solving this problem for logistics enterprises, an author's concept was developed. It is aimed at ensuring high economic performance and strengthening competitiveness, and is presented as a comprehensive system of views on organizational culture as a fundamental factor in securing competitive advantages for logistics enterprises within a contradictory and dynamic environment. The theoretical and methodological foundation is based on an integrated (complex, multifaceted) approach encompassing epistemological, systemic, comparative, institutional, synergetic, complementary, and interdisciplinary components. To ensure their effective use in research, a range of analytical tools was proposed for studying organizational culture and its transformation processes, designing a goal-oriented cultural model, and establishing principles of scientific cognition of the research object and subject.

Relying on systemic, marketing, and institutional approaches, the logistics services market was analyzed as the external environment for logistics enterprises and as the context for the transformation of their organizational culture. Within this framework, the types of logistics activities in the transportation, forwarding, warehousing, and cargo storage segments were identified; a statistical analysis of the dynamics of key indicators was performed; market segmentation was conducted according to a proposed set of criteria; and the market conjuncture was assessed. The role of institutions in ensuring market functioning was determined — in particular, the institution of entrepreneurship, including small and medium-sized enterprises — which contributed to expanding the empirical basis of the research.

The marketing analysis by demand factor indicated systematic changes in its structure, while the supply factor revealed diversification of logistics types and the imbalance of the Ukrainian market, which persists despite global trends such as the

transnationalization and networkization of the economy, its digitalization, the intellectualization of logistics technologies, the creation of transnational logistics companies and associations, further development of international transport corridors and supply chains, and the reconstruction of logistics infrastructure amid partial destruction in the regions affected by war. The growing influence of risks and innovations in the activities of foreign partners, which must be considered in addressing the problems of Ukraine's logistics development and in making creative managerial decisions in the logistics business, has also been established. These factors necessitate the modernization of management practices and the organizational culture of logistics companies.

The analytical assessment of entrepreneurship development and its competitive survival in the logistics market made it possible to identify key restraining factors: underdevelopment of the logistics environment, insufficient human resource support, institutional "gaps" in the legal and regulatory framework and the inconsistency of the organizational culture of logistics enterprises with best foreign practices, which hinders Ukraine's integration into the global logistics network and negatively affects the competitiveness of Ukrainian companies in the international logistics market. As a result, strategic priorities for the further development of logistics companies were formulated, indicating vectors for adapting their organizational culture to current and future changes.

In implementing the tasks of systemic-structural, comparative and institutional analysis of the existing organizational culture of a selected group of logistics enterprises, the author proposed a methodology combining online surveys, focus group assessments, and field research. According to this methodology, criteria and indicators for evaluating organizational culture were defined; online surveys of employees and stakeholders were conducted regarding the general characteristics of organizational culture and employee satisfaction; and the influence of internal and external institutions was assessed. It was found that the companies had developed a type of organizational culture primarily oriented toward economic efficiency. A gap was identified between the assessment of organizational culture and the degree of employee satisfaction with

it, which varies (according to comparative analysis) across companies in terms of risk perception and value orientation.

Despite certain differences in organizational culture characteristics, barriers to its improvement include the absence of strategic vision and sustainable development plans, lack of risk management programs, low employee participation in decision-making, weak capacity for rapid cultural change, insufficient regulation of activities, and underdeveloped corporate values. This necessitates the improvement of institutionalization processes in transforming organizational culture to achieve strategic goals.

In analyzing the processes of organizational culture transformation in logistics enterprises, a methodological approach was proposed that includes a possible action algorithm with a defined set of indicators for monitoring managerial behavior in adherence to this algorithm. The approach was tested in a focus group of company representatives, revealing the absence of strategic vectors, proactive actions for cultural change, control mechanisms for implementation and conceptual foundations for culture development that consider employee perceptions and competitiveness enhancement.

Considering the lack of a unified methodology in theory and practice for measuring the effectiveness of the impact of organizational culture on economic performance and competitiveness and the difficulty of quantitatively assessing the qualitative construct of organizational culture, a comprehensive, multi-aspect methodology was proposed. It is aimed at vectorizing qualitative attributes of organizational culture and further quantifying their impact on the competitiveness of logistics companies, thereby solving a complex problem and creating a more substantiated informational basis for management to ensure adaptability and competitive advantage in the market.

Testing the integrated evaluation methodology—combining expert assessments and econometric modeling—on empirical data from Flexx Freight confirmed its applicability. It allowed the determination of the company's main strategic imperative: shifting focus from maintaining current operational efficiency toward stimulating innovation and reinvesting in personnel development and motivation. Similar

analytical assessments for USF Dispatch and West Container Terminal revealed causal relationships between the main constructs defining the impact of organizational culture on competitiveness, confirming the potential for applying the methodology in other logistics companies.

The creation of a logistics enterprise's strategy is conceptually viewed as the foundation for transforming its organizational culture. The dissertation addresses this problem using systemic, process-based, complex, and integrated approaches, with business strategy — aimed at increasing competitiveness potential — as the core basis. Within this task, a model of strategic management for enhancing competitiveness was developed and the methodology of strategic analysis was improved by supplementing its standard algorithm with procedures such as developing a company competitiveness potential matrix and conducting a SWOT analysis of the basic preconditions for strengthening competitiveness potential, taking into account both internal and external factors.

The proposed approach to SWOT analysis, unlike traditional ones, makes it possible to consider not only external opportunities and threats but also internal strengths and weaknesses, untapped internal potential and competitiveness capacity; to determine the feasibility of leveraging external opportunities based on each company's situation; to outline relevant threats to prevent or mitigate; to identify critical issues requiring strategic decisions that should form the foundation of goal-setting during strategizing; and to confirm, refine, or reject previously selected strategies.

The strategic analysis conducted using the proposed methodology formed the basis for developing TOWS matrices of alternative strategic decisions. It was determined that the strategic alternative for Flexx Freight should be a proactive strategy, for USF Dispatch — a compensatory strategy, and for West Container Terminal — an adaptive strategy. Based on these, strategic and operational goals were established, represented in the dissertation through the development of goal trees for each company.

The necessity was substantiated for including within the developed strategies an institutional component — the transformation of organizational culture — as a catalyst for enhancing the competitiveness potential of logistics companies, as well as the

formulation of functional strategies and mechanisms for monitoring their implementation.

Viewing the transformation of organizational culture as a tool for implementing logistics enterprise strategies, the dissertation substantiates the expediency of active managerial actions for cultural change and the institutionalization of a corresponding culture within company management as an “entrepreneurial model” of a goal-oriented type. An algorithm for developing and institutionalizing this model was proposed, which includes: (a) analyzing the compatibility of the existing organizational culture with the proposed strategy; (b) assessing institutional capacity to support it in the present and future; (c) forming an organizational culture profile according to stakeholder expectations; (d) analyzing culture type using the OCAI method; (e) modeling the potential impact of changes in culture indicators on competitiveness; and (f) constructing future organizational culture profiles for each company.

The analysis of existing organizational culture diagrams revealed: in Flexx Freight, a strong bias toward market culture and a critically low level of adhocracy, reflecting insufficient innovativeness; in USF Dispatch, an even more pronounced dominance of market culture and hypertrophic focus on results, creating a risk of employee burnout and innovation neglect and in West Container Terminal, a dominance of hierarchical culture with limited flexibility, indicating the need for profile balancing.

Comparing the results of organizational culture assessments obtained by different methodologies, forecasting the influence of key culture components on competitiveness, and analyzing stakeholder survey results enabled the presentation of future organizational culture profiles. These profiles demonstrate that to improve competitiveness, companies must compensate for their weaknesses and balance their cultural profiles without losing their core advantages. Modeling results indicated that Flexx Freight should significantly enhance flexibility and innovativeness, strengthen employee motivation, and slightly reduce its aggressive market focus in favor of sustainable development; USF Dispatch should radically diversify its culture, ease excessive market pressure, and establish a foundation for innovation and internal relationship support; West Container Terminal should reduce bureaucracy and

strengthen its market and innovation orientation. The calculated future culture profiles outline a clear development path that maintains market orientation while ensuring balance.

It was concluded that organizational and functional actions are necessary, aimed at: (a) maintaining organizational culture (USF Dispatch); (b) adapting it (West Container Terminal); and (c) modernizing it (Flexx Freight).

Pathways for purposeful influence were identified, including further institutionalization of company activities, renewal and adaptation of management systems to changes, and the application of appropriate mechanisms for implementing defined culture models. In this context, a functional model ensuring the impact of organizational culture on enhancing competitiveness was developed.

Mechanisms for implementing competitiveness-oriented organizational culture models were substantiated, including: 1) introduction of innovations in management systems and logistics activities, including the development of a matrix of innovative logistics technologies and emphasis on the intellectualization of company management; 2) implementation of modern HR systems, staff training, and professional development — with defined components of a modern toolkit for updating HR management technologies in logistics companies considering functional specifics. Based on the analysis of job content and training programs, and identifying a “cultural gap” between existing and desired competitiveness-oriented organizational culture, the necessity of integrated training programs, competency-based approaches, and performance monitoring was substantiated. A system of learning quality indicators was proposed to ensure strategic, social, and economic outcomes alongside technological effectiveness; 3) modernization of internal and external communications, through the development and implementation of communication strategies considering digitalization and intercultural management requirements; 4) improvement of internal regulations (based on the dissertation’s evaluation of their influence on organizational culture) and the implementation of proposed corporate programs aimed at building a corporate-type model.

The results obtained by the author were tested and transformed into specific methodological and practical recommendations, implemented in various

organizations, including: Ternopil City Council, Flexx Freight (USA), Molokia JSC, RKK Alliance LLC, and Smart Farming Enterprise.

Keywords: organizational culture, shaping of organizational culture, competitiveness, organizational culture models, corporate culture, logistics enterprises, management, organizational governance, strategy-creation process, values, communications, marketing communications, digitalization, innovations, mechanism.