

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ПОЛИНЯК ВОЛОДИМИР ВАСИЛЬОВИЧ

УДК 658.012

ДИСЕРТАЦІЯ

**ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЛОГІСТИЧНИХ
ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЇХ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

Спеціальність 073 – Менеджмент

Галузь знань 07 – Управління та адміністрування

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело



(підпис) В.В. Полиняк

Науковий керівник: Васіна Алла Юріївна,
доктор економічних наук, професор

Тернопіль –2025

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 theOCAI 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.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Стаття у міжнародному періодичному виданні:

1. Polynyak V., Karp V., Burko I., Murenets I., Krysovaty I. Enhancing competitive advantage through digital innovation and organisational culture in the logistics sector. *Salud, Ciencia y Tecnología - Serie de Conferencias*. 2024. Aug. 15. Vol. 3. 1165 p. **DOI:** <https://doi.org/10.56294/sctconf2024.1165> (індексується в наукометричній базі Scopus) (1,0 друк. арк., особистий внесок автора – 0,2 друк. арк.).

Статті у наукових фахових виданнях:

1. Мельник А.Ф., Полин'як В.В. Чинники формування організаційної культури сучасних логістичних підприємств: загальне та особливе. *Вісник економіки*. 2023. № 1. С. 20-34. **DOI:** <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.01.020> (1,0 друк. арк., особистий внесок автора – 0,5 друк. арк.)

2. Полин'як В.В. Інноваційні технології в логістиці як фактор модернізації організаційної культури логістичних підприємств. *Економічний аналіз*. 2023. Том 33. № 4. С. 235-244. **DOI:** <https://doi.org/10.35774/econa2023.04.235> (1,0 друк. арк., особистий внесок автора – 1,0 друк. арк.)

3. Полин'як В.В. Навчання персоналу як механізм формування сучасної організаційної культури логістичних підприємств. *Вісник економіки*. 2024. № 1. С. 32–46. **DOI:** <https://doi.org/10.35774/visnyk2024.01.032> (1,5 друк. арк., особистий внесок автора – 1,5 друк. арк.)

4. Полин'як В.В. Інновації в комунікаціях як інструмент модернізації організаційної культури логістичних підприємств. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2024. Том 2. №14. С.27-36. **DOI:** <https://doi.org/10.32750/2024-0203> (0,8 друк. арк., особистий внесок автора –

0,8 друк. арк.)

5. Полияк В.В., Васіна А.Ю. Інституційний базис формування організаційної культури логістичних підприємств. *Вісник економіки*. 2025. №1. С.23–40. **DOI:** <https://doi.org/10.35774/visnyk2025.01.023> (1,7 друк. арк., особистий внесок автора –1,0 друк. арк.)

6. Полияк В.В. Формування, розвиток та зміни організаційної культури логістичних підприємств: діагностика стану. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. «Економічні науки»*. 2025. Вип. 1 (97). С. 101-118. **DOI:** <https://doi.org/10.34025/2310-8185-2025-1.97.07> (1,8 друк. арк., особистий внесок автора –1,8 друк. арк.)

Публікації за матеріалами конференцій:

1. Полияк В.В. Організаційна культура логістичних підприємств: чинники змін в умовах війни. *Актуальні проблеми економіки, фінансів, обліку та права: теорія і практика*: збірник тез доповідей міжнар. наук.-практ. конференції (м. Полтава, 16 вересня 2022 р.). Полтава: ЦФЕНД, 2022. С.18. URL: <http://www.economics.in.ua/2022/08/24-2022.html?m=1> (0,2 друк. арк., особистий внесок автора – 0,2 друк. арк.)

2. Полияк В.В. Особливості організаційної культури логістичних підприємств при роботі на умовах аутсорсингу. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів*: матеріали доповідей IV Всеукраїнської наук.-практ. конф. з міжнар. участю (Тернопіль, 4 травня 2023 р.). Тернопіль: ЗУНУ, 2023. С. 367-370. URL: <https://conference.wunu.edu.ua/index.php/armpuvusv/article/view/124> (0,3 друк. арк., особистий внесок автора – 0,3 друк. арк.)

3. Мельник А., Полияк В. Особливості підприємництва на ринку логістичних послуг в умовах сучасних викликів. *Підприємництво та логістика в умовах сучасних викликів*: матеріали наук.-практ. конференції (м.Тернопіль, 25–27 травня 2023 р.) / за ред. А. І. Крисоватого. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. С.186-190. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/48568/1/tezu.pdf> (0,4 друк. арк., особистий внесок автора – 0,2 друк. арк.)

4. Полин'як В.В. Креативний шлях до змін у корпоративній культурі логістичних компаній за допомогою технологічних вдосконалень. *Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні*: матеріали наук. інтернет-конф. молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу (м.Тернопіль, 24 листопада 2023 р.). Тернопіль: ЗУНУ, 2023. URL: <https://drive.google.com/file/d/18dMmEQDzCcym7gnlUDpIGSVfQnxuASF0/view?usp=sharing> (0,2 друк. арк., особистий внесок автора – 0,2 друк. арк.)
5. Полин'як В.В. Формування стратегій логістичних підприємств як основа для модернізації їх організаційної культури. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів*: матеріали V Всеукраїнської наук.-практ. конф. з міжнар. участю (м.Тернопіль, 16 травня 2024 р.). Тернопіль: ЗУНУ, 2024. С. 289-292. URL: https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/51919/1/ZBIRNIK_05_2024_%D0%A7%D0%90%D0%A1%D0%A2%D0%98%D0%9D%D0%90_1.pdf (0,3 друк. арк., особистий внесок автора – 0,3 друк. арк.)
6. Полин'як В.В. Оцінювання організаційної культури логістичних підприємств: методичні підходи та критеріальна база. *Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні*: матеріали наук. інтернет-конф. молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу (м. Тернопіль, 27 листопада 2024 р.). Тернопіль: ЗУНУ, 2024. С.323-326. URL: <https://conference.wunu.edu.ua/index.php/itvmpu/article/view/685/633> (0,3 друк. арк., особистий внесок автора – 0,3 друк. арк.)
7. Полин'як В.В. Трансформація бізнес-середовища логістичних підприємств, що працюють на умовах аутсорсингу, та її вплив на їхню організаційну культуру. *International scientific-practical conference «Economics, finance, accounting and law in the context of globalization: trends and prospects»*: conference proceedings (Aarhus, Denmark, August 2, 2024). Aarhus: Scholarly Publisher ICSSH, 2024. 51 p. P.38-41. URL: https://drive.google.com/uc?export=download&confirm=no_antivirus&id=1R3_Ssmlrs33MmYcO98E8wvkeHl37ulvC (0,3 друк. арк., особистий внесок автора – 0,3 друк. арк.)

8. Полин'як В.В. Формування і реалізація корпоративних програм в контексті удосконалення організаційної культури логістичних підприємств. *International scientific-practical conference «Current challenges and prospects of science integration for sustainable development of society»*: conference proceedings (Tampere, Finland, April 12, 2025). Tampere: Scholarly Publisher ICSSH, 2025. 55 p. P. 33-36. URL: https://drive.google.com/uc?export=download&confirm=no_antivirus&id=16EWquinQjrNYRUD2jnbrQ9Rp_ARutqdh (0,3 друк. арк., особистий внесок автора – 0,3 друк. арк.)
9. Полин'як В.В. «Організаційна культура» – «корпоративна культура» логістичного підприємства: шляхи трансформації в контексті підвищення його конкурентоспроможності. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів*: матеріали VI Всеукраїнської наук.-практ. конф. з міжнар. участю (Тернопіль–Збараж, 15 травня, 2025 р.). С. 215-217. <https://conference.wunu.edu.ua/index.php/apmpuvusv/article/view/831/776> (0,2 друк. арк., особистий внесок автора – 0,2 друк. арк.)
10. Polynyak V. Diagnostics of the influence of organizational culture on enhancing the competitiveness of a logistics enterprise. *International Scientific and Practical Conference «Modern Challenges in Science, Education, and Society: A Global Context»*: Conference Proceedings (Stanford, USA, September 6, 2025). Stanford: Golden Quill Publishing, 2025. 147 p. P.62-64. URL: https://drive.google.com/uc?export=download&confirm=no_antivirus&id=1yyrW8xUs9v9OI6hqsPVs3zXAs0lgeJS (0,3 друк. арк., особистий внесок автора – 0,3 друк. арк.)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	24
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ	36
1.1. Організаційна культура як фактор забезпечення конкурентоспроможності організації: загальне і особливе	36
1.2. Фактори, чинники та наукові підходи до формування організаційної культури логістичних підприємств	46
1.3. Методологічний базис дослідження процесу формування організаційної культури логістичних підприємств	55
Висновки до розділу 1	68
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЧИННОЇ ПРАКТИКИ ЇЇ ФОРМУВАННЯ В УМОВАХ ЗМІННОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	71
2.1. Ринок логістичних послуг як зовнішнє середовище функціонування логістичних підприємств та формування їх організаційної культури.....	71
2.2. Системно-структурний, компаративний, інституційний аналіз організаційної культури логістичних підприємств	84
2.3. Оцінка процесів трансформації організаційної культури логістичних підприємств та ефективності її впливу на підвищення їх конкурентоспроможності.....	112
Висновки до розділу 2	143
РОЗДІЛ 3. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ТА МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ КОНКУРЕНТНОГО РИНКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ	148
3.1. Формування стратегій логістичних підприємств як основа для трансформації їх організаційної культури	148
3.2. Побудова та інституалізація моделі організаційної культури, орієнтованої на підвищення конкурентоспроможності логістичної компанії	176

3.3. Механізми забезпечення процесу реалізації моделі організаційної культури, орієнтованої на підвищення конкурентоспроможності логістичних компаній в контексті сучасної парадигми менеджменту.....	206
Висновки до розділу 3	230
ВИСНОВКИ.....	238
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	246
ДОДАТКИ.....	270

ВСТУП

Актуальність теми. Трансформаційні процеси у глобальному та національному економічному середовищі спричинили зростання уваги до діяльності логістичних підприємств, посилили конкуренцію на ринку логістичних послуг та актуалізували необхідність підвищення економічної ефективності їх функціонування й конкурентоспроможності. Значний динамізм ринкового середовища, інтенсивний розвиток цифрових технологій, зростання вимог споживачів логістичних послуг, попри поступову втрату виключної ролі традиційних факторів забезпечення ефективності діяльності, обумовлюють ситуацію, коли визначальним фактором у забезпеченні конкурентних переваг і стратегічної стійкості підприємств стає якість менеджменту, зокрема тип і рівень такого нематеріального активу як організаційна культура. Її формування потребує об'єктивної й комплексної діагностики факторів/чинників, що впливають на вибір моделі організаційної культури, а також застосування методичних підходів до її розбудови з урахуванням специфіки типу, цілей і завдань сучасних логістичних підприємств. Це обумовлює потребу розвитку сучасної теоретико-методологічної основи для вирішення зазначених завдань, підтверджує актуальність теми дослідження.

Проблема формування організаційної культури підприємств і організацій дістала висвітлення у працях численних українських та зарубіжних учених, зокрема: Е. Шейна (англ. *E. Schein*), Г. Хофстеде (англ. *G. Hofstede*), К. Камерона (англ. *K. Cameron*), Р. Куїнна (англ. *R. Quinn*), Д. Денісона (англ. *D. Denison*), Т. Діла (англ. *T. Deal*), А. Кеннеді (англ. *A. Kennedy*), Ф. Тромпенаарса (англ. *F. Trompenaars*) і Ч. Хемпден-Тернера (англ. *C. Hampden-Turner*), Ч. О'Райлі (англ. *C. O'Reilly*) та Дж. Чатмена (англ. *J. Chatman*), А. Воронкової, А. Васіної, Г. Захарчин, Л. Ліпич, Г. Монастирського, О. Птащенко, Н. Гавкалової, В. Храпкіної, К. Баркової, Н. Ринкевич, В. Харчишиної, В. Гевка, Я. Колодки, К. Комарової, Н. Іваницької, Л. Лук'янець та ін. Попри серйозні напрацювання в теорії формування організаційної культури, щодо розгляду її як важливої складової управління, організації роботи персоналу, бренд-менеджменту тощо, економічна

сутність організаційної культури, її вплив на конкурентоспроможність організації розглянуті фрагментарно.

Проблематика підвищення конкурентоспроможності організацій піднята в працях М. Портера (англ. *M. Porter*), Д. Тіса (англ. *D. Teece*), Дж. Барні (англ. *J. Barney*), К. Прахалада (англ. *C. Prahalad*) і Г. Гамела (англ. *G. Hamel*), Р. Гранта (англ. *R. Grant*), Р. Д'Авені (англ. *R. D'Aveni*), М. Хітта (англ. *M. Hitt*), Р. Айрленда (англ. *R. Ireland*), І. Ансоффа (англ. *H. Ansoff*), Ф. Котлера (англ. *P. Kotler*), Р. Каплана (англ. *R. Kaplan*) і Д. Нортон (англ. *D. Norton*), Дж. Шумпетера (англ. *J. Schumpeter*), Б. Агазу (англ. *B. Agazu*), Л. Асторіно (англ. *L. Astorino*), К. Керо (англ. *C. Kero*), Д. Сетіявана (англ. *D. Setiawan*), І. Фаріда (англ. *I. Farida*), Р. Августина, Н.Подольчака і інших українських та зарубіжних вчених, у більшості випадків безвідносно до зв'язку з трансформацією організаційної культури. Питання формування організаційної культури підприємницького типу, орієнтованої на досягнення конкурентоздатності на ринку, стосовно сучасних логістичних підприємств, які суттєво відрізняються специфікою своєї діяльності, не знайшли відображення в наукових розвідках. З огляду на складність і багатовимірність впливу організаційної культури на результати діяльності та архітектуру системи управління, саме цей спектр проблем потребує поглибленого вивчення, зокрема виявлення трансформації її економічної сутності та значення, що не набуло аналітичних оцінок, зокрема стосовно логістичних підприємств.

Зв'язок роботи із науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота є складовою частиною науково-дослідної роботи Західноукраїнського національного університету за такими темами: «Розроблення програми підвищення ефективності управління розвитком територіальної громади в умовах сучасних загроз» (державний реєстраційний номер 0122U200784) в частині аналітичної оцінки діяльності логістичних підприємств на території територіальної громади і їх взаємодії з органами місцевої влади; «Удосконалення системи управління персоналом на підприємстві» (державний реєстраційний номер 0124U001471) – в частині напрацювання пропозицій щодо удосконалення професійного навчання персоналу на основі компетентнісного підходу;

«Підвищення конкурентоспроможності підприємств: цифрові фінансові інструменти та звітність» (державний реєстраційний номер 0125U002710), в рамках якої проведена аналітика та напрацьовані рекомендації щодо формування, розвитку та зміни організаційної культури підприємств під впливом цифрових змін; «Менеджмент та публічне управління в умовах трансформацій» (державний реєстраційний номер 0123U103562), в рамках якої здійснена розробка розділу «Формування організаційної культури логістичних підприємств в контексті підвищення їх конкурентоспроможності»; «Науково-професійне консультування у сфері підвищення кваліфікації фахівців підприємства з використанням сучасних маркетингових комунікаційних технологій в умовах війни».

Мета і завдання дослідження. *Мета дисертаційної роботи* полягає в науковому обґрунтуванні та розробленні теоретико-методологічних засад і практичних рекомендацій щодо формування організаційної культури логістичних підприємств в умовах загострення загроз зовнішнього середовища та зростання конкуренції на ринку логістичних послуг.

Для досягнення мети поставлено для вирішення такі *завдання*:

- визначити місце та роль організаційної культури в системі факторів розвитку та підвищення конкурентоспроможності логістичного підприємства;
- виявити основні фактори, чинники та методичні підходи до формування організаційної культури логістичних підприємств;
- проаналізувати методологічні підходи до дослідження процесів формування організаційної культури підприємств і організацій та визначити методичну траєкторію розв'язання означеної проблеми для логістичних підприємств;
- проаналізувати ринок логістичних послуг як зовнішнє середовище функціонування логістичних підприємств та формування їх організаційної культури;
- здійснити комплексний, багатоаспектний аналіз організаційної культури різних типів логістичних підприємств;
- проаналізувати процеси трансформації організаційної культури в практиці логістичних підприємств;

- запропонувати методичний інструментарій і провести економіко-аналітичну діагностику результативності організаційної культури певного типу логістичних підприємств, визначивши її вплив на забезпечення та посилення конкурентоспроможності цих компаній;

- обґрунтувати необхідність та розробити алгоритм формування конкурентних стратегій логістичних підприємств як основи модернізації їх організаційної культури;

- обґрунтувати концептуальні підходи та методичне забезпечення процесу побудови та інституалізації моделі ефективної організаційної культури логістичних підприємств як інструменту управління їх конкурентоспроможністю;

- розробити пропозиції до удосконалення механізмів забезпечення та імплементації моделі організаційної культури логістичних підприємств, орієнтованої на конкурентоспроможність в процесі реалізації сучасної парадигми менеджменту.

Об'єктом дослідження є процес формування організаційної культури логістичних підприємств різного типу, що працюють в сфері транспортування, експедирування, складування, збереження вантажів та забезпечують управління цією діяльністю .

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні, методичні та практичні аспекти формування організаційної культури для підвищення ефективності функціонування та зростання конкурентоспроможності логістичних підприємств на ринку логістичних послуг.

Методи дослідження. Під час дослідження в основу покладено багатоаспектний міждисциплінарний підхід, що охоплює такі компоненти як: системний, функціональний, синергічний, компаративний, комплементарний, інституціональний. Відповідно, у дослідженні застосовано такі методи: аналіз і синтез – для критичного опрацювання понятійно-категоріального апарату організаційної культури та виокремлення її загальних і специфічних ознак, систематизацію – для класифікації типів логістичних підприємств і поширених у них типів організаційної культури, функціональний аналіз – з метою окреслення

функцій організаційної культури в забезпеченні ефективного розвитку підприємств та визначення ролі різних рівнів менеджменту у її формуванні, системний аналіз – для ідентифікації внутрішніх і зовнішніх чинників формування організаційної культури та добору методичних підходів до оцінювання сили їхнього впливу на зміст культури, компаративний аналіз – для зіставлення організаційної культури різних типів логістичних підприємств, а також порівняння її особливостей у вітчизняних і зарубіжних компаніях, метод КРІ, регресійний аналіз – задля кількісної оцінки впливу організаційної культури на конкурентоспроможність логістичного підприємства, методи соціологічних досліджень (анкетування, фокус-групи) – для визначення типу організаційної культури, рівня задоволеності персоналу чинним типом, оцінки процесів її трансформації та формування бажаного профілю, метод «дерева цілей» – для формулювання стратегічних і операційних цілей стратегії підвищення потенціалу конкурентоспроможності, метод ОСАІ – для встановлення поточного та бажаного (після трансформації) типу організаційної культури, методи економіко-математичного моделювання – для виявлення причинно-наслідкових зв'язків між ознаками організаційної культури та конкурентоспроможністю, а також прогнозування впливу змін окремих характеристик культури на її майбутню трансформацію, графічні методи – для наочного подання результатів емпіричного дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів. Обґрунтовані у дисертаційній роботі теоретико-методологічні засади та практичні рекомендації є подальшим розвитком і поглибленням наукових підходів до вирішення науково-практичного завдання щодо формування організаційної культури підприємств, зорієнтованої на високу ефективність функціональної діяльності і конкурентоспроможність на ринку логістичних послуг. До найважливіших результатів дисертації належать такі:

вперше:

запропонована методологія інтегрованої оцінки ефективності впливу основних характеристик організаційної культури на конкурентоспроможність організації, яка синтезує методики експертних оцінок та економіко-математичного моделювання на основі регресивних моделей, що дозволило вирішити складну методичну проблему –

врахування якісних і кількісних оцінок і створити більш об'єктивно обґрунтовану інформаційну базу для менеджменту щодо стратегічного фокусування компаній для забезпечення здатності адаптуватися та перемагати в перспективі;

розроблена концептуальна модель формування організаційної культури логістичних підприємств, зорієнтованої на результат і підвищення їх конкурентоспроможності, яка заснована на засадах узгодженості і виявлення сумісності організаційної культури з діловою стратегією розвитку підприємства, використання методу ОСАІ та прогнозних оцінок зміни ефективності впливу організаційної культури на конкурентоспроможність, побудованих на основі економіко-математичного моделювання, що дозволило окреслити стратегічні вектори діяльності менеджменту компанії щодо корегування профілю організаційної культури, його визначення на майбутнє.

удосконалено:

науковий підхід до систематизації факторів впливу на формування організаційної культури підприємств, за яким, на відміну від відомих в наукових розвідках, передбачено розмежування понять «фактори (базові передумови)» та «чинники змін», виокремлення загального і особливого. Загальність формування організаційної культури у дослідженні трактується як форма, яку одержують дії в організації незалежно від виду діяльності, особливе – яке належить лише певному типу підприємств;

критеріальну базу та методичні підходи до класифікації організаційних культур, яка, на відміну від існуючих, доповнена критеріями – специфіка функціональної діяльності різного типу організацій, зміст їх робіт та спосіб організації виконання, стратегічна орієнтація підприємства, що важливо для стратегічного, оперативного та ситуаційного управління;

інструментарій діагностики та моделювання типу організаційної культури, що, на відміну від запропонованих в наукових розвідках інших авторів, базується на використанні: онлайн-опитування щодо характеристики її ознак, рівня сприйняття персоналом логістичних компаній та формування організаційного профіля організаційної культури за оцінками стейкхолдерів; результатів роботи

фокус-груп та майданчикових досліджень, оцінок впливу внутрішніх та зовнішніх інститутів;

методологічний базис дослідження проблематики формування організаційної культури організацій, який доповнений: авторською концепцією забезпечення підвищення їх конкурентоспроможності з залученням організаційної культури як інструмента досягнення мети; принципами пізнання об'єкта і предмета дослідження з врахуванням специфіки виду економічної діяльності; багатоаспектним спектром методологічних підходів до вирішення цього завдання та методів аналізу; методикою дослідження процесів трансформації організаційної культури, яка, на відміну від теоретичних оцінок, здійснених дослідниками даної проблеми, базується на емпіричних розвідках і експертній оцінці реальної практики трансформації організаційної культури в логістичних компаніях, що знаходяться в різних періодах життєвого циклу;

методичний підхід до побудови системи стратегічного управління підвищенням конкурентоспроможності підприємств в рамках якого: розроблено модель стратегічного управління підвищенням конкурентоспроможності логістичної компанії; запропоновано методику створення ділової стратегії підприємства, в якій, на відміну від існуючих, уточнено придатність існуючих концепцій вибору стратегій для розвитку підприємств, орієнтованих на підвищення конкурентоспроможності в сучасних умовах невизначеності та агресивності зовнішнього середовища; алгоритм формування стратегій доповнено такими елементами, як оцінка потенціалу конкурентоспроможності, розробка матриць альтернативних стратегічних рішень, визначення стратегічних рішень з врахуванням результатів SWOT-аналізу потенціалу підприємства та розроблений автором перелік функціональних стратегій;

наукове обґрунтування підходів щодо подальшої трансформації організаційної культури, в контексті чого: запропоновано критеріальну базу для прийняття рішень, що дозволило комплексно представити процес трансформації (підтримка, формування, адаптація, модернізація); обґрунтовано доцільність визнання, як основного, підхід до трансформації за критерієм цілепокладання, що

представлено спектром визначених в роботі цілей; розроблено пропозиції стосовно прикладного вирішення даної проблеми, зокрема сформовано алгоритм побудови та інституалізації організаційної культури, орієнтованої на підвищення конкурентоспроможності логістичної компанії, та функціональна модель забезпечення її трансформації.

методичні засади формування системи професійного навчання персоналу, які, на відміну від чинних, спираються на інтегрований, компетентнісний підхід, передбачають практичне співвіднесення вмінь до функцій логістів на зарубіжних ринках за умов дистанційної організації виробництва та враховують вимоги міжкультурного менеджменту, передбачають моніторинг результатів на основі запропонованих індикаторів якості навчання.

дістали подальшого розвитку:

базові положення теорії організації щодо функціонального навантаження організаційної культури в системі управління підприємством, які доповнені представленням організаційної культури «в широкому розумінні» як: складової менеджменту та інструменту управління; своєрідного інституту; нематеріального активу, що підвищує ефективність використання потенціалу підприємства; фактора адаптації організації до викликів зовнішнього середовища, посилення внутрішньої інтеграції, інноватизації людського капіталу, покращення ділових відносин з партнерами, корпоратизації управління, підвищення економічної ефективності виробництва загалом та продуктивності праці зокрема, підвищення потенціалу конкурентоспроможності підприємства на відповідному ринку товарів і послуг; складової бренд-менеджменту.

теоретико-методологічні положення щодо визначення та діагностики факторів (базових передумов), що впливають на модель організаційної культури, і чинників змін, які обумовлюють її трансформацію, зокрема доповнено їх такими компонентами, як необхідність врахування: важливості впливу і ступеня інтенсивності їх дії, характеру трансформації організаційної культури, рівня змін (підтримка, формування, адаптація, модернізація), зміни уявлень про організацію в сучасних умовах (відхід від традиційних через розвиток інформаційно-

комунікаційних технологій, імплементацію практики співпраці з конкурентами), застосування критерію позитивного та негативного впливу, що дозволило зробити оцінки передумов і викликів, які стали драйверами змін організаційної культури логістичних підприємств;

аналітичні оцінки трансформації ринку логістичних послуг, зокрема в розвиток існуючих наукових напрацювань виявлено новітні тренди, особливості поведінки попиту і пропозиції в період війни, інституційні розриви, їх вплив на організацію роботи логістичних підприємств та вимоги щодо зміни організаційної культури, в контексті чого визначено стратегічні пріоритети функціональної діяльності підприємств стосовно підвищення конкурентоспроможності;

методичні підходи до дослідження чинної практики управління процесом трансформації організаційної культури, в контексті чого запропоновано можливий алгоритм дій з чітким переліком індикаторів для моніторингу реальної поведінки компаній стосовно дотримання цього алгоритму, який протестований в рамках роботи фокус-групи з представників компаній, що дозволило виявити відсутність: 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, підвищення конкурентоспроможності компанії;

інструментарій стимулювання організації до переходу на рівень організаційної культури, зорієнтований на зростання економічної активності людського потенціалу логістичного підприємства, забезпечення конкурентоспроможності на ринку логістичних послуг та формування відносин корпоративізму, в контексті чого запропоновано систему корпоративних програм та обґрунтовано інтеграцію ділової стратегії підвищення потенціалу конкурентоспроможності в корпоративну стратегію підприємства.

Практична та загальнонаукова цінність отриманих результатів полягає в їх апробації й доведенні до рівня чітких методичних і практичних рекомендацій. Зокрема, напрацювання автора щодо аналізу конкурентного середовища функціонування логістичних підприємств, що надають послуги в галузі

транспортування, експедирування та складування вантажів, та оцінки їх конкурентного потенціалу використані Тернопільською міською радою в процесі формування Стратегії розвитку Тернопільської міської територіальної громади до 2027 року (із перспективою дії до 2034 року) та в оцінці конкурентного середовища в економіці територіальної громади (довідка №189/09 від 22.08.2025 року); результати проведеного опитування працівників та стейкхолдерів щодо характеристик чинної організаційної культури, рівня задоволеності нею працівників компанії, оцінка потенціалу конкурентоспроможності на ринку логістичних послуг, методика оцінки процесів трансформації організаційної культури та рекомендації щодо удосконалення системи професійного навчання персоналу застосовані в роботі компанії Flexx Freight (довідка №001/25 від 4.03.2025р.); розроблена здобувачем система індикаторів для характеристики чинників формування організаційної культури та результати оцінки інтегральних коефіцієнтів їх відносної важливості використані при розробці заходів, направлених на удосконалення роботи в сфері логістики, впроваджені ПРАТ «Тернопільмолокозавод» компанії «Молокія» (довідка №493 від 19.07.2024р.); розроблена автором дисертації методика оцінки організаційної культури на засадах онлайн-опитування та роботи фокус–груп, методика оцінки впливу організаційної культури на підвищення потенціалу конкурентоспроможності організації та методика формування організаційного профіля організаційної культури підприємства апробовані в роботі з питань управління персоналом, використані менеджментом ТОВ «РКК Альянс» в частині адміністрування діяльності та адаптації чинної організаційної культури до умов зростання конкуренції на ринку логістичних послуг (довідка № 22/25 від 25серпня2025 р.); розробки здобувача в частині соціологічного дослідження організаційної культури та оцінки ефективності впливу її основних ознак на економічну результативність і підвищення конкурентоспроможності підприємства впроваджені в управлінську діяльність Товариства з обмеженою відповідальністю «СМАРТ ФАРМІНГ» (довідка №14/25 від 1.09. 2025 року). Основні положення та результати дисертаційного дослідження впроваджені у навчальний процес

Західноукраїнського національного університету при поглибленні змістовного наповнення програм та розробці управлінських ситуацій з дисциплін: «Методологія наукових досліджень» освітньо-професійних програм «Менеджмент», «Управління персоналом» на другому рівні підготовки галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент»; «Теорія організації» освітньо-професійних програм «Менеджмент», «Управління персоналом» спеціальності 073 «Менеджмент», «Публічне управління та адміністрування» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»; «Логістичний менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент» спеціальності «Менеджмент» на першому рівні підготовки (довідка № 126-01/2082 від 22.09.2025).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаним науковим дослідженням. Усі наукові результати і практичні рекомендації, що містяться в роботі, отримано автором самостійно. З наукових праць, опублікованих в співавторстві, в дисертації використовуються тільки ті положення, які належать автору. Обсяг внеску автора наведено у переліку наукових праць.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження апробовані на наукових семінарах кафедри, доповідались на 10 міжнародних та всеукраїнських з міжнародною участю науково-практичних конференціях, зокрема таких: міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні питання економіки, фінансів, обліку та права: теорія і практика» (м. Полтава, 16 вересня 2022р.), міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (м. Тернопіль, 4 травня 2023 р.), міжнародній науково-практичній конференції «Підприємництво та логістика в умовах сучасних викликів» (м. Тернопіль, 25-27 травня 2023р.), науковій інтернет-конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (м. Тернопіль, 24 листопада 2023 р.), всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (м. Тернопіль, 16 травня 2024р.), науковій

інтернет-конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, 27 листопада 2024 р.), Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів (м. Тернопіль – Збараж, 15 травня 2025р.), «Economics, Finance, Accounting and Law in the context of globalization: trends and prospects» (Орхус, Данія, 2 серпня 2024 р.), «Current challenges and prospects of science integration for sustainable development of society» (Тампере, Фінляндія, 12 квітня 2025 р.), «Modern challenges in science, education, and society: a global context» (Стенфорд, США, 6 вересня 2025 р.).

Публікації. Основні положення та результати дисертаційного дослідження опубліковано у 17 наукових працях, з них у 1 статті у науковому періодичному виданні, яке індексується в наукометричній базі Scopus, 6 статтях у наукових фахових виданнях категорії Б, з них 4 одноосібних. 10 наукових публікацій додатково відображають наукові результати досліджень за темою дисертації. Загальний обсяг опублікованих праць, в яких розкрито основні результати наукових досліджень за темою дисертації, становить 12,1 д.а., особисто автору належить 9,4 д.а.

Структура і обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 264 сторінки. Додатки викладено на 81 сторінці. У дисертації розміщено 35 рисунків і 32 таблиці. Список використаних джерел містить 215 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Організаційна культура як фактор забезпечення конкурентоспроможності організації: загальне і особливе

Засадничими положеннями, що становлять предметний зміст дослідження, є: формування робочого визначення дефініції «організаційна культура»; розмежування її ключових характеристик на «загальне» та «особливе»; уточнення ознак організаційної культури крізь призму цього розмежування; виокремлення типів, функцій і ролі організаційної культури у розвитку логістичних організацій. Сукупність зазначених аспектів слугує теоретичною базою для подальших наукових висновків.

В економічній та довідковій літературі немає єдиного підходу до трактування поняття «організаційна культура». Найбільш поширені визначення представлені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення терміну «організаційна культура»

Представник	Зміст поняття
1	2
Андросова О.	«Організаційна культура – це скарбниця духовних, моральних, матеріальних аспектів і цінностей, техніко-інформаційних складових, які склались в середовищі окремого підприємства та відображають індивідуальність та особливість, відповідають стратегії розвитку та ефективного втілення» [3].
Баннікова К.	«Організаційна культура являє собою багаторівневе утворення, в якому формальні і неформальні елементи в своєму перетині дають необхідний для розвитку організації ефект» [5].
Захарчин Г.	«Організаційна культура – це система взаємовідносин, які склалися в організації на основі прийнятих цінностей, базових уявлень і норм поведінки, необхідних для виконання її місії» [47].
Менеджмент. Понятійно-термінологічний словник	«Організаційна культура як : 1) сукупність базових гіпотез, цінностей і артефактів; 2) цінності й норми, які засвоєні та застосовуються членами підприємства і водночас вирішально визначають їхню поведінку ; 3) атмосфера або соціальний клімат в організації; 4) домінуюча система цінностей і практик тощо» [80, с.256].

Продовження табл. 1.1

1	2
Харчишина О.	«Організаційна культура – це важлива складова системи управління, яка дає ефективну взаємодію між підприємствами на основі спільних цінностей, норм, правил і принципів з одного якісного рівня до іншого, що забезпечує конкурентні переваги виробництва чи завчасну його переорієнтацію на інші ринки» [133]. «Організаційна культура – це комплекс базових цінностей, які домінують у суспільній системі та мають метою вирішення певних проблем або досягнення певних цілей» [135, с.38].
Шейн Е. (англ. <i>Shein E.</i>)	«Організаційна культура – набір колективних базових уявлень, сформованих групою людей при вирішенні проблем адаптації до змін зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, ефективність якого виявляється достатньою для того, щоб вважати його цінним і передавати новим членам групи в якості правильної системи сприйняття і розгляду названих проблем» [195].
Елдрідж Дж. (англ. <i>Eldridge J.</i>), Кромбі А. (англ. <i>Crombie A.</i>)	«Організаційна культура – універсальна система норм, цінностей, переконань і способів поведінки, яка характеризує те, як люди та групи людей об'єднуються для того, щоб щось зробити» [160].
Ніконенко Л.	«Організаційна культура – сильний стратегічний інструмент, який дозволяє орієнтувати всі підрозділи організації і окремих осіб на загальні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників» [89].
Монастирський Г.	«Організаційна культура – це набір найбільш важливих припущень, що приймаються членами організації та одержують вираз в цінностях, що заявляються організацією та визначають людям орієнтири їх поведінки та дій» [83]. «Організаційна культура – це сформована впродовж всієї історії організації сукупність прийомів та правил адаптації організації до вимог зовнішнього середовища і формування внутрішніх відносин між групами працівників» [84].

Примітка: складено автором на основі [3; 5; 47; 80; 133; 135; 160; 195; 89; 83; 84].

Є розуміння, що організаційна культура за змістом охоплює загальну філософію і політику організації, тобто її місію, її базові цілі, кодекс поведінки [133]. З точки зору розвитку організації організаційну культуру в сучасному трактуванні також можна розглядати як стратегічний ресурс.

Не заперечуючи коректності наведених підходів до трактування цієї дефініції та уникаючи полеміки, за робочі тези теоретико-методологічної основи нашого дослідження візьмемо таке:

1) «організаційна культура – це сформована впродовж всієї історії організації сукупність прийомів та правил адаптації організації до вимог зовнішнього середовища і формування внутрішніх відносин між групами працівників» [83, с.242]. Таким чином, на противагу попереднім підходам, організаційна культура

трактуватиметься як наслідок взаємодії зовнішнього та внутрішнього середовищ і їх впливу на процес її формування; це вимагає окреслення її ролі в організаційному розвитку та виразного поділу факторів і чинників на зовнішні й внутрішні в межах класифікації;

2) організаційна культура є складною багатоелементною системою, а це означає, що не тільки система загалом, але й її окремі елементи роблять певний вплив на організацію, її розвиток і утвердження в зовнішньому середовищі. Відповідно, багатогранність та складність організаційної культури як системи і об'єкта дослідження обумовили наявність різних підходів до трактування її структури, складу елементів, характерних ознак і типів. Так, зокрема О. Харчишина виокремлює імпліцидну та еспліцидну складові організаційної культури [134]. «Е.Шейн (*англ. E. Schein*) розглядає організаційну культуру за рівнями: базові уявлення; проголошені вірування і цінності; артефакти, тобто очевидні структури, процеси, ознаки, характеристики» [134; 195]. Як багаторівневу трактує організаційну культуру Л.Хаст, виокремлюючи: індивідуальні цінності; корпоративні цілі і цінності; зовнішні дії та ознаки корпоративної культури [77; 131, с.14-16]. У моделі Пітерса-Уотермана виокремлюється сім найважливіших елементів, які відображають організаційну культуру організації: спільні цінності, структура, системи, стиль, склад працівників, сума навичок, стратегія [208]. Психологічні аспекти організаційної культури піднімає М. Нгуві (*англ. M. Nguwi*) [177].

На особливу увагу і підтримку заслуговує позиція О. Харчишиної щодо необхідності використання функціонального підходу до трактування структури організаційної культури підприємств. Розглядаючи організаційну культуру як систему (що вкрай важливо), авторка виокремлює в її структурі такі підсистеми: 1) ціннісна: цінності, філософія і місія компанії; 2) символічна: герої, символи, ритуали; 3) нормативна: норми, правила, процедури, критерії; 4) комунікативно-управлінська: стиль управління, система комунікацій, система управління персоналом; 5) ідентифікаційна: фірмовий стиль, імідж, бренд компанії як роботодавця та товарний бренд [134].

Концепція організаційної культури Л. Смірчич (англ. *L. Smircich*) розглядає організаційну культуру через призму таких підходів: як внутрішню складову організації, як незалежну складову, внесену в організацію ззовні; як суть організації [199, с.339-358].

Узагальнюючи підходи до трактування змісту організаційної культури, важливо опиратися на певну критеріальну базу. Найбільш вдалу спробу в цьому відношенні зроблено В. Гевком, який визначив два основних критерії для порівняльного аналізу: 1) за соціально-психологічним напрямом; 2) за управлінським напрямом [24]. Яскравим прикладом першого підходу є визначення О. Харчишиної, яка стверджує, що «Організаційна культура – атмосфера, психологічний клімат організації, формальна і неформальна свідомість організації, яка впливає на поведінку її членів і сама формується під їхнім впливом» [135, с.205].

З позицій мети дисертаційного дослідження першочергової уваги заслуговує управлінський напрям розкриття сутності і змісту організаційної культури, що знайшло відображення в роботах Т. Пітерса (англ. *T. Peters*), Р. Уотермена (англ. *R. Waterman*), Р. Куїнна (англ. *R. Quinn*), Дж. Рорбаха (англ. *J. Rohrbaugh*), Д. Денісона (англ. *D. Denison*), В.Гевка, Л.Ніконенко, О.Харчишиної. «Організаційну культуру через призму управлінського напрямку можна розглядати не лише за змістом, але й за призначенням, за функцією, за основним чинником формування організаційної культури, за її проявами» [135, с.205]. Авторка в цьому контексті виокремлює наступне: 1) організаційна культура – це «культура управління, культура умов праці, культура працівників, культура документації» [135, с.205]; 2) «організаційна культура – фактор адаптації підприємства до ринкових умов; підвищення конкурентоспроможності підприємства» [132, с. 202-208]; 3) організаційна культура «як атрибутивна характеристика організації і засіб пристосування до змін у зовнішньому середовищі» [132, с. 202-208].

Діалектичний зв'язок організаційної культури з зовнішнім середовищем розглядає А. Васіна, яка вказує: «Організаційна культура, при належному її рівні розвитку, сприяє формуванню адаптивного організаційного реагування на зовнішні

виклики» [18, с.60]. І далі: «Організаційна культура як складова організації також знаходиться під перманентним впливом зовнішнього середовища» [18, с.61].

Метою нашого дисертаційного дослідження є обґрунтування процесів формування організаційної культури як важливого елементу менеджменту логістичних підприємств, що передбачає її орієнтацію на досягнення стратегічних цілей розвитку. А відтак важливо визначити, через які компоненти проявляється вплив організаційної культури на розвиток організації, яке її місце в системі факторів розвитку. Вплив організаційної культури на результати діяльності підприємств досліджували такі вчені: Л. Арготе (*англ. L. Argote*) (вплив на якість), Д. Руссо (*англ. D. Rousseau*) (вплив на прибуток), О. Періг, Ю.Миронов (вплив на конкурентоспроможність) [95].

Досить ґрунтовно цю проблему систематизувала Л. Ніконенко. Вона підкреслює, що в межах сучасної парадигми менеджменту організаційна культура розглядається як багатовимірне явище: складова внутрішнього середовища організації; стратегічний ресурс; важлива частина інтелектуального капіталу; інструмент регулювання поведінки персоналу; елемент бренд-орієнтованого менеджменту; чинник формування соціальної відповідальності бізнесу; чинник підвищення етики ділових відносин; джерело інноваційного потенціалу; чинник кооперації та продуктивності праці [89, с.22].

Серед наукових визначень місця організаційної культури в системі факторів розвитку організації і в системі управління бачимо і інші: 1) організаційна культура як важливий аспект забезпечення ефективного управління персоналом (А.Воронкова, Н.Гавкалова, М.Дороніна, В.Ковальов); 2) як необхідна складова формування інтелектуального потенціалу (О.Бутнік-Сіверський, Г. Жаворонкова, І. Мойсеєнко); 3) як необхідна умова забезпечення етики ділової взаємодії (Є.Ходаківський, Г.Чайка); 4) як основний напрям стратегічного управління (Г. Мінцберг (*англ. H. Mintzberg*)).

С. Гайдученко наводить п'ять моделей впливу організаційної культури на ефективність діяльності організації – модель М. Сате (*англ. W. Sathe model*), модель Пітерса-Уотермана (*англ. The Peters- Waterman model*), модель Т. Парсонса (*англ.*

Parsons' AGIL model), модель Квіна-Рорбаха (англ. *The Quinn-Rohrbaugh model*), модель Д. Денісона (англ. *Denison Model*) [22, с.35]. Не зважаючи на доробок зазначених вчених, варто згодитись з Л.Ніконенко, що в більшості праць організаційна культура розглядається як складова менеджменту фрагментарно або взагалі окремо від нього.

Водночас, організаційна культура є іманентною складовою сучасної системи менеджменту. Будь яке управління – це процес впливу на систему для приведення її в новий стан або для підтримки її в певному режимі. Основним завданням і пріоритетом керівника є створення на підприємстві такого внутрішнього середовища, тобто організаційної культури, яка б підтримувала діяльність працівників на досягнення цілей організації.

Розглядаючи багатоманітний спектр цілей розвитку сучасної організації, сучасну парадигму менеджменту і існуючі базові положення теорії організації, вважаємо за доцільне доповнити напрацьовані в економічній літературі положення щодо функціонального навантаження організаційної культури в системі управління підприємством (зокрема логістичним) і представити її місце в системі управління наступним чином: як складова системи менеджменту та інструмент управління; як фактор адаптації організації до викликів зовнішнього середовища; як своєрідний інститут, нематеріальний актив, що підвищує ефективність використання потенціалу підприємства; як фактор посилення внутрішньої інтеграції; як фактор інноватизації технологій управління; як фактор інноватизації людського капіталу; як складова бренд-орієнтованого менеджменту; як фактор покращення ділових відносин з партнерами; як фактор корпоратизації управління; як фактор підвищення економічної ефективності виробництва загалом та продуктивності праці зокрема; як фактор підвищення потенціалу конкурентоспроможності підприємства на відповідному ринку товарів і послуг [79, с. 24-25].

Акцентуючи увагу на останньому, в основу візьмемо наступне визначення: «Потенціал конкурентоспроможності підприємства – це комплексна порівняльна характеристика, яка відображає ступінь переваги сукупності показників оцінювання можливостей підприємства, що визначають його успіх на певному

ринку за певний проміжок часу, над сукупністю аналогічних показників підприємств – конкурентів» [75, с.106]. Потенціал конкурентоспроможності несе в собі здатність адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища, що досягається комплексом технічних, технологічних, економічних, інтелектуальних та організаційних характеристик, які синтезуються в організаційній культурі і визначають успішну діяльність на ринку товарів і послуг. «Успіх підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках в умовах конкуренції залежить від організованого на достатньому рівні механізму формування його конкурентоспроможності» [1].

Можливі різні рівні впливу організаційної культури на потенціал конкурентоспроможності підприємства: а) нейтральний, тобто тоді, коли цей вплив ігнорують; б) слабкий, так як підприємство орієнтується на стандарти, встановлені конкурентами; в) середній, коли увага менеджменту концентрується на виробництві, модернізації його технологій; г) високий, при якому організаційна культура стає домінуючим фактором успіху підприємства на конкурентному ринку. На думку Т. Васильціва та Р. Лупака, «саме такі підприємства стають лідерами на ринку» [75, с.107].

Аналітичні розвідки засвідчують, що орієнтація на результат, як один із елементів організаційної культури, чітко визначена в працях таких дослідників даної проблеми, як Ч. О'Райлі (англ. *C.A. O'Reilly*), Дж. Четмен (англ. *J.A. Chatman*), Д.Колдвел (англ. *D.F. Caldwell*) [O'Reilly, C.A., Chatman, J.A., 1991], а орієнтація на процес і далі на результат – в роботі Г. Хофстеде (англ. *G.Hofstede*) [166]. Хоча, якщо орієнтуватися на наведену Р. Лупаком та Т. Васильцивим градацію, на підвищення потенціалу конкурентоспроможності підприємства працюють такі змістовні елементи організаційної культури, як: спрямованість і погодженість дій, управлінська підтримка, контроль (С.П. Робінс (англ. *S.P. Robbins*) [192]); інновації й готовність до ризику (Ч. О'Райлі (англ. *C.A. O'Reilly*), Дж. Четмен (англ. *J.A. Chatman*), Д.Колдвел (англ. *D.F. Caldwell*)); прагматичність, суворий контроль (Г. Хофстеде (англ. *G.Hofstede*) [166]); комунікаційна система, віра в щось, процеси розвитку працівників, зовнішній вигляд, усвідомлення часу (Р. Моран (англ. *R.T. Moran*), Н. Абрамсон (англ. *N.R. Abramson*) [176]).

«У будь-якому предметі дослідження (як і в об'єкті) втілюється загальне, притаманне всім підходам до характеристики організаційної культури і її ролі в організації, і особливе, притаманне певному типу підприємств. Це означає, що досягнення мети дослідження можливе за диференційованого підходу до розгляду проблеми стосовно різних типів підприємств» [79, с. 25].

Важливо врахувати, наприклад, що на ринку логістичних послуг нині функціонують такі типи підприємств: транспортні компанії, що спеціалізуються на автомобільних, річкових, морських, залізничних та авіаційних перевезеннях; оператори поштових послуг доставки вантажів і кореспонденції; експедиторські підприємства; аутсорсингові диспетчерські компанії, що здійснюють пошук вантажів і координування перевезень; організації, які надають послуги складування й зберігання вантажів (логістичні склади й термінали); митні посередницькі компанії; провайдери послуг фулфілменту; 3PL-оператори, які забезпечують взаємодію між постачальниками та кінцевими споживачами.

У наукових працях з даної проблематики виокремлюють ще один підхід до характеристики суб'єктів логістичного ринку, який базується на трьох критеріях: потужність та чисельність працюючих, що дає змогу виділити великі, середні та малі підприємства; організаційно-правова форма, відповідно до якої розрізняють: підприємства, що функціонують як одноосібні; компанії, побудовані на партнерстві (робочому партнерстві чи у формі товариства з обмеженою відповідальністю); корпорації, власниками капіталу яких є акціонери (акціонерні товариства); а також фізичні особи-підприємці (ФОП), котрі становлять окрему, спеціально виділену у Класифікаторі організаційно-правових форм господарювання категорію [30]; сфера функціональної діяльності – сюди відносяться підприємства, які здійснюють діяльність у таких галузях як закупівельна (забезпечення ресурсами), виробнича, збутова (розподільча), транспортна, складська, інформаційна та сервісна [75, с.107]. Найпоширенішою є класифікація логістичних підприємств за їх належністю до певної сфери господарської діяльності.

Незалежно від обраного підходу, існує визначена критеріальна база для характеристики організаційної культури. До неї насамперед належать її основні

ознаки, далі – функції та, зрештою, тип організаційної культури. Зазвичай, до основних ознак організаційної культури відносять: «відображення в місії організації її основних цілей, притаманність певного ступеню ризику, встановлення підлеглості планам та регламентам, перевага форм ухвалення рішень, стилі управління, способи оцінки працівників, тип відносин між працівниками, орієнтація на стабільність або зміни» [83, с. 245]. Попри те, що врахування спектру зазначених ознак дозволяє більш глибоко і обґрунтовано діагностувати зміст організаційної культури, для якісної оцінки її впливу на організаційну ефективність та, відповідно, на результати діяльності підприємства, воно не достатнє. Для вирішення цієї проблеми і дослідникам, і практикам необхідно брати до уваги такі ознаки організаційної культури як «загальне» та «особливе», на що вказувалося нами вище.

Загальність організаційної культури проявляється у формах, яких набуває діяльність організації незалежно від галузевої специфіки. Йдеться, зокрема, про застосування загальноприйнятих норм і правил, реалізацію усталених процедур (найм персоналу, розробка стратегічних орієнтирів, формування іміджу). Водночас, якщо розглядати організаційну культуру крізь призму інституційного підходу, вона набуває ознак окремого інституту, притаманного будь-якому типу підприємств. Особливе слід розглядати як сукупність характеристик, що відрізняють окремі типи організацій один від одного. У логістичній сфері воно проявляється насамперед у двох площинах: по-перше, у специфіці виду логістичної діяльності та відповідності конкретному типу підприємств; по-друге, у змісті робіт і способах їх організації. На наш погляд, саме визначення змісту діяльності та методів її організації дає змогу найглибше дослідити передумови формування того чи іншого типу організаційної культури та оцінити її роль у досягненні результативності підприємства.

Так, зокрема, характерною особливістю підприємств, що надають послуги зі зберігання та складування вантажів (логістичних складів і терміналів), є широкий спектр операцій, який охоплює: прийом контейнерів і транспортних засобів клієнтів, транспортування та безпечне зберігання вантажів, проведення дегазації та фумігації, виконання митних процедур, оформлення документації та сертифікатів

(зокрема сертифікатів походження і якості), а також організацію доставки вантажів до терміналів.

Експедиторські організації, виконуючи роль незалежних посередників між відправниками, одержувачами й транспортними структурами, здійснюють експедиційні функції, які відокремлюються від виробничо-торговельних процесів і набувають характеру діяльності третьої юридичної особи. У цьому контексті логістичні виконавці мають враховувати, що вибір клієнта формує масштаби сервісу, впливає на рівень підприємницької активності й визначає тип організаційної культури.

Фулфілмент-провайдери забезпечують усі етапи логістичного процесу: прийом і маркування товарів, контроль якості, складування, відбір і комплектацію замовлень, пакування й відправку, обробку повернень, крос-докінг. Комплексність цієї діяльності свідчить про багатовимірність ознак організаційної культури та її безпосередній вплив на результативність.

3PL-оператори організовують аутсорсинг практично всіх логістичних операцій. Їхня функціональність охоплює зберігання й управління запасами, експедирування, комплектацію, пакування та доставку. На відміну від перевізників або кур'єрів, вони дають змогу бізнесу передати логістику на повне обслуговування. Водночас ефективність організаційної культури таких операторів прямо залежить від рівня інфраструктури, партнерства з надійними службами доставки та цифрових систем контролю вантажопотоків.

«Основними елементами змісту робіт аутсорсингових компаній, які надають диспетчерський сервіс, є: організація внутрішніх та міжнародних автоперевезень, пошук найбільш якісних та прибуткових вантажів за допомогою логістичних бордів, програм та веб-сайтів (наприклад DELLA, Loads2GO!, Lardi Trans), підписання всіх необхідних для перевезення документів та укладення договорів від імені компанії перевізника, контроль та координування вантажу з моменту укладання договору, підписання супровідної документації, надсилання перевізнику всієї необхідної інформації, завантаження та, на завершення, доставки вантажу, що чітко вказує на об'єкти особливої уваги при реалізації ділової стратегії» [79, с.27].

Особливе у структурі організаційної культури визначає її типологічну належність – кланову, корпоративну чи ринкову. Воно також може мати часову обумовленість, відображаючи специфіку певного етапу розвитку організації або економічного середовища. У нинішніх умовах функціонування ринку логістичних послуг, враховуючи зростання значення конкурентоспроможності підприємств, провідну роль відіграє ринкова культура, що характеризується домінуванням економічних відносин та орієнтацією на прибуток. Водночас організаційна культура, як особливе управлінське явище, повинна змінюватися відповідно до потреб забезпечення конкурентних переваг, сприяти економічному зростанню та формувати здатність підприємства зберігати чи зміцнювати свої ринкові позиції.

Вплив організаційної культури на результати діяльності компанії можна визначити наступним чином: логістична компанія в умовах жорсткої конкуренції впевнено себе почуває і лідирує за обсягами надання логістичних послуг, якщо: стабільні фінансові показники; бізнес-процеси ефективні; керується незмінними традиціями і цінностями. Тобто серед основних факторів результативності роботи логістичного підприємства організаційна культура виступає нематеріальним активом, який в кінцевому рахунку забезпечує підвищення потенціалу його конкурентоспроможності.

1.2. Фактори, чинники та наукові підходи до формування організаційної культури логістичних підприємств

Дослідники даної проблематики по різному підходять до розгляду цієї наукової проблеми. Зокрема, за управлінським підходом О. Харчишина вважає, що основними факторами формування організаційної культури є засновник, керівник, лідер організації. Тобто, тут на перший план вона ставить суб'єкта управлінської діяльності. За соціально- психологічним підходом вона вважає, що факторами, які визначають характер організаційної культури, є «загальнолюдські, професійні, особисті цінності, уявлення, норми, правила» [135, с.205].

Дослідники питання стосовно факторів «формування організаційної культури сучасних підприємств також виокремлюють такі з них, як: стратегія

клієнтоорієнтованості, вид економічної діяльності підприємства, поліпшення професійних якостей персоналу, актуалізація дистанційних форм надання послуг, застосування цифрових технологій, інтеграція стратегії управління організаційною культурою і маркетингом, ресурсне забезпечення організації, бар'єри трансформації організаційної культури, рівень цифрової компетентності персоналу, рівень розвинутості цифрових технологій, форс-мажорні умови (енергетична криза, воєнні дії, пандемія COVID-19), партнерські цінності» [7; 117].

Л. Ніконенко називає такі «фактори формування організаційної культури на підприємствах України: становлення корпоративного сектора економіки, особливості формування української економічної культури, глобалізаційні процеси в контексті розвитку мультинаціональних компаній, рівень конкурентоспроможності економіки України. За великим рахунком і в першому, і в другому випадках вони загалом відображають середовище формування організаційної культури підприємств та адаптації її до змін» [89, с.33].

«Водночас, по-перше, пропонований перелік не чітко ідентифікує внутрішні фактори/чинники, на які підприємство, зокрема його менеджмент, може мати вплив, та зовнішні, які знаходяться поза межами впливу. А це важливо для оперативного, ситуаційного та стратегічного управління. По-друге, він фіксує лише факт наявності того чи іншого фактора/чинника, без врахування рівня його важливості, напрямку та ступеня інтенсивності його дії. По-третє, специфіка змісту робіт, які притаманні, до прикладу, транспортним підприємствам, підприємствам, що надають поштові послуги з доставки негабаритних вантажів та кореспонденції, диспетчерських компаній, що здійснюють пошук вантажів та координування перевезень, підприємств (складів, терміналів), що надають послуги із складування та зберігання вантажів, організацій, які здійснюють документальне оформлення вантажів, пов'язане з їх митним оформленням, суттєво відрізняється. Зазначене вимагає удосконалення методичних підходів, пропонованих дослідниками даної проблеми щодо ідентифікації факторів/чинників середовища формування організаційної культури підприємства (зокрема, для прикладу, проведення анкетування респондентів та визначення впливу чинників з застосуванням бальної системи» [7; 117].

На відміну від наведених характеристик, В. Гевко стверджує: «Організаційна культура всередині підприємства формується в результаті внутрішніх міжособистісних та ділових комунікацій щодо досягнення мети окремого проекту чи успіху підприємства загалом та стратегією вирішення супутніх проблем» [24, с.10]. При цьому він застосовує термін «чинники» і вирізняє внутрішні і зовнішні чинники організаційної культури, виділяючи у їх складі: 1) внутрішні передбачувані і непередбачувані чинники; 2) зовнішні передбачувані і непередбачувані чинники [24, с.10]. До внутрішніх передбачуваних чинників автор відносить: етапи розвитку підприємства, особливості завдань підприємства, особливості технологічних операцій, особливості роботи з персоналом. До зовнішніх передбачуваних – особливості національної культури підприємств і підприємств – партнерів, динаміку зовнішнього середовища, як от розвиток виробничих, організаційних, маркетингових інновацій, зміну організаційно-правових засад ведення бізнесу.

Не заперечуючи загалом правомірність наведених підходів до визначення факторів/чинників формування організаційної культури, вважаємо за доцільне (з огляду на авторське розуміння організаційної культури як фактору підвищення потенціалу конкурентоспроможності підприємства) взяти за основу наступне:

1) організаційна культура як система є явищем динамічним, тобто знаходиться в стадії трансформації, яка може відбуватися природнім шляхом або під цілеспрямованим впливом суб'єктів управління. В другому випадку мають бути чітко визначені цілі зазначеного процесу;

2) в рамках трансформації треба розрізняти такі рівні трансформації організаційної культури – корегування, формування, адаптація, модернізація;

3) базовими умовами формування організаційної культури підприємства є спільна діяльність, зміст робіт, комунікації для досягнення мети, ментальні зв'язки. Відповідно, можна говорити про базові фактори формування організаційної культури підприємства;

4) передумовами формування організаційної культури підприємства є його базові внутрішні і зовнішні фактори. Оскільки організаційна культура є явищем

динамічним, то, крім зазначеного, варто говорити про чинники її змін, як внутрішні, так і зовнішні;

5) для прогнозування змін організаційної культури або здійснення цілеспрямованих дій на її адаптацію чи модернізацію необхідна об'єктивна і ретельна ідентифікація чинників формування (трансформації) організаційної культури підприємств, зорієнтована на врахування як «загального», яке відображає сучасні зміни природи організації, нові підходи до управління та побудови організаційної культури, так і «особливого», тобто галузевої специфіки їх діяльності (в нашому випадку діяльності логістичних підприємств);

6) досягнення мети даного етапу дослідження, як і у випадку визначення змістовних характеристик організаційної культури, можливе за диференційованого підходу до розгляду проблеми стосовно різних типів логістичних підприємств;

7) успішне розв'язання завдань дослідження можливе за умови чіткого окреслення критеріальної бази і вибору авторського підходу до класифікації багатоманітного спектру факторів формування організаційної культури логістичних підприємств, чинників її трансформації, адаптації до змін чи модернізації [79,с.25].

Перш за все, розглядаючи передумови формування організаційної культури сучасних підприємств, треба врахувати, що ХХІ століття характеризується зміною уявлень про організацію. Варто звернути увагу на зміну природи організації, що фіксується у світовій та вітчизняній теорії і практиці менеджменту (П. Друкер (*англ. P. Drucker*), Б. З. Мільнер (*англ. B. Z. Milner*), К. К. Прахалад (*англ. C.K. Prahalad*) та В. Рамасвами (*англ. V. Ramaswamy*), А. Сливоцький (*англ. A. Slywotzky*), Дж. Чампі (*англ. J. Champy*) і Н. Норія (*англ. N. Nohria*), Н.Тарнавська, Д. Бодді (*англ. D. Boddy*) та Н. Гансон (*англ. N. Hanson*), Г. Лукас (*англ. G. Lucas*)). Якщо за традиційним уявленням організація розглядалась як колектив з відносно ідентифікованими межами, нормативним порядком (статутом), ранжуванням влади (ієрархією), системами комунікацій і координації членства (процедури), тобто основи її діяльності будувалися на принципах раціональної організації, то в нових реаліях вони будуються на знаннях та інформації. Тобто вагомим чинником зміни

природи організації, способу її функціонування, а відтак її організаційної культури стає розвиток інформаційних та комунікаційних технологій. «Впровадження нових технологій вимагає адаптації бізнес-процесів, змін у структурі організацій та розвитку нових навичок і компетенцій у працівників, що в свою чергу, сприяє формуванню інноваційної культури, яка підтримує безперервне вдосконалення і адаптацію до змін у зовнішньому середовищі» [116, с.143].

Другим сучасним і важливим чинником змін організаційної культури є усвідомлення доцільності і реалізація необхідності спільного творення цінності підприємством і споживачами його товарів і послуг [114]. Помітним явищем, яке можна вважати вагомим чинником впливу на організаційну культуру сучасних підприємств і організацій і на її зміну, є необхідність (в умовах загострення конкурентної боротьби) традиційних конкурентів співпрацювати, обмінюватись досвідом, що потребує нових підходів в організаційній культурі, появи в ній рис комплементарності, імплементації досвіду партнера.

Розглядаючи підняту проблему через призму функціонування підприємств в умовах жорсткої конкуренції, підвищення значимості їх конкурентоспроможності, очевидними чинниками зміни організаційної культури стають зміни умов функціонування будь якого підприємства, визначені державною політикою, зокрема щодо сприяння розвитку конкуренції, лібералізації торгівлі, структурних змін, підвищення державного контролю чи дерегулювання. В цьому ж контексті на увагу заслуговують такі чинники, як: поява нових підходів до формування конкурентних переваг; посилення зв'язку між накопиченням знань і процесом формування конкурентних переваг, а відтак новим підходом до розуміння ролі персоналу в цьому процесі, розгляду його як особливого ресурсу для підвищення конкурентоспроможності організації, що обумовлює необхідність зміни в акцентах на окремі елементи організаційної культури.

На трансформацію організацій і організаційної культури загалом і стосовно логістичних підприємств суттєво впливають зміни у світовому та внутрішньоукраїнському інституційному середовищі їх функціонування, які охоплюють низку інститутів (інституту власності, інституту держави, інституту

підприємництва тощо) та інституцій, які є провайдерами змін у сутнісних характеристиках цих інститутів.

Узагальнення зазначених аспектів трансформації природи організації в сучасних умовах дозволяє зробити висновок, що ці процеси підтверджують необхідність інноватизації управління організаціями, а відтак його іманентної складової – організаційної культури.

Спираючись на розроблений нами методологічний підхід до вирішення проблеми формування організаційної культури логістичних підприємств, зокрема шляхом виокремлення загальних та специфічних рис, проаналізуємо її у контексті емпіричного об'єкта дослідження – логістичних компаній, що функціонують на українському та міжнародному ринках, надаючи послуги транспортування, експедирування, супроводу й доставки вантажів. Аналіз теоретичних напрацювань у цій сфері, визначення ступеня поширення різних моделей організаційної культури в логістичній системі, а також узагальнення позицій групи залучених експертів дає підстави стверджувати, що ключовими внутрішніми базовими факторами організаційної культури підприємств логістичного сектору є: рівень сформованості організаційної структури, наявність планів стабільного розвитку бізнесу, особливості функціональної діяльності (зміст виконуваних робіт), ступінь інтегрованості чи роз'єднаності функцій, ефективність механізмів антикризового менеджменту, орієнтація організації на прибутковість, клієнтоорієнтованість, функціонування або відсутність системи управління ризиками, розвиненість внутрішніх комунікацій, підтримка контактів із клієнтами, чіткість та регламентованість робочих процесів, наявність цифрових платформ і рівень цифрових компетенцій персоналу, ресурсне забезпечення, сформованість корпоративних цінностей, психологічний клімат у колективі, якість мотивації співробітників, взаємопов'язаність стратегічного управління культурою та маркетингу, стиль управління. Експертні оцінки відносної вагомості окремих факторів та результати їх інтегрального аналізу дозволили створити рейтинг внутрішніх детермінант – див. додаток А (табл. А.1), що впливають на формування високоефективної організаційної культури. За підсумками дослідження

встановлено, що найвагомішими внутрішніми факторами для логістичних підприємств зазначеного типу є: наявність цифрових платформ, рівень цифрової грамотності персоналу, клієнтоорієнтованість, підтримка комунікацій з клієнтами, орієнтація на прибуток, якість комунікацій всередині організації, організаційна структура, ефективність мотиваційної системи, а також здатність і доцільність застосування дистанційних форматів роботи.

Дослідження зовнішнього середовища функціонування логістичних підприємств свідчить, що провідними факторами, які впливають на становлення їх організаційної культури, виступають: специфіка ринкового сегмента, стан ділового клімату на національному та міжнародному рівнях, нормативно-правове забезпечення, конкурентна політика, особливості політичної ситуації, рівень розвитку суміжних сфер діяльності, які доцільно розглядати як узагальнені елементи, інтегровані у систему логістики. Зовнішні чинники «особливого» прояву як чинники змін охоплюють широкий спектр детермінант: від змін місткості логістичного ринку та переорієнтації підприємств на нові сегменти до трансформації логістичних потоків у надзвичайних обставинах, посилення конкуренції, зростання економічної нестабільності, посилення екологічних регламентів та зростання витрат на енергоносії – див.додаток А (табл.2).

Чинники кризового походження, зокрема епідемії та воєнні конфлікти, формують «особливі» умови впливу на організаційну культуру підприємств. У період повномасштабної війни РФ проти України цей вплив виявився у низці негативних явищ: закриття національних морських портів та аеропортів, що спричинило зупинку морських і авіаційних перевезень; припинення транзитних залізничних потоків поряд зі зростанням обсягів внутрішніх перевезень стратегічних вантажів і пасажирів; подорожчання автомобільних перевезень унаслідок зростання вартості пального та тимчасового введення обмежень на його продаж; збільшення протяжності маршрутів і часу доставки через необхідність уникати небезпечних зон; фізичне пошкодження транспортної та складської інфраструктури внаслідок ворожих атак [3]. Позитивними чинниками змін стали: «діджиталізація логістичної галузі, подальша інтеграція галузі до логістичного

ринку ЄС, розвиток залізничної інфраструктури; спрощення процедури декларування вантажів гуманітарного характеру» [103].

До внутрішніх явищ, що негативно вплинули на організаційну культуру логістичних підприємств в умовах війни, можна віднести: реальну загрозу життю та здоров'ю працівників, погіршення їх психоемоційного стану, зміну трудового розпорядку, скасування свят і вихідних, збільшення обсягів роботи в нічну зміну, впровадження понаднормової роботи, перехід на дистанційну форму роботи, скорочення реальної заробітної плати, зростання плинності кадрів та ін. Організаційна культура створює відчуття єдності та інтегрованості у працівників. Саме тому зміни організаційної культури під час війни мають відбуватися з метою зміцнення цієї єдності навколо цінностей та мети навіть за умови впливу негативних чинників зовнішнього середовища. Зміни організаційної культури підприємств знаходять відображення у цінностях, традиціях та неформальних відносинах, стилі керівництва.

За умов динамічних змін менеджмент організацій робить акцент на стратегічному управлінні, що актуалізує необхідність не лише оцінки впливу чинників на формування організаційної культури підприємств, але й вибору підходу до її подальшої трансформації. При цьому відзначимо масштабність та багатовекторність впливу на організаційну культуру, спонтанне її формування під впливом чинників змін, чи цілеспрямоване (в результаті реалізації, наприклад, конкурентної політики керівництва і менеджменту підприємства).

Відповідно, в теорії та практиці можна виділити декілька підходів до вирішення цієї проблеми: 1) за характером трансформаційної зміни треба розглядати такі рівні, як: коригування організаційної культури; адаптація організаційної культури; формування організаційної культури; модернізація організаційної культури; підтримка, зміцнення організаційної культури; 2) за цілепокладанням – виокремлюючи: орієнтацію на результат; орієнтацію на персонал; 3) за характером утворення – виокремлюючи: формування в результаті «природного розвитку організації»; створення людьми в результаті її раціонального вибору; 4) за формуванням як природно-штучної системи шляхом

сполучення «формально-раціональних і спонтанних процесів» [22]; 5) за способом вирішення. «Трансформувати організаційну культуру за цим критерієм можна двома способами: перетворюючи, демонструючи і втілюючи новітні норми, цінності і принципи; формуючи і змінюючи *вторинні* ознаки культури (деталі реального життя в організації)» [73, с.138].

З даним підходом тісно пов'язане питання «методів зміни організаційної культури, яке деталізує визначений спосіб її трансформації. До прикладу, це може бути зміна акцентів у кадровій політиці, зміна об'єктів і предметів уваги з боку менеджменту, перепроєктування ролей і зміна фокусу в програмах навчання, зміна критеріїв стимулювання, зміна стилю управління конфліктами, зміна організаційної символіки і обрядовості» [10, с.249].

С. Гайдученко, розглядаючи проблему вибору методів формування, підтримки та зміцнення організаційної культури, вказує, що це можна зробити через: поведінку керівника, який виступає у ролі рамкової моделі; через закріплення бажаних цінностей в заявах, закликах, деклараціях керівника; через чітке визначення об'єктів, предметів уваги менеджера, оцінку і контроль ним; через моделювання ролей, навчання і тренування (навчання персоналу); через підтримку організаційної культури в процесі реалізації основних управлінських функцій; шляхом дотримання організаційних традицій і порядків; через використання організаційних символів і обрядовості [22]. При цьому для підтримки організаційної культури можуть бути використані: економічні (наприклад, створення умов участі у власності, в прибутку, преміювання, надання пільг); адміністративні (зокрема застосування офіційних стандартів, норм поведінки, вказівок, правил поведінки, що застосовані в статуті чи трудовому розпорядку); психологічні; символічні методи [22].

Розглядаючи дану проблему стосовно теми дисертації, виходимо з того, що проблема формування організаційної культури логістичних підприємств в контексті підвищення їх конкурентоспроможності має вирішуватися як стратегічна. Це означає, що основним підходом доцільно визнати підхід за критерієм цілепокладання, а сформульовані вище характеристики такого підходу

для прийняття управлінських рішень деталізувати як багатоваріантні: формування організаційної культури як інструменту управління [89]; зміна організаційної культури з метою підвищення економічної ефективності діяльності підприємства (скорочення витрат, підвищення прибутковості збільшення обсягів логістичних послуг); трансформація організаційної культури з метою адаптації до викликів зовнішнього середовища; трансформація організаційної культури задля посилення внутрішньої інтеграції в компанії; трансформація організаційної культури як реакція на необхідність інноватизації виробництва та управління; удосконалення організаційної культури з метою посилення спроможності виходити з проблемних ситуацій, попередження, усунення ризиків; формування організаційної культури з метою розбудови корпоративного типу виробничих відносин та корпоративної культури управління (становлення сучасної корпоративної культури); формування організаційної культури в контексті підвищення конкурентоспроможності організації (підприємства, компанії).

В системі цілепокладання, в залежності від статусу логістичної компанії, її життєвого циклу, конкурентної позиції на логістичному ринку, зазначені підходи можуть бути обрані як цілі другого і третього порядку, однак в загальній ієрархії дій вони мають спрямовуватися на досягнення генеральної цілі – підвищення конкурентоспроможності організації.

1.3. Методологічний базис дослідження процесу формування організаційної культури логістичних підприємств

Вирішення проблеми дослідження процесу формування організаційної культури підприємства вимагає, щоб кожен аспект цього дослідження базувався на продуманій та обґрунтованій методологічній та методичній базі, яка не лише відповідає вимогам методології наукових досліджень в царині теорії організації, і її важливого напрямку – становлення організаційної культури, але й є адаптованою до специфіки функціонування логістичних підприємств. Це обумовлено необхідністю адекватності обраних підходів до дослідження і, відповідно, всієї системи отримання, групування, обробки і використання необхідної інформації, створення портфеля

методик для підтвердження висунутих гіпотез, інтеграції перевірених методів дослідження феномену організаційної культури (змістовних характеристик, місця в системі менеджменту підприємств, в забезпеченні реалізації стратегій їх розвитку) з інноваційними підходами в управлінні, обумовленими сучасними трендами в логістиці та менеджменті, викликами агресивного зовнішнього середовища.

Враховуючи сутнісні характеристики організаційної культури, особливу увагу слід приділити специфіці змісту робіт, аналізу потреб цільових груп, загальним стратегічним цілям логістичних підприємств. Важливо дотриматись комплексного підходу до дослідження, що вимагає: правильного вибору методології, чіткого формулювання дослідницьких питань і гіпотез.

Аналіз української та зарубіжної літератури свідчить, що більшість досліджень з проблематики розбудови організаційної культури підприємства зосереджена на соціально-психологічних аспектах цього процесу. Основний фокус спрямований на вивчення мотивації персоналу, систему відносин в колективі, цінностей, формування психологічного клімату. Однак, будь-яка організація, що належить до логістики, функціонує в умовах агресивного конкурентного зовнішнього середовища. Це вимагає розширення спектру підкреслених вище аспектів дослідження. Відповідно, перш ніж визначити методологічні підходи до дослідження проблеми становлення (розвитку, модернізації, адаптації до нових умов) організаційної культури логістичних підприємств, в дисертації здійснено аналіз праць відомих фахівців, які займаються цією проблематикою.

Метою систематизації наукових підходів до формування організаційної культури логістичного підприємства є розроблення власної концепції, орієнтованої на забезпечення його високих економічних результатів і підвищення конкурентоспроможності. Концепцію розглядаємо як уніфіковану та комплексну систему поглядів на організаційну культуру, як фундаментальний фактор забезпечення конкурентоспроможності логістичної компанії в умовах суперечливого зовнішнього середовища та її економічної динаміки. Основу цієї концепції складуть принципи взаємозв'язку основних компонентів, що характеризують дефініцію «організаційна культура».

Враховуючи взаємозалежність трансформацій в системі менеджменту логістичних підприємств, вважаємо, що для всебічного висвітлення процесів формування, корегування, модернізації, адаптації) організаційної культури необхідний комплексний підхід, що включає всі спектри функціональної діяльності організації. Він послужить ключовим елементом для розроблення ефективних стратегій управління логістичними підприємствами. Відповідно, в процесі дослідження до уваги братимуться всі можливі погляди на організаційну культуру, наведені в розділі 1.1.

Водночас, в основу вибору предмета дослідження в дисертації покладено розгляд організаційної культури логістичного підприємства як однієї з найважливіших складових забезпечення його конкурентоспроможності на сучасному ринку логістичних послуг, розглядаючи останній як зовнішнє середовище формування менеджменту організації.

Методологічні підходи до дослідження проблеми формування організаційної культури в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства вимагають комплексного використання різноманітних методологічних систем – філософської, загальнонаукової, конкретнонаукової методології. Звідси, дисертаційне дослідження базується на філософських, загальнонаукових принципах пізнання та врахуванні галузевої специфіки, що дозволить глибоко аналізувати та систематизувати знання про організаційну культуру, фактори і механізми її трансформації.

Спираючись на засади методології та організації наукових досліджень, логіка нашої роботи вибудовується за принципом наукового аналізу із застосуванням таких інструментів, як висунення гіпотези, вибір засадничих теоретичних положень, визначення методологічного та методичного базису дослідження, емпіричні розвідки та оцінки, формування глибокого і всестороннього розуміння процесу формування організаційної культури в різних типах логістичних підприємств, діагностика результативності та ефективності впливу організаційної культури та її змін на результати роботи підприємств та їх конкурентоспроможність, формулювання концептуальних засад вирішення

проблеми, визначення механізму їх втілення в практичну діяльність обраних в якості об'єкта емпіричних розвідок логістичних підприємств.

Зокрема, гіпотезою в роботі висунуто судження про те, що в умовах загострення загроз зовнішнього середовища логістичні підприємства, сформувавши модель організаційної культури підприємницького типу, зможуть підвищити свою конкурентоспроможність на національному та глобальному логістичних ринках. На основі аналізу теоретичних розвідок українських та зарубіжних вчених обґрунтована доцільність її підтвердження через поєднання загального і особливого в процесі аналізу, формулювання концепції вирішення проблеми і визначення механізмів її реалізації.

З метою всестороннього представлення теоретико-методологічного базису пізнання об'єкта та предмета дослідження, в його основу покладено інтегрований (комплексний, багатоаспектний) підхід, що охоплює такі компоненти: гносеологічний, системний, інституціональний, функціональний, компаративний, синергічний, комплементарний. Аналізуючи трансформацію вчення про організаційну культуру за допомогою гносеологічного підходу, в дослідженні висвітлено еволюцію поглядів як на поняття «організаційна культура», так і на підходи до її формування.

Для глибокого аналізу та систематизації категорійно-понятійного апарату, необхідного для всебічного висвітлення наукової проблематики щодо формування організаційної культури логістичних підприємств, в дисертації використано діалектичний метод пізнання, який дозволив чітко упорядкувати і визначити такі ключові дефініції, як «організація», «організаційна культура», «процес формування організаційної культури», «корпоративна культура» та ін. Складність і багатогранність такого феномену, як організаційна культура, а також складність процесу її творення (становлення, формування, корегування, адаптації, модернізації) вимагає застосування крім висвітлених вище інших, зазначених в рамках інтегрованого (комплексного, багатоаспектного) вибору способів пізнання, методологічних підходів.

Зокрема, дослідження спирається на системний підхід, що дає змогу розглядати об'єкт не як ізольований феномен, а як ключовий елемент процесів функціонування й

розвитку організації (логістичного підприємства), визначити її місце в забезпеченні економічного і соціального розвитку компанії, модернізації її менеджменту. За великим рахунком він дозволяє усвідомити процеси інституалізації розвитку компанії (підприємства), її колективу, типу відносин, охопити формальні і неформальні рамки трансформації організації. Водночас, системний підхід дозволяє зрозуміти структурування в організації, систему взаємозв'язків і взаємовідносин, що ілюструють процеси трансформації організаційної культури, підтримують її для забезпечення функціонування логістичного підприємства, врахувати внутрішні та зовнішні чинники впливу на зміну організаційної культури. Він також забезпечує усвідомлення необхідності адаптації її до впливу агресивного зовнішнього середовища, в даному випадку середовища з високим рівнем конкуренції на ринку логістичних послуг, яка в сучасних умовах набирає більшого значення для роботи логістичних підприємств і їх колективів.

В рамках системного підходу актуальним стає використання системно-структурного аналізу в нашому дослідженні, який дозволяє виявити взаємозв'язок між процесом утвердження підприємства на ринку логістичних послуг і процесом трансформації характеристик організаційної культури. Системний підхід і системно-структурний аналіз як спосіб його реалізації дозволив виявити вплив на організаційну структуру логістичних підприємств як: а) внутрішніх факторів (особливості змісту робіт при різних моделях логістики, наявність плану стабільного розвитку бізнесу, функціональна об'єднаність, наявність системи навчання персоналу, упорядкованість та врегламентованість змісту робіт, рівень цифрової компетентності персоналу тощо,) так і зовнішніх чинників (інноваційні зміни в логістиці, зміна ємності логістичного ринку, зміна логістичних потоків в умовах воєнного стану, процеси діджиталізації, зміна рівня конкуренції на логістичному ринку та інші).

Застосування компаративного підходу в дослідженні проблематики формування організаційної культури логістичних підприємств обумовлено такими причинами: 1) наявністю різних моделей організації роботи логістичних підприємств, що дозволило в процесі дослідження дати відповідь на «особливе» у

формуванні організаційної культури; 2) багатоманітністю наукових підходів до трактування змісту організаційної культури, її трансформації, організаційних змін, що дозволяє на основі порівнянь більш чітко висвітлити авторську позицію в застосуванні категорійного та понятійного апарату; 3) відмінностями організаційної культури вітчизняних та зарубіжних логістичних підприємств, виявлення яких в процесі компаративного аналізу дозволило, по-перше, адаптувати пропоновану модель організаційної культури до вимог зарубіжних партнерів, по-друге, визначити шляхи інтеграції українських логістичних компаній в глобальний логістичний ринок.

Застосування міждисциплінарного підходу в дисертаційному дослідженні дозволило забезпечити новий рівень аналізу становлення, адаптації, трансформації організаційної культури, виходячи за рамки менеджменту і включаючи в себе інтеграцію знань з економіки підприємств і підприємництва, логістики, права, міжнародної і зовнішньоекономічної діяльності, психології, соціології, і дозволяє вияснити вплив організаційної культури на можливість розширення спектру діяльності колективів логістичних підприємств, утвердження їх на національному та зовнішньому логістичному ринку. Особливістю аналізу організаційної культури логістичного підприємства є те, що дослідженню потрібно піддавати не лише загальні ознаки культури, але й сукупність відносин між групами і окремими суб'єктами, вияснюючи їх різні мотиваційні чинники. Формування організаційної культури – це процес, який можна представити як аналізування поведінки і дій сукупності суб'єктів. Причому враховуємо, що змін зазнають і ті з них, які є в самому логістичному підприємстві, і ті, які функціонують зовні.

Одним із методологічних підходів, який використаний при підготовці дисертації, є синергетичний підхід до вивчення процесу формування, зміни, адаптації організаційної культури логістичного підприємства, що дозволив глибше зрозуміти і виявити динаміку взаємодії та адаптації між різними компонентами організаційної культури як системи. Він дав змогу більш об'єктивно ідентифікувати особливості формування середовища діяльності логістичної компанії (компаній), чинники, що впливають на неї, комплексно підійти до

процесів інтеграції організаційної культури українських компаній в глобальний (зарубіжний) простір, використавши синергію взаємодії для модернізації змісту робіт і відносин у вітчизняних логістичних підприємствах. Вагомий результат дало поєднання синергетичного та системного підходів в розробці стратегії підвищення потенціалу конкурентоспроможності логістичного підприємства та моделювання його відповідної організаційної культури. Ефект синергії отримано також через поєднання методів компаративного аналізу та низки емпіричних методів, завдяки чому виявлено сучасні проблеми в організації роботи логістичних підприємств.

В сукупності методологічних підходів, застосованих в дисертації, є інституціональний щодо наукового аналізу організаційної культури і процесу її формування, який дозволив дослідити організаційну культуру як складний інституціональний феномен, що включає в себе взаємодію різних правил організації роботи колективу логістичного підприємства, соціальних норм, звичаїв тощо. Змістовним завданням цього підходу є розвиток положень про формування організаційної культури логістичних підприємств через призму інституціональної теорії та визначення пріоритетних напрямів управління діяльністю стосовно удосконалення її інституційного базису. У цьому контексті поставлено й реалізовано спробу розв'язати такі завдання: обґрунтувати роль інституційного середовища у трансформації організаційної культури підприємств; ідентифікувати інститути та інституції, що формують інституційний базис культури логістичних компаній; виявити позитивні та негативні риси чинної інституційної підтримки трансформації культури провайдерів логістичних послуг на вітчизняному та зарубіжних ринках; окреслити інституційні проблеми формування сучасної організаційної культури українських логістичних підприємств (транспортування, експедирування, складування, зберігання вантажів) і бар'єри її модернізації.

Особлива увага відведена формуванню інституційного середовища організаційної культури. Піднімаючи проблему впливу інститутів на формування організаційної культури логістичних підприємств, виходимо з того, що, як зазначалось в розділі 1.1, організаційна культура постає інститутом, який слід трактувати як систему формальних і неформальних правил та норм діяльності,

сукупність групових і особистісних інтересів працівників провайдерів логістичних послуг, особливостей поведінки персоналу, стилю лідерства, звичаїв і характеру. Розгляд інституту організаційної культури як основного елемента процесу управління, що трактується як усталені форми діяльності, межі і форми соціальної взаємодії, дозволив сформулювати комплексне розуміння процесів інституалізації дій, пов'язаних з формуванням організаційної культури. Враховуючи вимоги до реалізації системного, інституціонального, компаративного, міждисциплінарного підходів в процесі пізнання об'єкта та предмета дисертаційного дослідження, в дисертації використано спектр методів, які можна представити як такі, що вже знайшли апробацію у тематиці з організаційної культури (наприклад, спостереження, опитування, анкетування, тестування, статистичні методи обробки даних) [65; 64], так і нові методи обробки даних, зокрема методи експертних оцінок, метод фокус-групи, методи маркетингових досліджень, експеримент як метод емпіричної перевірки гіпотези, застосування економіко-математичних моделей, метод майданчикових досліджень тощо.

Методика експертних оцінок використана для побудови теоретико-емпіричного уявлення про внутрішні і зовнішні фактори/чинники впливу на організаційну культуру логістичних підприємств, що, як результат бачення через призму загального та особливого, представлено в р.1.2 та 2.2. дисертації. Суть пропонованого нами підходу полягає в тому, що з метою врахування «особливого» у системі факторів / чинників формування організаційної культури логістичних підприємств використано наступний алгоритм проведення аналізу: 1) вибір конкретного типу логістичних підприємств, врахування їх місця в системі логістики та уточнення специфіки змісту робіт за видами функціональної діяльності; 2) виявлення з участю їх менеджменту та стейкхолдерів зовнішніх та внутрішніх чинників впливу на формування та зміну організаційної культури; 3) формування групи експертів для здійснення їх оцінки; 4) застосування методики розрахунку коефіцієнтів відносної важливості впливу окремих чинників; 5) визначення бар'єрів покращення організаційної культури та вироблення пропозицій з їх усунення. За об'єкти емпіричного аналізу обрано підприємства, що забезпечують транспортування, експедирування, складування та

збереження вантажів та дистанційно надають послуги логістів із супроводу і доставки вантажів до логістичних терміналів і складів, як на національному, так і на зарубіжному ринку.

Аналіз, проведений автором дослідження спільно з менеджментом підприємств та стейкхолдерами, дозволив сформулювати перелік найважливіших внутрішніх факторів їх організаційної культури, що нараховує 19 позицій, та зовнішніх чинників змін (14 позицій) – див. додаток А (табл. А.1, табл. А.2). Методика розрахунку інтегральних оцінок K_{vvi} наведена в додатку А.1.

З метою уникнення суб'єктивності оцінки та деталізуючи основні характеристики авторського підходу, в процесі подальшого дослідження були використані соціологічні методи (онлайн-анкетування, робота фокус-групи, інтерв'ю), адаптовані до теми, мети, завдань дисертаційного дослідження. Використання соціологічних методів в процесі виконання дисертаційної роботи пов'язане з потребою об'єктивної оцінки реального стану справ щодо характеру організаційної культури, її якісних характеристик, практики її трансформації та впливу на реалізацію місії і цілей логістичних компаній, вибору методичного підходу та критеріїв оцінювання. В контексті пошуку варіанта вирішення вказаної проблеми розрізняємо два головних аспекти: 1) вибір методики для оцінювання ознак організаційної культури; 2) вибір методичного підходу до оцінювання впливу організаційної культури на досягнення головних цілей в роботі компанії. Стосовно обох аспектів знаходимо результати наукових розвідок українських та зарубіжних вчених. Найбільш узагальнено різноманітність наукових підходів висвітлила А. Овчаренко, яка вказала на кількісний, метафоричний, холістичний та етнографічний підходи [92]. К. Баркова, аналізуючи науковий доробок стосовно даної проблеми, вказує, що «У реальних умовах найбільш придатними є методики Е. Шейна (англ. *E. H. Schein*), К. Камерона (англ. *K. S. Cameron*) та Р. Куїнна (англ. *R. Quinn*), Д. Денісона (англ. *D. Denison*), методика Г. Захарчин» [6].

Враховуючи необхідність пошуку шляхів приведення відповідності організаційної культури логістичних підприємств до реалій конкуренції, вважаємо за доцільне здійснювати оцінювання їх організаційної культури за її

функціональним призначенням та з точки зору впливу на результат діяльності. На особливу увагу в цьому відношенні заслуговує методика Захарчин Г.М. [48, с.278-288], яка запропонувала оцінювати організаційну культуру не лише через призму реалізації її функцій, її рівня, але й економічної ефективності та соціального ефекту від її удосконалення.

З огляду на зазначене, в основу нашого підходу щодо оцінювання організаційної культури покладено такі вихідні позиції: визначення загальної мети оцінювання; уточнення завдань; визначення етапів дослідження; вибір методів діагностики. Пропонована нами методика оцінювання побудована на базі авторських та інших фреймерів, включає в себе онлайн-опитування та роботу фокус-групи. Загальною метою дослідження організаційної культури визначено оцінку типу організаційної культури логістичних компаній за основними функціональними ознаками, практики її трансформації в умовах змін та виявлення впливу на реалізацію місії компанії, зокрема на: а) економічні результати компанії і її конкурентоспроможність; б) персонал компанії, його зацікавленість в підвищенні ефективності роботи компанії, можливості особистого розвитку. Пропонований алгоритм оцінювання можна представити як покроковий трьохетапний процес, що охоплює: етап 1 – онлайн-опитування працівників компаній, що здійснюють перевезення, експедирування, складування та збереження вантажів, дистанційну координацію роботи провайдерів на зарубіжному ринку; мета етапу – дослідити з використанням Google Forms чинну організаційну культуру та практики її розвитку; етап 2 – робота фокус-групи; мета – перевірити окремі гіпотези щодо впливу організаційної культури (підвищення інноваційності, покращення комунікацій, навчання персоналу) на економічний результат і конкурентоспроможність організації; виявити бажаний тип організаційної культури та наскільки кожна з компаній його досягає; учасниками фокус-групи запропоновано обрати представників зазначених компаній та представників компаній-партнерів; етап 3 – аналіз результатів двох попередніх етапів та формування висновків для прийняття управлінських рішень.

Однією з найскладніших проблем в процесі соціологічних досліджень організаційної культури є вибір критеріальної бази та формування переліку питань,

які б послужили об'єктивними індикаторами для оцінювання. Виходячи з поставлених цілей та завдань оцінювання, логічним є застосування системного підходу для подолання цієї проблеми. Відтак, анкету як основу онлайн-опитування запропоновано сформуванню з чотирьох блоків запитань, які відповідають чотирьом важливим критеріям (об'єктивна самооцінка, задоволеність працівників, характер змін, бажаний організаційний профіль) та дозволяють дотримуватись в процесі діагностики принципів: охоплення різних категорій персоналу незалежно від посад і функціонального навантаження в роботі компанії; долучення думки керівництва, топ-менеджменту та стейкхолдерів; якомога повніше охоплення функціональних ознак організаційної культури; врахування її динамічності та ступеня орієнтації на цілі (див. додаток А.2).

Пропонований методичний підхід дозволив не лише отримати інформаційну базу для прийняття управлінських рішень щодо формування сучасної організаційної культури логістичних підприємств, але й визначити стратегічні пріоритети щодо посилення її впливу на економічну результативність їх діяльності, підвищення конкурентоспроможності на ринку логістичних послуг, взаємодії з зарубіжними партнерами [108].

Для оцінки стану процесів трансформації організаційної культури в дисертації застосований метод експертних опитувань в рамках фокус-групи [108].

В процесі виконання дисертаційної роботи був проведений, як метод емпіричних оцінок, експеримент, який полягав в активному втручанні автора в процес функціональної діяльності персоналу і дозволив більш глибоко виявити поведінкову реакцію на зміни, фіксувати як формальні, так і неформальні взаємодії при наданні логістичних послуг, виявити потенційні бар'єри становлення культури корпоративізму.

Методи маркетингових досліджень використані для аналізу ринку логістичних послуг як зовнішнього середовища функціональної діяльності логістичних підприємств та розвитку їх організаційної культури, а також виявлення впливу конкуренції на поведінку персоналу логістичного підприємства, а відтак на зміни в його організаційній культурі.

Застосування економіко-математичного моделювання забезпечило підґрунтя для синтезу якісних і кількісних показників ефективності впливу ознак організаційної культури на конкурентоспроможність логістичних компаній та прогнозування потенційного впливу змін індикаторів ефективності організаційної культури, орієнтованої на підвищення економічної стійкості та конкурентоспроможності, на зміну моделі організаційної культури компанії в майбутньому.

Метод майданчикових досліджень [12; 86], як метод дослідження постійної репрезентації з метою отримання первинної інформації на основі сформованої аудиторії шляхом заповнення анкет, використаний для оцінки стану логістичного ринку, фінансово-економічної діяльності партнерів та конкурентів.

Для вирішення проблеми вибору стратегій логістичних компаній, обґрунтування альтернативних рішень, визначення стратегічних та оперативних цілей, розробки моделі організаційної культури поетапно використано SWOT-аналіз, матриці стратегічних рішень (TOWS-аналіз), метод ранжування цілей (метод побудови «дерева цілей»), метод OCAI, метод формалізації та графічний. Загалом інструментарій аналізу організаційної культури та процесу її трансформації наведено у додатку А (табл. А.3).

Підсумовуючи, зазначимо, що в основу вибору і побудови методологічного базису дисертаційного дослідження покладено такі принципи наукового пізнання:

- системності, що передбачає розгляд організаційної культури як системи, яка є підсистемою нижчого порядку в системі менеджменту підприємства, за сутністю є характеристикою діяльності підприємства та її менеджменту (Д. Олдхем (*англ. D. Oldham*), К. Сіл (*англ. K. Sil*), Е. Шейн (*англ. E. Schein*), Р. Голл (*англ. R. Hall*), способом об'єднання груп і окремих особистостей в організацію (К. Девіс (*англ. K. Davis*), К. Камерон (*англ. K. Cameron*), Р. Куїнн (*англ. R. Quinn*), Н. Лемерт (*англ. N. Lemert*), Л. Моран (*англ. L. Moran*)), структурно включає такі елементи як норми, цінності, переконання, зразки поведінки, очікування, вірування, символи, процедури, критерії досягнення успіху і оцінки результатів роботи, традиції, стиль управління, систему винагород і покарань (Р. Куїнн (*англ. R. Quinn*), Г. Хаєт,

Є. Малінін), належить до групи динамічних систем, знаходиться під впливом чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, що обумовлюють необхідність її трансформації (цілеорієнтованого формування, адаптації, модернізації), а відтак вимагає дослідження всіх зазначених її ознак і проявів;

- послідовності, який означає, що процес дослідження послідовно охоплює: виявлення сутності та природи феномена організаційної культури, наявності загального і особливого, діагностику логістичного ринку, як зовнішнього середовища формування і впливу чинників на характер організаційної культури логістичних підприємств та її трансформаційні зміни, аналіз існуючих моделей логістичних компаній і типів організаційної культури, визначення характеру впливу чинників на її зміни, розробку нових підходів до формування організаційної культури і визначення шляхів та способів впровадження інноваційних рішень;

- науковості, який вказує, що всі положення, висновки і пропозиції базуються на теоріях організації, концепціях і підходах до трактування сутності та механізму формування того чи іншого типу організаційної культури, напрацьованих у світовій науці і визнаних науковою спільнотою;

- об'єктивності, який означає, що дослідження опирається на виявлені наукові факти, проведені автором емпіричні розвідки і здійснено неупереджено, з уникненням суб'єктивних оцінок, підтверджується проілюстрованими фактичними даними результатів соціологічних досліджень та експертних оцінок;

- репрезентативності, згідно якого вказується, що висновки, отримані в результаті дослідження, можна екстраполювати на ширше коло логістичних підприємств та колективів;

- фундаментальності ролі практики, який підтверджує, що для емпіричного аналізу залучено практику функціональної діяльності логістичних підприємств різного типу з врахуванням вимог щодо достовірності даних та необхідності коректного вибору системи індикаторів для порівняння інформації в просторі і часі.

Висновки до розділу 1

1. Організаційна культура сучасних підприємств в теорії і практиці розглядається через призму соціально-психологічного та управлінського підходів, що об'єктивно відображає її місце в сучасній організації. На відміну від визначених в науковій літературі підходів, у дисертації організаційна культура розглядається як результат взаємодії внутрішнього і зовнішнього середовищ, багатокomпонентна система, складовий елемент управління організацією, іманентна складова сучасного менеджменту, інструмент досягнення цілей логістичних підприємств. Її місце в сучасному розвитку організації має визначатися в першу чергу з позицій економічної сутності. Враховуючи сучасні умови функціонування логістичних підприємств, обраних за об'єкт емпіричних досліджень, увага має бути акцентована на підприємницький, ринковий тип організаційної культури, не відкидаючи важливість врахування багатоманітності прояву її інших ознак.

2. Попри те, що врахування багатоманітного спектру ознак організаційної культури дозволяє більш глибоко і обґрунтовано діагностувати її зміст, для якісної оцінки її впливу на організаційну ефективність та, відповідно, на економічні результати діяльності підприємств, до уваги треба брати такі ознаки як «загальне» та «особливе». «Загальне» організаційної культури в дисертації трактується як форма, яку одержують дії в організації незалежно від виду діяльності, «особливе» – це лише те, що належить певному типу підприємств. В логістичній сфері це може відрізнятися: за видом логістичної діяльності і типом підприємства; за змістом робіт та способом виконання.

3. Треба розрізняти фактори (базові передумови)) формування організаційної культури і чинники її трансформації (змін, адаптації, модернізації). Виокремлюючи зовнішні передумови формування організаційної культури та чинники її змін, до першої групи слід віднести (як «загальне») такі тренди, як: зміна природи організації; усвідомлення доцільності і реалізація необхідності спільного творення цінності підприємством і споживачами послуг; необхідність традиційних конкурентів співпрацювати; умови діяльності, визначені державною політикою (наприклад, щодо сприяння конкуренції); розвиток інформаційних та

комунікаційних технологій; посилення зв'язку між нагромадженням знань і формуванням конкурентних переваг; розгляд персоналу як особливого ресурсу для конкурентоспроможності організації, що в сукупності обумовлює необхідність зміни акцентів щодо окремих елементів організаційної культури; до другої – зовнішні чинники, що впливають на трансформацію організаційної культури логістичних підприємств. За підсумками експертного опитування, проведеного в межах дисертації, до них віднесено: зростання/скорочення ємності логістичного ринку; переорієнтацію на нові ринкові сегменти; зміну логістичних потоків у період війни; коригування політики конкурентів; запровадження екологічних обмежень тощо (14 ключових чинників). Базовими внутрішніми факторами організаційної культури логістичних підприємств є такі, як: рівень досконалості організаційної структури; характер функціональної діяльності; наявність плану розвитку бізнесу; функціональна об'єднаність (роз'єднаність); наявність корпоративних цінностей тощо. До внутрішніх чинників, що впливають на зміну організаційної культури логістичних підприємств (як прояв особливого), слід віднести: розвиток цифрових платформ; зміну рівня цифрової компетентності персоналу; переміщення акценту на клієнтоорієнтованість; зміну якості мотивації персоналу; запровадження дистанційних форм роботи і т. ін.

4. Наведені в економічній літературі переліки чинників змін організаційної культури лише фіксують факт наявності впливу того чи іншого чинника, без врахування ваги його впливовості, напрямку та ступеня інтенсивності його дії та специфіки функціональної діяльності. Запропонований у дисертації методичний підхід, фокусує увагу на факторах і чинниках, специфічних для діяльності логістичних підприємств, і передбачає вимір їхньої важливості. Це може слугувати менеджменту основою аналітики, вироблення стратегій і цілепокладання у формуванні, вдосконаленні та адаптації культури, а також підставою для рішень щодо корпоративних стратегій, подолання опору змінам і психологічної підготовки персоналу до нових умов.

5. Формування організаційної культури треба розглядати як нематеріальний актив подальшого, в першу чергу економічного розвитку логістичних підприємств.

Проблему вибору підходів до формування організаційної культури логістичних підприємств розглянуто через призму цілепокладання та способу вирішення питання. В умовах підвищення конкуренції на логістичному ринку серед багатоманітного спектру цілей формування організаційної культури, розглянутих у дисертації, першочергово треба зробити акцент на формуванні організаційної культури підприємницького типу і її направленості на підвищення конкурентного потенціалу логістичних підприємств.

6. В контексті розвитку методологічної бази дослідження в дисертації передбачено визначення власної концепції, орієнтованої на забезпечення високих економічних результатів, яку розглядаємо як уніфіковану та комплексну систему поглядів на організаційну культуру, як функціональну діяльність, спрямовану на забезпечення потенціалу конкурентоспроможності логістичної компанії в умовах дії зовнішнього та внутрішнього середовищ та її економічної динаміки. Визначено, що для висвітлення процесів трансформації організаційної культури необхідний комплексний, багатоаспектний підхід, що охоплює всі спектри функціональної діяльності організації.

7. Виходячи з основ методології та організації наукових досліджень, логіку дисертаційного дослідження будуюмо за принципами наукового аналізу, використання таких інструментів як: висунення гіпотези, вибір засадничих теоретичних положень, визначення методологічного та методичного базису дослідження, емпіричні розвідки та оцінки глибокого і всестороннього розуміння процесу формування організаційної культури на різних типах логістичних підприємств, формулювання концептуальних засад вирішення проблеми, визначення механізмів їх втілення в практичну діяльність логістичних підприємств, обраних об'єктом емпіричних розвідок.

У комплексі це сприятиме максимально ефективній інтеграції стратегічних рішень із практичною діяльністю підприємств.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЧИННОЇ ПРАКТИКИ ЇЇ ФОРМУВАННЯ В УМОВАХ ЗМІННОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1. Ринок логістичних послуг як зовнішнє середовище функціонування логістичних підприємств та формування їх організаційної культури

Одним із визначальних зовнішніх факторів і чинників змін в системі менеджменту логістичних підприємств і, в першу чергу організаційної культури, є стан і тенденції розвитку логістичного ринку, що обумовлює увагу до цього напряму аналізу у нашому дисертаційному дослідженні.

При здійсненні аналізу будемо розрізняти поняття «логістичний ринок» і «ринок логістичних послуг». Перше поняття є ширшим, оскільки охоплює не лише діяльність в сфері логістики логістичних компаній і провайдерів логістичних послуг, але й логістичну діяльність підприємств-виробників товарів, які самостійно забезпечують складування, збереження, збут і доставку своєї продукції. Виходячи з розуміння логістичної послуги як діяльності, що спрямована на задоволення потреб її споживача, ринок логістичних послуг трактуватимемо як сукупність відносин, що формуються і реалізуються в ринкових умовах в процесі задоволення потреб їх споживачів пропозицією цих послуг, які в силу цього стають товаром. В ринку логістичних послуг інтегровані всі види економічної діяльності в ланцюгу постачання, тобто: транспортування, складування, зберігання, експедирування та додаткові, що супроводжують процес товарного потоку, інформаційних та фінансових ресурсів (здійснення митних процедур, проектування ланцюгів поставок, укладання договорів та вибір підрядників, утилізація відходів тощо).

До узагальнюючих кількісних показників, що відображають стан розвитку ринку логістичних послуг, належать: обсяги попиту на перевезення залежно від категорій вантажів; обсяги здійснених перевезень, у тому числі за видами транспорту; обсяг виручки компаній, які спеціалізуються на експедируванні, організації перевезень та вантажообробці; обсяг перевалки вантажів в українських

морських портах; транспортні потужності за маршрутами; вантажообіг логістичних хабів (портів, відділень «Укрзалізниці»); експортні операції в сфері логістики; інвестиції в логістику з боку держави та міжнародних організацій. Орієнтовний обсяг попиту на перевезення на логістичному ринку України за видами вантажів у 2024р. склав: зернові та олійні (морем) – 60,3 млн.т, залізна руда (морем) – 18,5 млн.т, експорт зерна (залізниця) – 31,4 млн.т, експорт руди (залізниця) – 30 млн.т, будматеріали 13,7 млн.т [163; 16]. Обсяг перевезень всіма видами транспорту в 2024 р. становив 354,1 млн.т, що на 7,8% вище попереднього року, вантажообіг – 184581 млн.т-км, засвідчивши приріст +13,0% відносно 2023р. [162]. Позитивну тенденцію слід відзначити щодо експедиції (перевезень) обробки вантажів. Зокрема, доходи ТОП-10 транспортно-поштових компаній у 2023р. зросли на 12,% в порівнянні з 2023р. і склали у 2024р. 243,67 млрд грн. [179].

Вантажообіг логістичних хабів у 2024-2025 рр. характеризується такими даними: великі порти Одещини – 44,7 млн.т, Дунайські порти – 16,83 млн.т., Західний кордон – 30,9 млн.т експорту [205; 153]. Експортні операції у 2024-2025 р.р. перевищили внутрішні перевезення в структурі залізничних перевезень [28]. Фінансування логістики в 2024-2025 р.р. склало: EBRD: 2,4 млрд євро.; EIB: 50 млн. євро [150; 215].

Особливе місце в ринку логістичних послуг займають середні і малі компанії, які надають послуги з транспортування, експедирування, збереження і складування вантажів на умовах аутсорсингу або змішано на території зарубіжних країн і здійснюють цю діяльність значною мірою дистанційно, є де-факто представниками зарубіжних компаній. Результати їх діяльності в аналітичних оглядах логістичного ринку, в системі узагальнюючих показників не відображаються, що ускладнює оцінку їх місця в загальних вимірах обсягу логістичного ринку України.

Повноцінний якісний аналіз ринку логістичних послуг вимагає доповнення досліджень, проведених на основі показників статистики, дослідженнями за допомогою технологій маркетингової аналітики, яка передбачає: оцінку ринку за його конкретними обсягами, вартістю; здійснення його сегментації; аналіз тенденцій на

ринку загалом і на окремих сегментах; виявлення структурних змін з позицій попиту; кількісну та якісну оцінку бізнес-середовища, в т.ч. конкурентного середовища. Його мета – виявлення умов функціонування логістичних підприємств для оцінки їх конкурентоспроможності та впливу на власну організаційну культуру.

В процесі здійснення сегментації логістичного ринку можна використати різні критеріальні підходи: 1) з позицій попиту в умовах глобального ринку – поділ на такі сегменти, як внутрішні та міжнародні логістичні послуги; 2) з позицій сукупного попиту споживачів – поділ на транспортно-експедиторські послуги, комплексно-логістичні послуги, послуги з управління ланцюгами поставок; 3) з позицій попиту індивідуальних споживачів і змісту робіт – транспортні послуги, складські послуги, експедиційні послуги, послуги з управління ланцюгами поставок.

Аналіз, проведений за зазначеними показниками в довготривалій ретроспективі та врахування окреслених сегментів, вказує на тенденцію до зростання логістичних ринків у світі та відсутність стабільної траєкторії розвитку в Україні, що обумовлено значною мірою воєнною агресією росії на території нашої держави. «Позитивні тренди у розвитку логістичних ринків загалом обумовлені низкою чинників: бажанням виробників скоротити витрати через відмову від власної логістики; змінами у підходах до управління запасами та у комунікаційних технологіях; позитивними проявами впливу діяльності логістичних підприємств на низку сфер економіки, що має наслідком передачу компаніями бізнес-процесів на аутсорсинг з метою зниження власних логістичних витрат» [78, с.186].

За інституційним підходом можемо трактувати, що розвиток ринку логістичних послуг відбувається в умовах взаємодії низки інститутів (інститут власності, інститут держави, державного та міжнародного права, інститут підприємництва, інститут публічно-приватного партнерства тощо) та інституцій (органів публічного управління, інституцій ринкової інфраструктури) .

Визначальну роль тут відіграє інститут підприємництва. Розвиток логістичного ринку – це активізація підприємництва на ньому, зростання кількості логістичних провайдерів. За оцінками дослідників світового ринку логістичних

послуг ключовими сферами, з якими логістичні провайдери співпрацюють, є автомобільна промисловість (13,58%), споживчі товари (5,98%), їжа та продукти (18,44%), охорона здоров'я (6,27%), промисловість (11%), роздрібна торгівля (21,28%), технології (17, 38%), інші (5,2%) [143].

«Традиційно на світовому ринку логістичних послуг розрізняють такі типи постачальників логістичних послуг: 1PL – власна логістика; 2PL – здійснення транспортування з використанням мультимодальних перевезень, в яких постачальниками здійснюються перевезення до дистрибуційного центру власним транспортом, а далі іншим транспортом» [78, с.186]; 3PL – «здійснення управління вхідними і вихідними запитами на транспортування і складування, коли провайдери здають в оренду свої складські приміщення і передають на аутсорсинг процеси транспортування для спеціалізованих перевізників» [27]; 4PL – компанії не мають власних транспорту чи складу, а функції провайдера здійснюють шляхом консультування в процесі управління переміщенням вантажів.

«Розвиток ринку логістичних послуг у світі здійснюється за наявності наступних трендів: 1) транснаціоналізація, мережизація економіки, її діджиталізація, інтелектуалізація технологій; 2) створення транснаціональних логістичних компаній і асоціацій; 3) формування міжнародних транспортних коридорів, глобальних та регіональних ланцюгів постачання, потужних логістичних кластерів та альянсів; 4) розбудова логістичної інфраструктури, пов'язаної з складуванням продукції в спеціальних спорудах, з переміщенням вантажів; 5) комп'ютеризація управління логістичними системами; 6) розширення номенклатури і асортименту специфічного устаткування, необхідного для виконання логістичних операцій; 7) ріст кількості логістичних провайдерів послуг у перевезенні вантажів, навантажувально-розвантажувальних операціях, зберіганні і переробці вантажів; 8) зміни у змісті логістичних операцій та зміни у комунікаційних технологіях, зокрема застосування роботів і дронів, 3d-візуалізації, безпілотного транспорту і електротранспорту, 3d-друку і 3d-принтерів, технології Blockchain; 10) впровадження підприємствами принципів безвідходної логістики; 11) посилення ролі управління ланцюгами поставок; 12) автоматизація технологічних процесів при наданні логістичних послуг» [78, с.187].

У межах глобального ринку логістичних послуг Україна перебуває на етапі становлення галузі. За оцінками досліджень цього ринку, за рівнем логістики країна відставала від держав Східної Європи, забезпечивши у 2014 р. близько 15% бюджетних надходжень від виробничого сектору [145]. За період 2015-2021 роки особливих змін не відбулося. Динаміка ключових узагальнюючих показників в період 2021-2025 р.р. наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Логістичний ринок України: оновлені індикатори (2021–2025)

Показник \ Роки	2021	2022	2023	2024	2025
Перевалка вантажів у морських портах, млн т	153.3	51.2	62.0	97.2	23.0
Перевезено вантажів усіма видами транспорту, млн т	621.3	317.2	328.5	354.1	—
Вантажні перевезення залізницею, млн т	—	150.6	148.4	174.9	—
LPI Світового Банку (оцінка 1–5)	—	—	2.7	—	—

Примітка: наведено за [204; 113; 15; 46; 33; 91; 13; 130; 14; 129]

Зокрема, порівняння показника індексу перевезень вантажів в сегменті «транспортні послуги» в період 2021-2024 роки показує наступне: індекс вантажоперевезень в співвідношенні 2022р./2021р. склав – 48,9%, в 2023р./2022р. – 3,6%, в 2024/2023р. – 7,8% [204; 91; 13; 130]. Обсяги перевалки вантажів в українських морських портах, млн.т склали: в 2021р. – 153,3 млн.т; в 2022 р. – 51,2 млн.т; в 2023 р. – 62,0 млн.т; в період січень – травень 2024 р. – 46 млн.т. [33].

Аналіз розвитку українського логістичного ринку за показником приросту виручки найбільших операторів із експедиції та обробки вантажів, організації перевезень в сегменті «експедиційні послуги» показує, що цей показник зріс в 2023р. в порівнянні з 2022р. в: компанії «Нова пошта» – на 12782 млн.грн., компанії «Транско» на 1566 млн.грн, компанії «Промвагонтранс» на 1071 млн. грн, компанії «Перша логістична компанія» – на 966 млн.грн, «Метінвест-Шіппінг» – на 498 млн.грн., «Вагон-Інвест» – на 364 млн.грн. Лише компанія «Лемтранс» мала

негативний результат – зниження обсягу виручки на 1574 млн. грн. [142]. Найбільший приріст виручки в 2023р. до 2022р. мав місце в компанії «Нова пошта» (+12,78%), «Метінвест-Шіппінг» (+25,0 %) [90; 127].

«Аналіз ринку логістичних послуг за фактором попиту вказує на зміни в його структурі. Зростає попит на фулфімент, зокрема на послуги фулфімент- центрів, які забезпечують зберігання, комплектацію, пакування й доставку замовлень, а також логістику повернення товарів» [23]. Ріст попиту на послуги 3PL стимулюється розвитком електронної комерції. Має місце також зростання попиту на доставку збірних LTC та LCL вантажів у фурах та контейнерах. [23].

На сьогодні пропозиція на ринку логістичних послуг в Україні представлена на таких рівнях логістичного сервісу: «логістичний інсорсинг» (автономна логістика); частковий логістичний аутсоринг, тобто із застосуванням сторонніх компаній зі збереженням керівництва ланцюгами поставок з боку постачальника («Нова пошта», «Делівері», «Інтайм» «Міст Експрес» та ін. компанії); комплексний логістичний аутсоринг, що об'єднує роботу власників вантажів і багатoproфільних логістичних провайдерів з надання послуг доставки товару, його фасування, пакування, контролю за проходженням митниці тощо («Гранд Логістик», «ЦВК», «NEOLIT», «Black Sea Shipping Service Ltd» та ін.); інтегрований логістичний аутсоринг (оператор в «Metro Cash and Carry» – METRO MCL Logistik GmbH); віртуальна логістика, що охоплює комплекс глобального інформаційного простору [68]. Останні два рівні представлені лише операторами транснаціональних компаній.

Таким чином, підприємництво на ринку логістичних послуг не досягло широкого охоплення, типового для розвинених держав. Де-факто існує певний дисбаланс ринку логістичних послуг: структура логістичних послуг неадекватна потребам (з усіх видів послуг домінують послуги транспортно-експедиційні та складування при недостатній розвиненості інших видів); характерна невідповідність пропозиції запитам на складські приміщення; має місце нерівномірність розміщення логістичних операторів на території країни.

Одним із показників характеристики ринку логістичних послуг є індекс ефективності логістики (LPI – Logistics Performance Index), використовуваний

Міжнародним Банком Реконструкції та Розвитку, який визначає легкість здійснення поставок товарів і стан торгової логістики на національному та міжнародному рівнях. Показник, який визначається один раз на два роки, вимірює ефективність роботи ланцюгів постачання серед 160 країн. В 2018 р. Україна за цим показником посіла 66 місце, набравши 2,83 бали [53]. В 2024 р. LPI України за оцінкою Світового банку (1-5) визначений на рівні 2,7 бали (табл.2.1).

Ключові фактори, що стримують розвиток ринку логістичних послуг в Україні у зазначений період: нерозвинене внутрішнє логістичне середовище (зокрема, мала кількість логістичних компаній і операторів); висока вартість послуг; нерівномірна регіональна концентрація провайдерів; слабо розвинена система складських приміщень; недостатня якість кадрового забезпечення; загалом невисока якість логістичних послуг і її невідповідність ціні; повільний перехід підприємств до гнучкіших організаційних структур; труднощі адаптації до змін зовнішнього середовища; невідповідність організаційної культури логістичних підприємств кращим зарубіжним практикам, що гальмує інтеграцію України у світову логістичну мережу та уповільнює цифрову трансформацію. «Не менш значущою є організаційна культура, адже цифрова трансформація вимагає освоєння нових підходів до роботи та швидкої адаптації до постійних змін ринку» [94]. Окремої уваги потребує тіньова компонента ринку: за оцінками на кінець 2021 р., вона сягала близько 40% у автомобільному сегменті та 25% – у залізничному [123].

Причинами, які обумовлюють відставання в логістиці вітчизняних провайдерів і операторів, є також такі, які безпосередньо визначаються рівнем їх організаційної культури, зокрема: недотримання встановлених обіцянок у сфері обслуговування, що зумовлює послаблення позицій компанії на ринку.; наявність конфліктів з іншими суб'єктами логістики; невідповідність в співвідношенні «ціна – якість»; недостатній рівень використання економічного потенціалу компаній; відсутність в управлінського персоналу стратегічного бачення щодо розвитку бізнесу, що підвищує ризики, знижує конкурентоспроможність і вимагає впровадження в організаційну культуру елементів стратегічного управління; складнощі у зниженні витрат на виконання логістичного сервісу, що знижує

конкурентоспроможність і вимагає орієнтації елементів організаційної культури на забезпечення ефективності діяльності компанії; низькі можливості контролю, відсутність консультативних можливостей, які би спиралися на знання, що знижує конкурентоспроможність, вказує на необхідність навчання топ-менеджменту як елемента модернізації організаційної культури.

Виявлені недоліки негативно відображаються на конкурентоспроможності українських компаній на міжнародному ринку логістичних послуг, де ними надаються такі види логістичних послуг: вантажні перевезення наливних, фасованих, небезпечних, температурних вантажів, в рамках аутсорсингу – вантажні перевезення, експедирування, розроблення оптимальних маршрутів переміщення вантажів, зберігання вантажів на складах, оснащених сучасними системами обліку і обробки вантажів, тимчасове зберігання на складах, страхування відправлень, допомога в управлінні ризиками (покриття збитків за форсмажорних обставин) [194].

Це означає, що на стан та тенденції розвитку ринку логістичних послуг впливає як внутрішнє (внутрішньоукраїнське), так і зовнішнє (міжнародне) бізнес-середовище. В сучасних умовах інтеграції українського логістичного бізнесу у світовий економічний простір, коли провайдери та оператори шукають нові форми диверсифікації своєї діяльності, розширення номенклатури та асортименту логістичних послуг, варто врахувати такі елементи зовнішнього бізнес-середовища: основні положення міжнародного права в сфері логістики; форми взаємодії «бізнес-бізнес» та «бізнес-споживачі», явища інтеграції підприємств в рамках логістичного ланцюга; розширення і підвищення ролі міжнародної мережі мультимодальних перевезень; дія таких нових факторів попиту, як запит на розширення та ускладнення каналів розподілу товарів та використання виробничої логістичної технології «точно в строк»; явища партнерства конкуруючих компаній у вирішенні спільних проблем, що в сукупності вимагає від менеджменту українських компаній вироблення власних стратегій роботи в рамках такого міжнародного бізнес-середовища і внесення нових елементів у свою організаційну культуру.

Аналізуючи українське бізнес-середовище діяльності логістичних підприємств, варто врахувати: основні закони та нормативні акти, що регулюють

ринок логістичних послуг; податки та збори на ринку (загальне оподаткування бізнесу, імпорتنі та експортні мита, їх зміни); наявність достовірної інформації про структуру ринку, доходи суб'єктів господарювання на ньому; механізм надання ліцензій на діяльність в сфері логістики; рівень розвиненості інфраструктурних потужностей; наявність конкурентів (конкурентне середовище); виклики, обумовлені військовим станом.

До основних нормативно-правових документів, які створюють регуляторне середовище ринку логістичних послуг, слід віднести: Цивільний кодекс України [138], Митний кодекс України [82], Закон України «Про транспорт» від 10.11.1994 р. [44], Закон України «Про транспортно-експедиторську діяльність» від 1.07.2004р. [45], Закон України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» від 1.06.2000 р. [40], Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991р. [37], Закон України «Про транзит вантажів» від 20.10.1999р. [43], Закон України «Про мультимодальні перевезення» від 17.11.2021 [41], Закон України «Про внутрішній водний транспорт» від 03.12.2020 [36], Угода між Україною та ЄС про вантажні перевезення автомобільним транспортом від 29.06.2022 [128], Постанова Кабінету Міністрів України «Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках» від 27.12. 2024 р. [112].

Нормативно-правова база загалом охоплює такі питання логістичного ринку, як: регламентування логістичних операцій, взаємовідносини з постачальниками, порядок і умови постачання, діяльність експедиторів, діяльність у сфері зовнішньоекономічних відносин, документальне оформлення приймання та передачі товару, ліцензування діяльності на логістичному ринку. Проведений аналіз показує, що чинні нормативно-правові акти фрагментарно регулюють логістичну діяльність. Частина з них є застарілою і не відображає сучасні зміни на ринку логістичних послуг. Це вимагає привнесення в організаційну культуру суб'єктів господарювання елементів регуляторної діяльності через розроблення власних положень про структурні підрозділи, уточнення і затвердження посадових

інструкцій, підготовку і використання методичних вказівок щодо виконання окремих процесів, наповнення змісту робіт, уточнення завдань функціональної діяльності та положень про службові обов'язки і, відповідно, вказує на значимість внутрішніх регламентів.

Регуляторна складова бізнес-середовища діяльності логістичних провайдерів та операторів також частково визначається чинною практикою стратегування, державного бюджетування, регулювання ринку через систему державних закупівель, практикою ціноутворення на логістичні послуги, системою стандартизації робіт та послуг, сертифікацією діяльності бізнес-суб'єктів, системою нормування мінімального рівня оплати праці щодо найманих працівників, встановленням екологічних норм, вимог до отримання ліцензій, системою оподаткування.

Система оподаткування як складова бізнес-середовища в Україні оцінюється більш негативно, ніж позитивно. Представники експертного середовища та бізнесу вказують на такі її недоліки: 1) незадовільна організація системи оподаткування, яка фокусується на меншості сумлінних платників; 2) наявність значної кількості ФОПів, яку розцінюють як внутрішній офшор; 3) негативний вплив податкових перевірок, які зорієнтовані на «вибиття» прихованих грошей; 4) концентрація перевірок на малому і середньому бізнесі; 5) низька організаційна культура взаємодії податкових органів та бізнесу, яка не відповідає задекларованій сервісності; 6) «ручний підхід» до управління фінансовими потоками; 7) негативний ефект перевірок з погляду підприємницьких структур [140]; постійні зміни в законодавстві; складність процесів адміністрування податків; існування значної кількості податків і зборів; скасування пільг [122]. В сукупності це створює дискомфорт в роботі менеджменту логістичних підприємств, невпевненість в досягненні стратегічних цілей, недовіру з боку зарубіжних клієнтів та партнерів, що привносить негатив в організаційну культуру організацій, викликає напруженість у відносинах, невпевненість в гарантіях роботи тощо.

Логістична інфраструктура як важливий елемент бізнес-середовища «створює каркас, на якому будується система логістики та її робота» [151]. На

ринку логістичних послуг вона представлена складами, хабами, вокзалами, портами, залізничними коліями, автомобільними дорогами і т.п., хоча в період кризових явищ, обумовлених пандемією COVID-19 та війною РФ проти України, зазнала значних пошкоджень. Дослідники цієї проблематики зафіксували на ринку логістичних послуг такі тренди: перенесення ланцюгів постачання через пандемію максимально близько до країни виробництва чи збуту власного продукту; орієнтація бізнесу на репатріацію операцій; посилення локалізаційних практик; реакція на запуск нових потужностей у енергетичному, технологічному та автосекторах; зсув від концепції «доставимо вчасно» до підходу «доставимо за потреби»; інтенсивний пошук нових форматів партнерства [60]. Це означає, що на стан та тенденції розвитку ринку логістичних послуг вплинуло як внутрішнє (внутрішньоукраїнське), так і зовнішнє (міжнародне) бізнес-середовище.

Діагностика бізнес-середовища засвідчує такі проблеми логістичного підприємництва в Україні в час війни: вразливість логістичної системи, в першу чергу в прифронтових регіонах; зміна складських умов, обумовлена переміщенням товарів, що на них зберігались, в інші регіони України; відсутність можливості або нестабільність доставки; перебудова логістичних маршрутів; складнощі з закупівлею товарів у зв'язку з блокуванням портів, обмеженістю асортименту і постачальників, запровадженням блокувань і оглядів, комендантської години; зростання навантаження на залізничну інфраструктуру; «ускладнення логістичних операцій через ризики» [74]; нестача транспорту і водіїв, особливо у прифронтових регіонах; «тренд на відмову від тривалого зберігання вантажів на складах, доставка з коліс» [9]; загострення проблеми оперативності доставки; ріст витрат бізнесу. В період воєнного часу актуалізувались проблеми перевезення гуманітарних вантажів, перевезення вантажів для збройних сил України, митного оформлення вантажів, контейнерних та інших перевезень з портів Європи, експортних перевезень в Європу.

Водночас, попри зазначені проблеми, пропозиція на ринку логістичних послуг гнучко зреагувала на зростання попиту в окремих його сегментах, що проявилось в наступному: відбулось часткове оновлення зруйнованої

інфраструктури, відкриття нових переходів на кордонах Угорщини та Польщі, модернізація переходу на кордоні зі Словаччиною; зафіксовано часткове відновлення операційної діяльності в частині морських перевезень (у 2024р. перевалка – 97,2 млн.т, тобто +57%), часткове відновлення контейнерних / поромних сервісів; ріст eCommerce: 2024р. – 239 млрд.грн (+25%), що стимулює попит на 3PL/фулфілмент і доставку збірних LTL/LCL вантажів. З боку 70% транспортно-логістичних компаній заявлена необхідність розвитку стратегічних транспортних хабів на території західних областей країни; має місце нарощення обсягів робіт з експедиції вантажів, організації перевезень та обробці вантажів принаймні у 9 з 10 найбільших операторів; частина компаній зорієнтована на будівництво логістичних комплексів із перевалки вантажів та дистрибуційних складів; в рамках співпраці з Міжнародним банком реконструкції та розвитку укладено угоду про грант щодо залучення 230 млн.дол для вдосконалення морської та залізничної інфраструктури; намітилися деякі позитивні зрушення в усуненні дисбалансу в структурі надання логістичних послуг, нарощуванні потужностей складського комплексу і його територіальному розосередженні. Серед позитивних трендів (транснаціоналізація, мережизація економіки та діджиталізація логістики) – міжнародна експансія та інвестиції операторів доставки («Нова пошта» – інвестиції 1,8 млрд грн у 2024 р., запуск фулфілмент-центрів, в т.ч у ЄС), G2G/донорські інвестиції в логістику та відновлення, інтелектуалізація та роботизація, Blockchain/трасування постачань.

Проведена аналітична оцінка дає змогу окреслити пріоритетні вектори розвитку логістики в Україні, визначити практичні кроки щодо активізації підприємництва на ринку логістичних послуг та ідентифікувати виклики, пов'язані зі змінами організаційної культури логістичних компаній. З урахуванням світових трендів, загроз зовнішнього середовища й інновацій, упроваджених зарубіжними провайдерами, перспективними для України є: розвиток інтегрованої логістики; включення вітчизняних підприємств у глобальну (передусім європейську) логістичну систему; впровадження новітніх технологій логістичного сервісу; модернізація інфраструктури та нарощення виробничих потужностей логістичних підприємств.

Менеджмент логістичних компаній і операторів, що діють на ринку логістичних послуг, має зосередити увагу на: проведенні маркетингових досліджень вітчизняного та зовнішніх ринків щодо попиту на види послуг і їх сегментації, діагностиці конкурентного середовища та оцінюванні власного потенціалу конкурентоспроможності з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів. Враховуючи особливості ринку, який буде освоюватися, або на якому планується розширення бізнесу, важливо розробити маркетингову стратегію, «здійснити розподіл замовників по зонах їх агрегування і сегментах цільового ринку» [57], вивчити пропозицію і організаційну культуру конкурентів, здійснювати постійну маркетингову і рекламну підтримку, диференційовано вибирати структуру логістичного обслуговування стосовно конкретних клієнтів, оцінюючи при цьому вартості послуг при різних рівнях сервісу, побудувати систему оперативного управління логістичною діяльністю і необхідною для цього інфраструктурою, дотримуючись існуючих стандартів сервісу або вироблення власних стандартів.

Логістичне підприємство сьогодні, працюючи в агресивному зовнішньому середовищі, повинно виробити ринкову стратегію, беручи до уваги ризики теперішнього часу, слабкі ланки вітчизняної логістики і новітні тенденції як на українському, так і на міжнародних ринках, зокрема передбачити: 1) подальше «відновлення транспортно-логістичної інфраструктури країни; активний розвиток логістичних транспортних комплексів; підвищення попиту на послуги з доставки та обробки збірних вантажів; зростання обсягів фулфілменту; відновлення контейнерних перевезень; утримання високого попиту на складську логістику; подальшу автоматизацію та цифровізацію галузі» [23]; 2) необхідність реагування на нові виклики, що з'являються, як от: зростання дефіциту робочої сили, що обумовлює проблему найму кваліфікованого фахівця, зростання вартості працівників, їх відтік, вимагає навчання жінок на курсах водіїв, роботизації праці, підвищення ефективності логістичних компаній за рахунок діджиталізації; перебої в електропостачанні, що породжує необхідність перегляду стратегій розвитку; ускладнення з виїздом на міжнародні маршрути, що в сукупності обумовить зміни в організаційній культурі.

Сучасні виклики, обумовлені війною, не лише орієнтують на розв'язання проблем відставання рівня розвитку логістики від зарубіжних країн, але й створили підґрунтя для прийняття креативних рішень в управлінні логістичним бізнесом, модернізації його діяльності та модернізації його організаційної культури.

2.2. Системно-структурний, компаративний, інституційний аналіз організаційної культури логістичних підприємств

Складність ринку логістичних послуг, диверсифікованість підприємництва на ньому, мінливість інституційного середовища, що в сукупності впливають на систему менеджменту і її елементи, вимагають комплексного багатоаспектного аналізу організаційної культури логістичних підприємств. Проведені теоретичні і теоретико-емпіричні дослідження та обраний нами методологічний базис дослідження вказують на необхідність зосередження уваги на таких аспектах аналізу організаційної культури: системно-структурний, компаративний та інституційний. За емпіричну базу системно-структурного аналізу взято результати онлайн-опитування працівників, що працюють в системі транспортування, експедирування, складування та збереження вантажів, та стейкхолдерів.

Попередньо проведені теоретико-емпіричні дослідження, зокрема експертні оцінки, до яких були залучені менеджери логістичних підприємств та стейкхолдери (за методикою, наведеною в р.1.3 та додатку А.1), дозволили зробити висновок, що з 19 визначених внутрішніх факторів організаційної культури (розділ 1.2) в досліджуваному типі підприємств – див. додаток А (табл. А.1) визначальний вплив (найвищий інтегральний показник) на формування організаційної культури досліджуваних логістичних підприємств мають: наявність цифрових платформ ($K_{vvi}=0,93$), рівень цифрової компетентності персоналу ($K_{vvi}=0,91$), клієнтоорієнтованість ($K_{vvi} = 0,87$), підтримка комунікацій з клієнтами ($K_{vvi} = 0,84$), фокусування організації на прибутку ($K_{vvi}=0,81$), рівень розвиненості комунікацій ($K_{vvi}=0,79$), їхня організаційна структура ($K_{vvi}=0,80$), якість мотивації персоналу ($K_{vvi} = 0,77$), функціональна об'єднаність ($K_{vvi} = 0,71$); наявність системи навчання персоналу ($K_{vvi} = 0,69$).

Аналіз зовнішнього середовища діяльності досліджуваних логістичних підприємств свідчить, що на формування їхньої організаційної культури передусім впливають: характер ринкового сегмента, ділове середовище в країні та світі, нормативно-правова база, політика конкурентів, політичні умови й ступінь розвиненості суміжних галузей, які можна розглядати як загальні детермінанти, інтегровані в логістичну систему .

Як прояв особливого, найвагомішими за ступенем впливу експерти визначили такі зовнішні чинники: збільшення ємності логістичного ринку ($K_{vvi}=0,90$), зменшення ємності логістичного ринку ($K_{vvi}=0,85$); переорієнтація логістичних організацій на нові сегменти ринку ($K_{vvi}= 0,67$); зміни логістичних потоків, зокрема, в умовах війни ($K_{vvi}=0,89$); зміни в нормативно-правовій базі ($K_{vvi}=0,78$); підвищення конкуренції серед логістичних підприємств ($K_{vvi}=0,77$); підвищення цін на енергоносії ($K_{vvi}=0,90$); підвищення/зниження стабільності функціонування економічної системи ($K_{vvi} = 0,90$); підвищення/зниження економічної активності на ринку ($K_{vvi}=0,67$); введення екологічних обмежень ($K_{vvi} = 0,69$) тощо – див. додаток А (табл. А.2).

Поглиблене вивчення характеристик організаційної культури зазначеного типу підприємств передбачає погляд на неї як систему, представлену структурно як сукупність її основних ознак (елементів), що і досягається проведенням системно-структурного аналізу організаційної культури з допомогою методики соціологічних досліджень шляхом онлайн-опитування-див. додаток А.2.

В процесі онлайн-опитування зроблена спроба, в першу чергу, отримати інформацію щодо: 1) характеристики організаційної культури очима працівників і стейкхолдерів; 2) задоволеності респондентів організаційною культурою компанії, тобто вияснення аспектів, важливих для персоналу, що знайшло відображення в результатах опитування за двома зазначеними анкетами: «Загальна характеристика типу організаційної культури логістичних компаній очима працівників і стейкхолдерів» – див. додаток Б, «Оцінка задоволеності працівників їх організаційною культурою, яка дозволяє розкрити аспекти, важливі для працівників і визначає їх ставлення до організації» – див. додаток В [105].

Основними критеріями (індикаторами) характеристики організаційної культури обрано: головний ресурс (фокус) у роботі компанії; тип внутрішніх комунікацій; ефективність заходів з охорони праці; ступінь ефективності впровадження дисципліни, порядку і правил; спосіб (стиль) управління з боку керівництва; цінності, що притаманні компанії; зрозумілість цілей та завдань; ступінь поінформованості про зміни в компанії; участь у внутрішніх опитуваннях в компанії; ризики, викликані зовнішніми факторами, що впливають на організаційну культуру компанії; ризики, викликані внутрішніми факторами компанії, що впливають на організаційну культуру.

Опитування показало, що основним ресурсом (фокусом) у досліджуваних логістичних компаніях є робота в команді (вказали 67,4% опитаних). Вагомими аргументами є комунікації «працівник – зарубіжний партнер» (51,2% опитаних), комунікація з клієнтами (37,2% опитаних), чітке регламентування змісту робіт (34,9% респондентів) (рис.2.1).

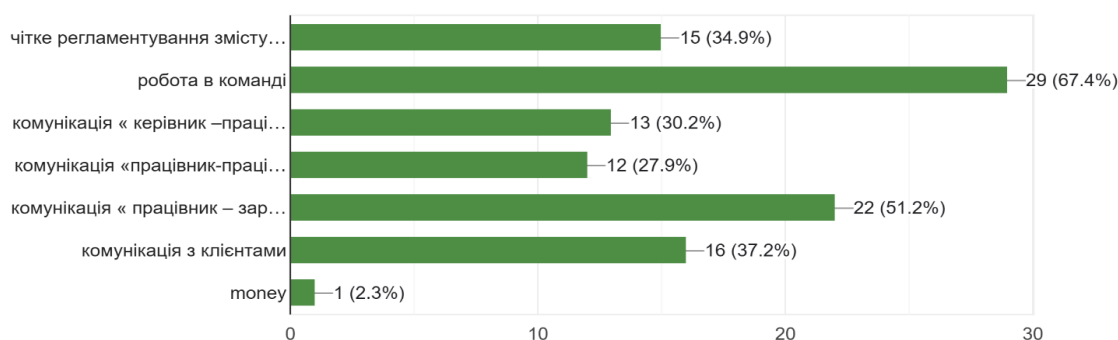


Рис. 2.1. Результат опитування за критерієм «Головний ресурс (фокус) в роботі досліджуваних логістичних компаній»

Примітка: побудовано за результатами опитування

Домінуючим типом внутрішніх комунікацій, що важливо для характеристики організаційної культури, є усні (вказують 73,3% респондентів) та письмові (66,7% респондентів) комунікації – див. додаток Б (рис. Б.1). 67,4% опитаних вказали, що саме комунікації всередині команди найбільше впливають на організаційну культуру – див. додаток Б (рис. Б.2).

Загалом позитивно оцінюється ефективність заходів з охорони праці (16,3% респондентів вважають їх дуже ефективними, 41,9% ефективними, 33,9%

задовільними) – див. додаток Б (рис. Б.3). Попри наявність викликів в роботі, 67,4% легко справляються з ними, труднощі виникають у 25,8% опитаних – див. додаток Б (рис. Б.4). Опитані вважають, що в компаніях ефективно впроваджуються дисципліна, порядок та правила (зазначили 93,0 % респондентів) (рис.2.2).

Важливою характеристикою організаційної культури досліджуваних логістичних компаній, як і будь-яких організацій, є стиль керівництва. В процесі онлайн-опитування виявлено, що домінуючою характеристикою є відповідність стилю керівництва кращим практикам менеджменту (31,8% респондентів), професійність (27,3% опитаних) та демократичність (20,5%). Водночас 6,8% респондентів вважає його хаотичним, 6,8% – авторитарним – див. додаток Б (рис. Б.5).

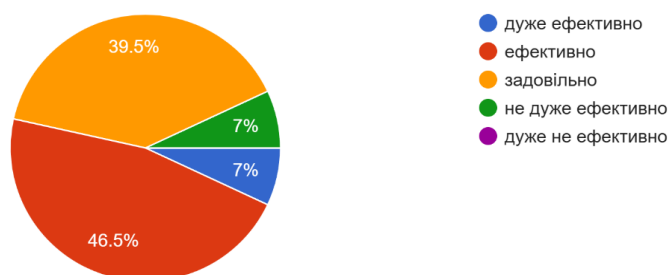


Рис. 2.2. Результати опитування за критерієм «Ефективність адміністрування діяльності» як ознака організаційної культури досліджуваних логістичних компаній

Примітка: побудовано за результатами опитування

На особливу увагу заслуговують оцінки щодо цінностей, притаманних досліджуваним логістичним компаніям. Домінуючими з них є: результат та ефективність (зазначають 79,1% респондентів), комунікації між людьми (58,1% опитаних), відповідальність (46,5% опитаних). На відміну від іншого типу компаній (ІТ-компанії, туристичні та ін.), тут менша увага до таких цінностей, як патріотизм та підтримка (зазначили лише 2,3% респондентів), усвідомлення (2,3% опитаних), інновації та лідерство (4,7%) (рис. 2.3).

В роботі компаній фокусуються на ефективність, орієнтованість на результат (зазначили 67,4% респондентів), винагороду (51,2% опитаних), розвиток (32,6% респондентів), конкурентність (30,2% учасників онлайн-опитування). Низьким є

показник фокусування на соціальній відповідальності та інноваціях (11,6%) (рис.2.4).

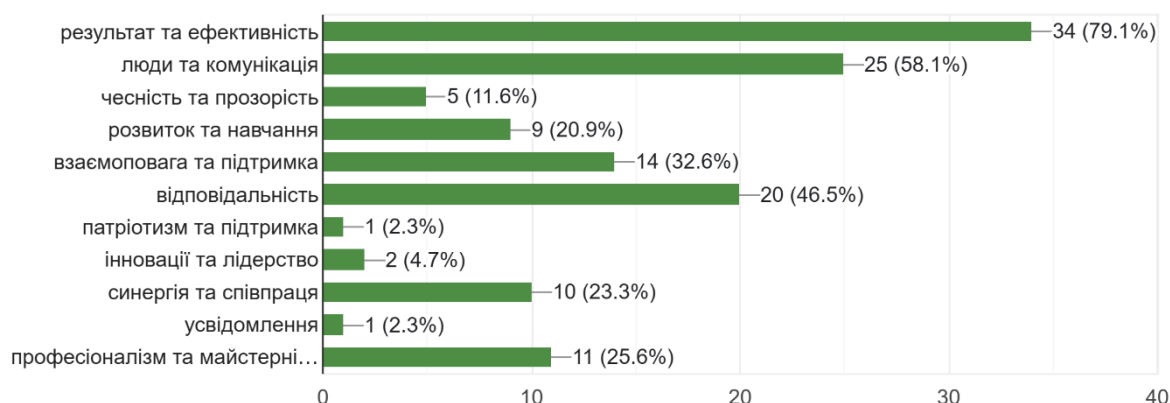


Рис.2.3. Результати опитування стейкхолдерів досліджуваних логістичних компаній за критерієм «цінності, притаманні організації»

Примітка: побудовано за результатами опитування

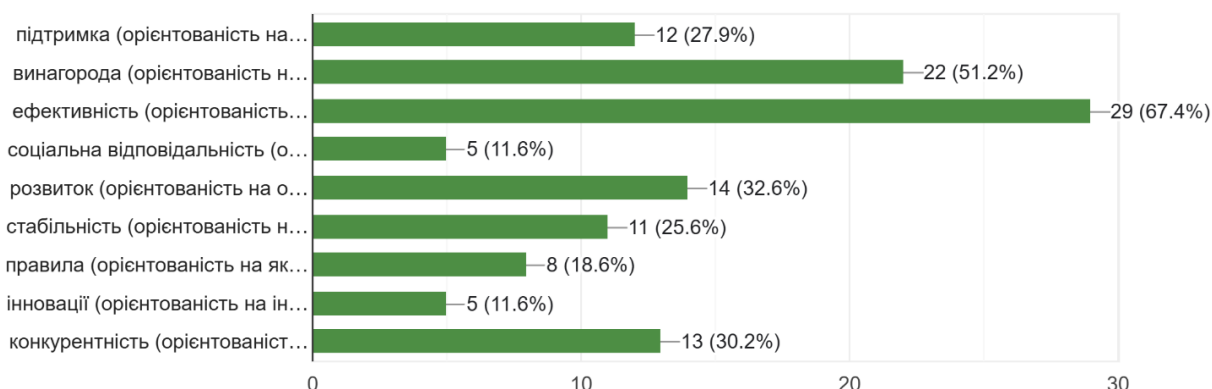


Рис. 2.4. Результати опитування за критерієм «фокусування, що має місце в роботі компанії»

Примітка: побудовано за результатами опитування

Будь-яка компанія досягає успіхів, якщо її співробітникам зрозумілі цілі та завдання, в ній враховується думка персоналу, в системі управління має місце зворотний зв'язок. За результатами онлайн-опитування можна стверджувати, що для більшості працівників повністю зрозумілі (вказали 71,4% опитаних) та в цілому зрозумілі цілі і завдання компанії – див. додаток Б (рис. Б.6), вони дуже добре поінформовані про зміни в компанії (51,2% опитаних) або інформовані з затримками (32,6% респондентів) – див. додаток Б (рис. Б.7). Більшість опитаних

бере участь у внутрішніх опитуваннях: 30,2% – регулярно, 27,9% – часто, 26,5% – зрідка – див. додаток Б (рис. Б.8).

Враховуючи турбулентність зовнішнього середовища діяльності логістичних компаній та складність змісту робіт, важливими факторами, які визначають характеристику їх організаційної культури, є зовнішні і внутрішні ризики. Респонденти, що взяли участь в опитуванні, зазначили, що на сучасну організаційну культуру компаній найбільший вплив має економічна нестабільність (65,1% опитаних), зростання конкуренції на ринку логістичних послуг (62,8%), проблеми, що виникають на кордоні (27,9%) (рис.2.5).

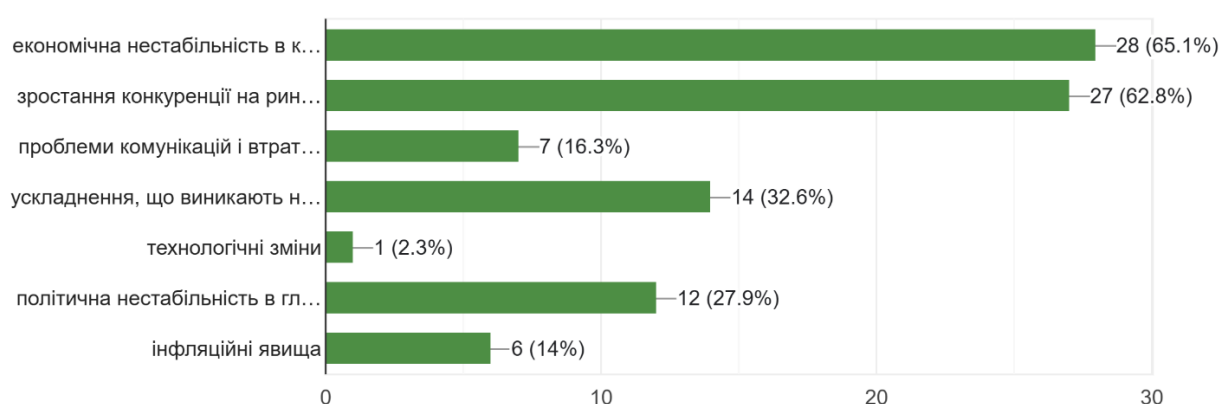


Рис.2.5. Результати опитування за критерієм «ризиків, викликаних зовнішніми факторами, що впливають на організаційну культуру логістичних компаній»

Примітка: побудовано за результатами опитування

Основними ризиками, викликаними внутрішніми факторами, які негативно впливають на організаційну культуру, є підвищення рівня стресової компоненти в роботі (вказують 69, 8% учасників опитування), висока плинність персоналу (37,2% респондентів), зниження рівня мотивації (32,6%) (рис.2.6).

Резюмуючи, зазначимо, що за засвідченими ознаками в логістичних компаніях сформувався тип організаційної культури, наближений до ринкового, зорієнтований на економічну ефективність їх роботи. Водночас, враховуючи вимоги корпоративізму при вирішенні проблеми формування організаційної культури, вважаємо, що в рамках системно-структурного аналізу важливо здійснити оцінки задоволеності працівників їх організаційною культурою, які дозволяють розкрити аспекти, важливі для

персоналу і визначають їх ставлення до організації.

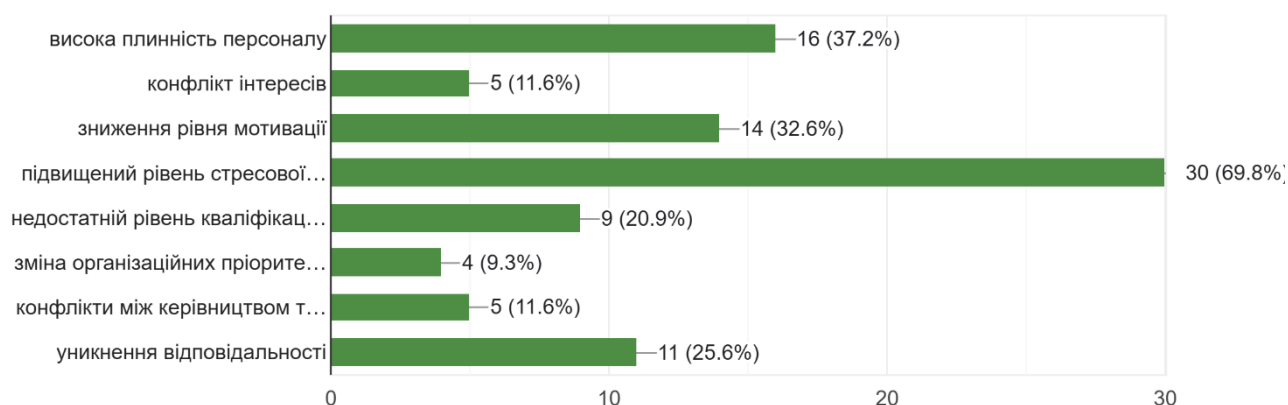


Рис. 2.6. Результати опитування за критерієм «ризиків, викликаних внутрішніми факторами, що впливають на організаційну культуру логістичних компаній»

Примітка: побудовано за результатами опитування

На необхідність такого зрізу аналізу вказують результати оцінки ризиків, викликаних внутрішніми факторами, які впливають на організаційну культуру, зокрема підвищений рівень стресової компоненти в умовах роботи (вказали 69,8% респондентів), висока плинність персоналу (37,2% опитаних), зниження мотивації (32,6% учасників онлайн-опитування) (див.рис.2.6).

Реалізуючи дане завдання в процесі аналізу, ми визначили такі критерії оцінки: ознаки організаційної культури, які найбільше подобаються опитуваним; рівень задоволеності графіком роботи; рівень задоволеності співпрацею з колегами; зміни, які б хотіли бачити опитувані в організаційній культурі організації; основні характеристики організаційної культури, які важливі на думку працівника, вони йому імпонують; оцінка умов праці на робочому місці; оцінка робочого простору, в якому працює опитуваний; наявність можливості брати участь в корпоративних заходах та тренінгах; характеристики організаційної культури, які важливі на думку працівника і які він ідентифікує в своїй компанії; ступінь корисності зворотного зв'язку, який отримує працівник від свого керівника і своїх колег; ступінь підтримки компанією професійного розвитку опитуваного; форми мотивації і ступінь їх ефективності з точки зору працівника; рівень задоволеності працівників у сприйнятті їх ідей та пропозицій в компанії.

Онлайн-опитування показало, що найвищої оцінки в організаційній культурі досліджуваних компаній, заслуговує свобода дій та довіра керівництва (вказало 37,2% респондентів). Доволі позитивно оцінює персонал готовність змін та гнучкість (27,9% опитаних), стабільність та підтримку (27,9% та 26,6% відповідно) (рис. 2.7).

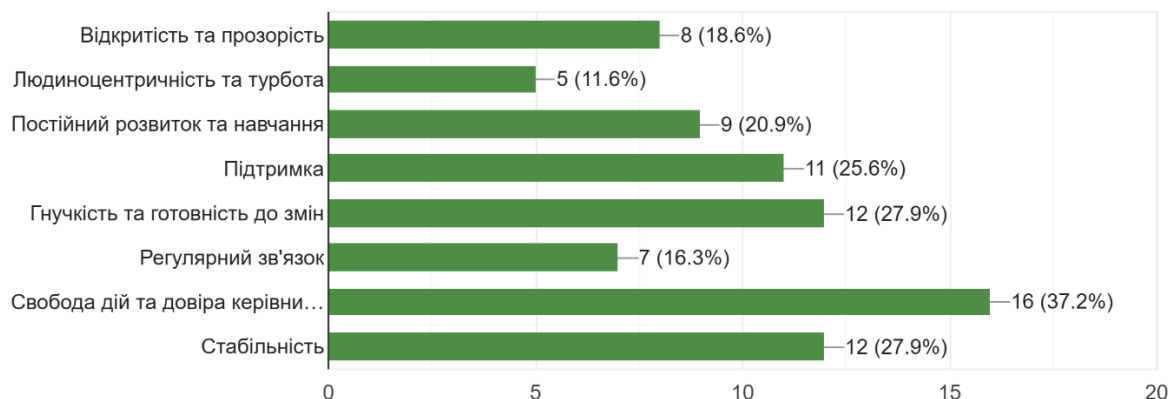


Рис.2.7. Результати опитування за критерієм «Що Вам подобається в організаційній культурі компанії»

Примітка: побудовано за результатами опитування

Натомість частина працівників, хоча і невелика, з тривогою сприймають і негативно оцінюють такі ознаки організаційної культури компанії як міжособистісні конфлікти та знецінення результатів (на це вказали 43,6% респондентів), психологічний тиск, доноси, інтриги, плітки (зазначили 33,3% опитаних) – див. додаток Б (рис. Б.9).

Попри це, з відповідей респондентів випливає, що більшість з них задовольняє повністю (18,6% опитаних) і загалом (41,9% респондентів) час і графік роботи, хоча 18,6% вказує, що він не відповідає жодним нормам – див. додаток В (рис. В.1), що показує, що частина персоналу зорієнтована на пошук інших сфер прикладання праці, або вимушено працює з міркувань прийнятності для неї рівня оплати, відтак продовжуватиме працювати за існуючого регламентування праці.

Доволі високої оцінки заслуговує такий, формуючий якість організаційної культури елемент, як задоволення співпрацею з колегами: стосовно цього відповіді – «дуже задоволений» (вказали 32,6 % опитаних), частково задоволений (48,8% опитаних) – див. додаток В (рис. В.2). Більшістю опитаних позитивно оцінюється така ознака організаційної культури як підтримка професійного розвитку з боку компанії

(вказали 90,5 % опитаних з різним ступенем оцінки значимості такої підтримки: від 28,0% – «дуже» до 47,6% – «загалом» і 14,3% – «трохи» – див. додаток В (рис. В.3)

Працівникам найбільше імпонують такі характеристики організаційної культури, як: відкрита комунікація (63,4% респондентів), довіра всередині команди (51,3% опитаних), регулярний зворотний зв'язок (43,9% респондентів), зрозуміла місія, цілі, прозорі і зрозумілі правила (39,0% респондентів) (рис.2.8).

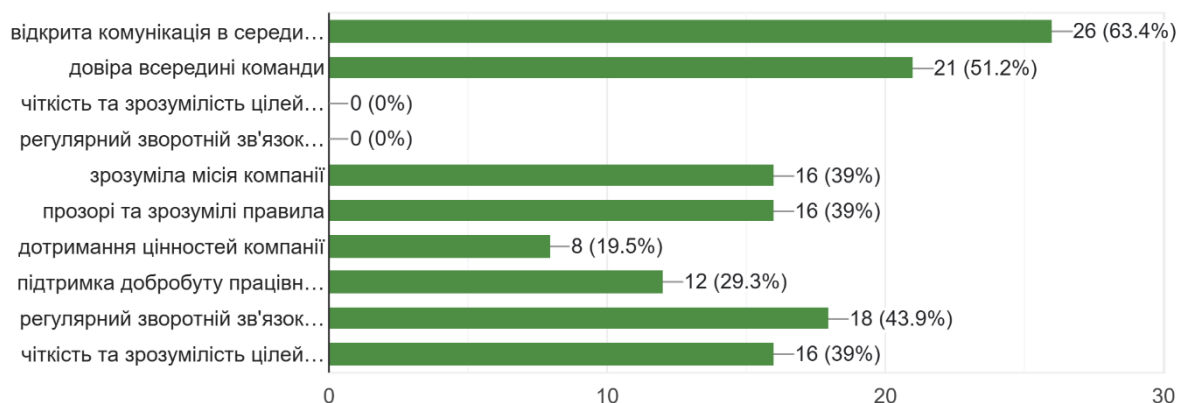


Рис.2.8. Характеристики організаційної культури, які за оцінками стейкхолдерів найбільш важливі для працівників, імпонують їм

Примітка: побудовано за результатами опитування

Серед основних форм мотивації (підвищення заробітної плати, преміювання, підвищення по посаді, подяка керівництва) опитувані віддають перевагу як найбільш ефективній формі – підвищенню заробітної плати (42,9% респондентів), преміюванню (26,7%), відзначенню подякою (16,7%), про що свідчать дані рис.2.9.



Рис. 2.9. Результати опитування за критерієм «форми мотивації праці працівників логістичних компаній та їх ефективність як елемента організаційної культури»

Примітка: побудовано за результатами опитування

Можливості кар'єрного зростання не відзначено серед ефективних форм мотивації як елемента організаційної культури – див. додаток В (рис. В.4). Лише 4,7% вбачають в цьому елементі організаційної культури ефективну форму мотивації персоналу.

Важливим елементом, що характеризує організаційну культуру, є причетність працівників до спільної справи. Вважаємо, що певну діагностику з цього питання дозволяє зробити інформація про те, що їх ідеї цінуються і враховуються. Результати онлайн-опитування показують, що 25,5% опитаних підтверджують, що відчують сприйняття їх активностей з цього приводу, і 53,5% – іноді відчують – див. додаток В (рис. В.5). Водночас частина респондентів зазначає, що практики їх врахування в компанії не існує, або ними не цікавляться.

Серед змін, які хотіли б побачити працівники в організаційній культурі компанії, опитані акцентують увагу на впровадженні практики діалогу «працівник–керівник» (вказали опитані 26,2% респондентів), покращення рівня підтримки (зазначили 21,4% опитаних), збільшення залучення працівників до прийняття рішень (відповіли 19,0% респондентів) – див. додаток В (рис. В.6).

Певні відмінності у відповідях респондентів обумовлені специфікою кожної з досліджуваних логістичних компаній, що викликає необхідність компаративного аналізу їх організаційної культури. Емпіричною базою для подальшого (поглибленого) дослідження послужили логістичні компанії різного типу (USF Dispatch, Flexx Freight, West Container Terminal), які відрізняються своєю місією та специфікою змісту робіт, а відтак, специфікою комунікацій, функціональними ознаками організаційної культури – див. додаток В (табл. В.1).

Логістична компанія USF Dispatch належить до групи аутсорсингових. За оцінками дослідників даної проблеми, «Аутсорсинг є однією з найбільш сучасних і успішних моделей, що дає змогу досягти реальних конкурентних переваг» [7]. Невеликі компанії України, зокрема такі як USF Dispatch, які працюють на умовах аутсорсингу, надаючи логістичні послуги операторів – провайдерів дистанційно переважно на зарубіжних логістичних маршрутах, виконуючи ланцюжок функцій з координації процесу ефективної доставки товару (готової продукції, сировини) до

споживачів (або логістичних терміналів), виступають в ролі спеціалізованих логістичних посередників. Зміст робіт, відповідно організаційна культура таких підприємств, відрізняється від роботи інших підприємств в сфері логістики, що не знайшло належного наукового аналізу в царині досліджень даної проблематики.

Застосування аутсорсингу вимагає відповідності аутсорсингових операторів вимогам сучасності і побудови специфічної організаційної культури, робота на закордонних ринках висуває особливі вимоги до провайдерів і безпосередньо операторів супроводу вантажів: 1) необхідність дотримуватися єдиної стратегії взаємодії з партнерами й забезпечувати клієнтоорієнтований підхід у менеджменті та організаційній культурі; 2) високий рівень володіння іноземними мовами (передусім англійською) для якісної комунікації; 3) забезпечення належної звукової ізоляції від інших учасників виробничого процесу під час дистанційного спілкування з клієнтом; 4) своєчасне, гарантоване виконання роботи та суворе дотримання графіка.

У контексті дослідження компаній USF Dispatch і Flexx Freight (сфера діяльності – виключно США) доцільно відзначити: по–перше, значний обсяг робіт виконується у вечірній та нічний час, що не відповідає типовим графікам в Україні; по–друге, під час війни такі зміни ускладнює дія комендантської години; по–третє, спостерігаються труднощі з взаємозаміною працівників; по–четверте, винагорода працівників істотно залежить від кількісних показників виконання; нарешті, зберігаються ризики, пов’язані з потенційними коливаннями попиту на логістичні послуги на міжнародних ринках; «сервіс – провайдер залучає власний персонал до реалізації проекту в міру його необхідності» [25].

Онлайн–опитування показало, що домінуючими ознаками компанії USF Dispatch є: робота в команді (рис.2.10), певна підтримка інноваційності та впровадження нових технологій в роботі (рис.2.11).Водночас результати аналізу дають підстави стверджувати, що організаційна культура досліджуваних підприємств спирається на: (1) інституціалізований і стабільно функціонуючий механізм аутсорсингового надання логістичних послуг; (2) прямий зв’язок між підвищенням якості сервісу та формуванням гарантій довготривалих відносин із замовниками; (3) наявність організаційних можливостей для гнучкого перегляду

чисельності й структури персоналу; (4) підтримку безперервного професійного розвитку працівників; (5) використання співпраці з іноземними партнерами як інструменту модернізації та укорінення сучасних норм корпоративної культури.

Попри зазначені переваги, дослідження окреслило й проблемні риси організаційної культури українських аутсорсингових провайдерів, що працюють із закордонними клієнтами: характерна відсутність довгострокових контрактів; підвищена плинність кадрів; тривалі періоди підготовки персоналу до виконання функціональних завдань; перевага індивідуальних цілей за недостатньо вибудованої системи мотивації результативності компанії та її ринкової конкурентоспроможності; слабка регламентація внутрішніх взаємин, що зумовлює потребу посилення менеджерських зусиль у напрямі розвитку корпоративної згуртованості.

На організаційну культуру компанії Flexx Freight, яка працює змішано, тобто окрім операцій, що здійснюються в рамках аутсорсингу, здійснюється транспортування вантажів водіями компанії, впливають: спільна робота американських і українських логістів; відмінність часових поясів; значна частка робіт, що виконуються дистанційно; відмінності в менталітеті працівників; соціальна дистанція; проблеми збалансованості і синхронізації процесів. Домінуючими та відмінними ознаками організаційної культури є: визнання головним ресурсом роботу в команді та роботу з зарубіжними партнерами (рис.2.10), орієнтація на інновації та активна інноваційна підтримка (рис.2.11).

Компанія West Container Terminal, яка не працює на умовах аутсорсингу, але виконує потужну місію щодо розвитку та управління комплексною мережею для транспортування товарів між Україною та Європою, надання розширеного доступу до мережі терміналів – партнерів в країнах ЄС, практично знаходиться значною мірою в європейському бізнес–середовищі, що обумовлює необхідність адаптації організаційної культури до інституційних рамок Європейського ринку логістики. Онлайн–опитування засвідчило, що для цього підприємства домінуючими характеристиками організаційної культури, як і в попередніх розглянутих компаніях, є: робота в команді та робота з зарубіжними партнерами (рис.2.10), певна підтримка інноваційності (рис.2.11).



Рис.2.10. Порівняльний аналіз головних ресурсів (фокусу) в роботі компаній Flexx Freight, USF Dispatch, West Container Terminal

Примітка: побудовано за результатами опитування

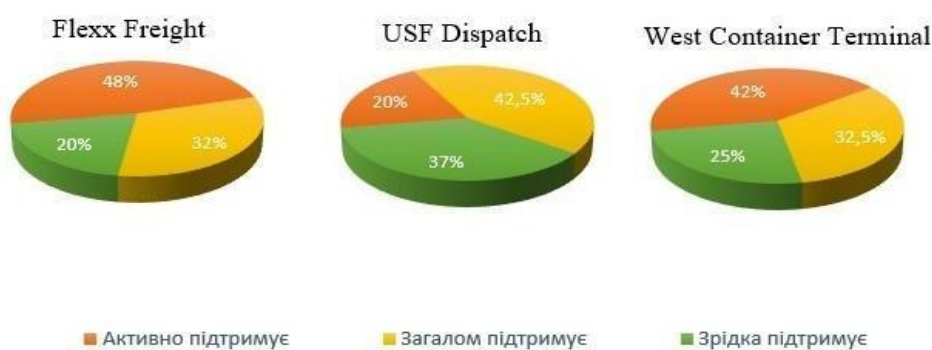


Рис.2.11. Ступінь підтримки інноваційності та нових технологій в роботі компаній Flexx Freight, USF Dispatch, West Container Terminal

Примітка: побудовано за результатами опитування

Основними цінностями для всіх досліджуваних компаній (рис. 2.12) виступають орієнтація на результат та ефективність, що проявляється у таких показниках: у Flexx Freight – 25%, у USF Dispatch – 27,5%, у West Container Terminal – 29%. Другим за значущістю фактором для Flexx Freight та West Container Terminal є орієнтація на людей та комунікацію (18,3% та 19% відповідно), тоді як у компанії USF Dispatch другою ключовою цінністю визначається відповідальність (21%). Це свідчить про певні відмінності у стратегічних пріоритетах формування організаційної культури кожної компанії, що зумовлює різні підходи до управління персоналом і побудови внутрішніх комунікацій.



Рис.2.12. Порівняльний аналіз основних цінностей компаній Flexx Freight, USF Dispatch, West Container Terminal

Примітка: побудовано за результатами опитування

Суттєві відмінності мають місце серед вподобань, які зазначили респонденти (рис.2.13). Якщо в компанії Flexx Freight – це свобода дій та довіра керівництва (19,6%), підтримка (16%) та гнучкість, готовність до дій (16%), то в USF Dispatch – стабільність (40%), а в компанії West Container Terminal – стабільність (22,8%) та відкритість та прозорість (18,3%). Для компаній Flexx Freight та West Container Terminal ключовим зовнішнім ризиком, що справляє істотний вплив на організаційну культуру, є ускладнення, які виникають у процесі функціонування логістичних потоків (32% та 35%). Водночас у компанії USF Dispatch домінуючим зовнішнім ризиком виступає зростання конкуренції на ринку логістичних послуг (38,5%), що зумовлює необхідність посилення стратегій адаптації та впровадження інноваційних підходів до управління організаційною культурою з метою підтримання конкурентних позицій – див. додаток В (рис. В.7).

Серед внутрішніх ризиків, що впливають на організаційну культуру, представниками компаній названо стресову тривожність, яка оцінюється в діапазоні 37% (Flexx Freight), 32,5% (West Container Terminal). Для компанії USF Dispatch вагомим внутрішнім ризиком визнано високу плинність кадрів (29%). Найбільше на організаційну культуру в компанії Flexx Freight впливають комунікації всередині команди (38%), у компанії USF Dispatch – менеджмент та його установки (37,5%), у компанії West Container Terminal – комунікації всередині команди – (46,4%) – див. додаток В (рис. В.8).



Рис. 2.13. Порівняльний аналіз вподобань працівників компаній Flexx Freight, USF Dispatch, West Container Terminal

Примітка: побудовано за результатами опитування

Узагальнені результати компаративного аналізу організаційної культури логістичних компаній USF Dispatch, West Container Terminal, Flexx Freight, проведеного за даними онлайн–опитування, наведено в (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Результати компаративного аналізу оцінки організаційної культури логістичних компаній за даними онлайн–опитування

Назва логістичної компанії	Flexx Freight	USF Dispatch	West Container Terminal
Ознака організаційної культури	Частка індикатора в загальній оцінці організаційної культури	Частка індикатора в загальній оцінці організаційної культури	Частка індикатора в загальній оцінці організаційної культури
<i>Фокусування організації на роботі в командах</i>	26,6%	32,0%	28,2%
<i>Підтримка інновацій та впровадження нових технологій:</i>			
а) загалом підтримують	32,0%	42,5%	32,5%
б) активно підтримують	48,0%	20,0%	42,0%
<i>Цінності, які найбільше важливі компанії: результат (прибуток) та ефективність</i>	25,0%	27,5%	29,0%
<i>Ознака, що має найбільш позитивне сприйняття персоналом в організаційній культурі компанії :</i>			

Продовження табл. 2.2

а) свобода дій та довіра керівництва	19,6%	15,0%	—
б) стабільність	—	40,0%	22, 8%
<i>Клієнтоорієнтованість</i>	14,3%	17,7%	15,6%
<i>Ознака організаційної культури, що найбільш негативно сприймається персоналом :</i>			
а) відсутність зворотного зв'язку	32%	—	—
б) міжособистісні конфлікти	—	26,6%	35,0%
<i>Зовнішні ризики, що впливають на організаційну культуру:</i>			
а) ускладнення на логістичних ланцюгах	32%	23,5%	35,0%
б) конкуренція	—	38,5%	—
<i>Визначальні внутрішні ризики, що впливають на організаційну культуру:</i>			
а) стресова тривожність	37,0%	22,5%	32,5%
в) зниження рівня мотивації	21,0%	—	—
<i>Найвагоміший чинник впливу на організаційну культуру:</i>			
а) комунікації в команді	38,0%	20,8%	46,4%
б) менеджмент та його установки	21,9%	37,5%	21,4%

Примітка: сформовано автором на основі даних онлайн-опитування. Наведено показники, які отримали найвищу оцінку респондентів в структурі індикаторів організаційної культури.

Проведений компаративний аналіз найсуттєвіших індикаторів в розрізі досліджуваних логістичних компаній засвідчив, що при їх спільних характеристиках (результат та ефективність як найбільш важлива цінність, фокусування на роботі з командою, наявність ризиків, пов'язаних з нестабільністю, підтримка інновацій та впровадження нових технологій) значні відмінності мають місце щодо позитивного сприйняття персоналом таких ознак як свобода дій та довіра керівництва, стабільність, негативного – жорсткість з боку керівництва. Конкуренція, як фактор ризиків для компанії, які впливають на організаційну культуру, є визначальною для компанії West Container Terminal, що вказує на

необхідність виявлення основних перешкод у формуванні організаційної культури, орієнтованої на досягнення конкурентних переваг та диференційований підхід до вибору стратегічних пріоритетів при проектуванні (формуванні, підтриманні, адаптації, модернізації) організаційної культури.

Разом з тим варто зазначити, що для прийняття управлінських рішень щодо формування організаційної культури, її оцінка на основі думки працівників та стейкхолдерів, отриманої через онлайн– опитування, є недостатня і може містити елементи (висновки) суб’єктивного характеру. Усунення цієї методичної прогалини можливе через застосування комплексного оцінювання на основі поєднання отриманої інформації з даними роботи фокус–груп та майданчикових досліджень. Результати такої дослідницької роботи наведені нами в (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Компаративний аналіз ознак організаційної культури логістичних підприємств

Ознака організаційної культури / Назва логістичної компанії	Flexx Freight	West Container Terminal	USF Dispatch
1	2	3	4
Фокусування організації на прибутку	+	+	+
Наявність плану стабільного розвитку бізнесу	–	-	-
Розвиненість механізмів антикризового управління	+ -	-	+ -
Функціональна об’єднаність	+ -	+ -	+ -
Клієнтоорієнтованість	+	+	+ -
Наявність програми управління ризиками	-	-	-
Рівень цифрової компетентності персоналу	+	+ -	+ -
Наявність системи навчання персоналу	+	+	-
Рівень досконалості організаційної структури	+	+ -	+ -
Підтримка комунікації з клієнтами	+	+	+ -
Упорядкованість і врегульованість змісту робіт	+	+ -	+ -
Ресурсне забезпечення організації	+	+ -	+ -

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4
Рівень розвиненості комунікацій	+	+	+ -
Наявність цифрових платформ	+	+	+ -
Наявність корпоративних цінностей	+ -	+ -	+ -
Психологічний клімат в колективі	+	-	+ -
Якість мотивації персоналу	+ -	+ -	+ -
Можливості професійного розвитку персоналу	+	+ -	+ -
Інтеграція стратегії управління організаційною культурою та маркетингу	-	-	-

Примітка: сформовано автором на основі даних майданчикowego дослідження, роботи фокус-груп та даних попереднього онлайн-опитування, де: оцінка (-) 1-3 бали, оцінка (+ -) 4 – 6 балів, оцінка (+) 7-10 балів.

Підводячи підсумок, зазначимо, що в досліджуваному типі логістичних підприємств забезпечується загалом задовільно: а) навчання персоналу; б) упорядкування та врегулювання змісту робіт; в) побудова організаційної структури командного типу, що відповідає змісту робіт, цілям і завданням функціональної діяльності та управлінської праці; г) ресурсне забезпечення; д) встановлення належних внутрішніх комунікацій між працівниками, між працівниками та керівництвом та зовнішніх – між працівниками і клієнтами, між керівництвом і зовнішнім середовищем.

Аналіз показує, що ключовими перешкодами на шляху до високоефективної організаційної культури є: брак чіткого стратегічного бачення (насамперед відсутність плану сталого розвитку, програми ризик-менеджменту та стратегії керівництва); низький рівень залучення працівників до управлінських рішень; обмежена здатність оперативно коригувати елементи культури; недостатній розвиток корпоративних цінностей – єдності цілей, розуміння економічної доцільності діяльності, орієнтації на підвищення конкурентоспроможності на ринку логістики та командної роботи. Сукупність цих чинників свідчить, що культура досліджених підприємств іще не набула рис зрілої корпоративної та недостатньо спрямована на посилення конкурентоспроможності.

Організаційна культура як інституційний феномен охоплює взаємодію різних правил організації роботи колективу логістичного підприємства, соціальних норм

тощо. Виходячи з функціонального навантаження наукового аналізу в структурі дисертаційної роботи, вважаємо за доцільне зробити оцінку інституційного середовища трансформації організаційної культури досліджуваних компаній, ідентифікувати інститути та інституції, що формують інституційний базис їх організаційної культури, виявити позитивні та негативні характеристики, встановити вплив інститутів на організаційну культуру логістичних підприємств, що може стати поясненням сучасного стану організаційної культури досліджуваного типу логістичних підприємств, виявленого в процесі онлайн-опитування, роботи фокус-груп та майданчикових досліджень. Увага до цього зрізу аналізу обумовлена тим, що саме інституційне середовище, рамкові умови функціонування логістичних підприємств можуть виступати серйозними бар'єрами формування організаційної культури, сприятливої високій ефективності діяльності цих підприємств і їх конкурентоспроможності.

Проблеми інституційного підходу до дослідження питань трансформації організаційної культури піднімаються у вітчизняних та зарубіжних наукових розвідках (К. Баннікова, Н.Ринкевич, В.Гевко), однак прикладні аспекти його застосування щодо аналізу організаційної культури провайдерів логістичних послуг не знайшли належної уваги серед дослідників. Натомість, здійснення такого аналізу, зокрема стосовно роботи провайдерів логістичних послуг в частині транспортування та експедирування вантажів на території України та за кордоном, дослідження інституційного середовища трансформації організаційної культури, дозволить підвищити об'єктивацію управлінських рішень стосовно її модернізації, адаптації до сучасних вимог глобального логістичного простору і підвищення її ролі як фактору зростання конкурентоспроможності українських логістичних компаній.

Вирішуючи дану проблему, виходимо з того, що формування організаційної культури логістичних підприємств в Україні і світі залежить від дії різноманітних формальних і неформальних інститутів – інституту вітчизняного та міжнародного права, інституту держави та її регуляторної політики, інститутів приватного управління і публічного управління, інституту громадянського суспільства та соціальних мереж, системи професійної підготовки та інституцій – від органів публічної влади, міжнародних організацій, що регламентують діяльність бізнесу на

міжнародних логістичних ринках, інституцій ринкової інфраструктури, до різного роду громадських організацій, сприяючих розвитку логістичного підприємництва.

Вивчаючи проблему формування організаційної культури через призму впливу інституційного середовища, Н. Ринкевич вказує, що «Представники інституціональної теорії приділяють особливу увагу організаційній культурі як інституту макро– і мікрорівня. На їх думку, він має важливе значення у вирішенні проблеми *принципала – агента* на основі «золотого правила». Вчені інституціоналісти стверджують, що інститут організаційної культури – це таке благо, яке використовують для організації взаємодії спільно всіма економічними агентами. Його призначення – знижувати трансакційні витрати підприємницької діяльності для досягнення ділового успіху» [117, с.65]. Як специфічний інститут «організаційна культура дає підлеглим уявлення про те, як організація буде реагувати на ті чи інші непередбачувані обставини, завдяки її існуванню організація отримує свою ідентичність» [117, с.65].

Характеризуючи організаційну культуру як специфічний інститут, що забезпечує функціональну діяльність логістичних підприємств, виходимо з того, що він (інститут): 1) створює певні інституційні рамки взаємодії і співпраці між працівниками логістичної компанії, між ними і іншими учасниками логістичного ланцюга через систему формальних і неформальних правил; 2) розвивається, враховуючи специфіку роботи логістичних компаній з урахуванням зарубіжного досвіду і інституційного середовища всередині країни; 3) все більше розглядається сучасним менеджментом як нематеріальне благо, «сучасний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи та працівників на загальні цілі» [117, с.68]; 4) його зміст обумовлюється впливом інститутів, як мікро, так і макрорівня.

На організаційну культуру як інститут, що фігурує і визначає діяльність досліджуваних логістичних підприємств, які працюють на міжнародних ринках логістичних послуг, впливають такі особливості роботи компаній в цій сфері: 1) вони є яскравими представниками логістичного сервісу, який трактується як «сукупність нематеріальних логістичних операцій, що забезпечують максимальне задоволення попиту споживачів у процесі управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками найбільш оптимальним, з точки зору витрат,

способом» [56, с. 75-79]; 2) надаючи логістичні послуги, «вони забезпечують ефективне просування матеріальних потоків і доставку продукції до місця призначення, строго дотримуючись замовлень споживачів» [141, с. 37]; 3) працюють в умовах іноземного мовного середовища; 4) логістичні операції в багатьох випадках здійснюють дистанційно, використовуючи сучасні цифрові платформи; 5) при високій турбулентності вітчизняного на зарубіжних ринків логістичних послуг працюють в умовах значних ризиків, а відтак стресових ситуацій для персоналу. Це вказує на необхідність особливої уваги до аналізу та розбудови інституційного середовища організаційної культури на мікрорівні.

Досліджуючи проблему інституційного базису формування організаційної культури логістичних підприємств, притримуємось думки про доцільність розмежування понять «інститути» та «інституції», поділу їх на такі, що формують інституційне середовище на макро– і мікрорівні, відносяться до груп формальних та неформальних. Опираючись на положення інституціональних теорій та емпіричні розвідки щодо інституційного середовища функціональної діяльності логістичних підприємств, макроінститути формування середовища організаційної культури логістичних підприємств структуруємо наступним чином (табл.2.4)

Таблиця 2.4

Макроінститути формування середовища організаційної культури логістичних підприємств України

Формальні інститути	Неформальні інститути
Інститут держави: нормативно-правова база; публічне управління; регуляторна політика	Соціальні мережі та особисті зв'язки
Інститут власності	Національні, локальні традиції та культура, етнічні та релігійні зв'язки
Інститут підприємництва, ринок як інститут підприємництва	Громадська думка та довіра
Фіскальна та монетарна політики	Неофіційні об'єднання підприємців
Інститут конкуренції й антимонопольні інститути	Традиції взаємодопомоги та кооперації
Екологічна політика	Форуми, конференції інші традиційні заходи та події
Система професійної підготовки	Вплив лідерів громадської думки
Логістична інфраструктура	Корпоративна благодійність, соціальна (неофіційна) відповідальність
Інститут міжнародного права: експортно-імпортна та митна політика	Інститут тренінгів
Державні програми підтримки підприємництва	Інтернет-спільноти
Міжнародна співпраця: міжнародне партнерство	Неофіційна економічна діяльність

Примітка: Сформовано автором на основі даних з відкритих джерел

Інститут держави представлений, в першу чергу, нормативно–правовими актами, які визначають формальні рамкові умови формування організаційної культури логістичних компаній. Визначальне значення мають такі, як: «Закон України про автомобільні перевезення» [35]; «Закон України про транспортно–експедиторську діяльність» [45], «Закон України про перевезення небезпечних вантажів» [42], «Закон України про ліцензування видів господарської діяльності» [39], якими встановлені важливі для формування організаційної культури рамки підприємницької діяльності в сфері логістики, зокрема щодо надання транспортно–експедиційних послуг, безпеки діяльності, умов ліцензування, пов’язаних з перевезенням вантажів та відповідним логістичним сервісом. Встановленню правил діяльності в досліджуваній нами сфері присвячені Постанова КМУ України від 21.07 2005р. №626 «Про затвердження Правил перевезення вантажів автомобільним транспортом» [111], Постанова КМУ від 30.12.2015 р. № 1192 «Про затвердження ліцензійних умов провадження господарської діяльності з надання послуг з перевезення пасажирів, небезпечних вантажів та небезпечних відходів автомобільним транспортом» [110], які поряд з транспортною діяльністю охоплюють логістичну. В системі нормативно–правових актів, що регламентують логістичну діяльність і умови формування організаційної культури логістичних компаній, вагому роль відіграють також накази міністерств та рішення інших центральних органів виконавчої влади.

Сучасний ринок логістичних послуг, як уже зазначалось в р.2.1, треба розглядати як інститут підприємництва. З інституційної точки зору при дослідженні проблеми формування організаційної культури необхідно, на наш погляд, розглядати сутність трьох понять – «державне підприємництво», «приватне підприємництво», «підтримка підприємництва».

В Україні функціонує низка державних компаній, які працюють в сфері логістики, зокрема АТ «Укрпошта», АТ «Укрзалізниця», ДП «Міжнародний аеропорт Бориспіль», ДП «Украерорух», АТ «Укртрансгаз», ДП «Адміністрація морських портів України» та інші. Інститут приватного підприємництва представлений такими провайдерами логістичних послуг, як «Нова пошта», «Delivery», «SAT», «Autolux» та ін. Досліджувані логістичні компанії USF Dispatch,

Flexx Freight, West Container Terminal теж належать до сфери приватного підприємництва. Формування приватного підприємництва треба розглядати як джерело трансформації інституційного базису, що толерується зі змінами у інституті власності, розвитком інституту конкуренції, а стосовно організаційної культури проявляється у певних відмінностях формальних та неформальних правил щодо організаційної культури логістичних підприємств. Крім того, як показує дослідження, в приватному логістичному бізнесі значно вагомішу роль при формуванні організаційної культури відіграють внутрішні регламенти, до яких слід віднести: статuti логістичних компаній, колективні договори, трудові договори, посадові інструкції, політики та стандарти, регламенти роботи структурних підрозділів, політики безпеки, договори з клієнтами та партнерами, внутрішні комунікаційні регламенти. Структурно їх вплив на змістовні характеристики організаційної культури, що знаходиться в процесі трансформації (створення, модернізації), можна представити в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Вплив внутрішніх регламентів на організаційну культуру логістичних компаній

№	Назва регламенту	Зміст регламенту	Прояви впливу на організаційну культуру
1	2	3	4
1	Статут компанії	Встановлення місії компанії, базових принципів, діяльності, організаційної структури, порядку прийняття рішень та взаємодії з підрозділами	Де-факто нормативно формує основні характеристики організаційної культури компанії, забезпечує управління змінами
2	Колективний договір	Виражає вимоги Кодексу законів України про працю	Формує основні елементи організаційної культури в частині трудових відносин «роботодавець-працівник»
3	Трудовий договір	За змістом – це угода між працівниками і роботодавцями, що містить положення про умови і час роботи, оплату праці, соціальні гарантії, вимоги до підвищення кваліфікації	Упорядковує відносини працівників з роботодавцями, сприяє професійному зростанню працівників, підвищенню їх лояльності до компанії
4	Посадова інструкція	Документ, що містить опис конкретних функціональних обов'язків, прав та відповідальності на відповідній посаді	Упорядковує зміст робіт, забезпечує прозорість у поведінці на робочому місці, чітко позиціює місце працівника в колективі, сприяє організації колективної праці

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4
5	Регламент роботи підрозділів	Документ, що визначає порядок роботи конкретного підрозділу логістичної компанії (стандарт обслуговування, опис основних дій)	Допомагає налагодити командну роботу, оптимізувати бізнес процеси, забезпечити якісне обслуговування
6	Політики та стандарти (SOPs)	Стандарти роботи, які регламентують основні бізнес-процеси в діяльності логістичних підприємств	Сприяють забезпеченню системності, підвищенню якості обслуговування, уніфікації робіт
7	Політики безпеки	Регламентують аспекти охорони праці та безпеки при виконанні логістичних операцій	Формують безпечне середовище роботи, підвищують довіру до керівництва
8	Договори з клієнтами та партнерами	Визначають основи відносин між логістичними компаніями та клієнтами і партнерами	Зміцнюють репутацію компаній, сприяють довгостроковому співробітництву, застосуванню міжнародних стандартів CMR, ADR, Incoterms
9	Внутрішні комунікаційні регламенти	Документи, що визначають політику звітності, зборів, канали комунікації, порядок надання зворотного зв'язку працівникам, умови дистанційної роботи	Забезпечують прозорість у спілкуванні, налагоджують вертикальні і горизонтальні комунікації

Примітка: сформовано автором на основі [34; 63; 191].

Прояви інституційного впливу на організаційну культуру в логістичних підприємствах безумовно відрізняються залежно від їх типу і специфіки підприємницької діяльності. Так, в деяких логістичних компаніях (наприклад, компанія «Gunsel») в частині регламентів розроблені такі документи як кодекс корпоративної етики – документ, який регламентує етичні норми поведінки працівників, визначає принципи їх взаємодії з колегами, відносини з клієнтами, відповідальність за дотримання вимог конфіденційності, за репутацію компанії, сприяє зміцненню корпоративних цінностей, згуртованості колективу, підвищує лояльність до бренду [34]. Онлайн-опитування показало, що в досліджуваних компаніях відсутній кодекс корпоративної етики. Загалом, за результатами онлайн-опитування, ефективність адміністративної діяльності, як ознака впливу внутрішніх інститутів, в досліджуваних компаніях оцінюється ефективно (46,5% опитаних) та 39,5% – «задовільно».

Актуальними в умовах високої конкуренції, проявів гібридної війни, наявності «форс-мажорних» ситуацій є регламенти безпеки. Особливо важливою

для формування організаційної культури є наявність таких регламентів для підприємств, задіяних в ланцюги логістики на території зарубіжних держав, до яких і відносяться досліджувані нами компанії. На сьогодні (окрім досліджуваних нами компаній) в сегменті міжнародної логістики працюють міжнародні групи DHL Express Ukraine, DB Schenker Ukraine, Kuehne+Nagel Ukraine, які представлені в нашій країні юридичними особами ТОВ, а також Gunsel, Zamler, Raben Group, Meest Express і низка українських малих і середніх підприємств (наприклад, ТОВ «ТрансЛогістик», ТОВ «Альфа Логістик» та ін.), які надають послуги транспортування, експедирування, складування вантажів та послуги з дистанційного супроводу роботи перевізників. Їх діяльність регулюється значною мірою інститутом міжнародного права, зокрема такими нормативно–правовими актами як Конвенція про договір міжнародного дорожнього перевезення вантажів (CMR), Європейська Угода про міжнародне дорожнє перевезення небезпечних вантажів (ДОПНВ) [34], Митна конвенція про міжнародне перевезення вантажів із застосуванням книжки МДП, Конвенція про уніфікацію деяких правил щодо міжнародних повітряних перевезень [63], а також договорами, які укладають окремі логістичні компанії з зарубіжними партнерами.

Інституційне забезпечення імплементації змістовних характеристик інститутів у практику формування, трансформації, модернізації організаційної культури логістичних компаній здійснюється за участю інституцій: органів публічної влади всіх рівнів, інкубаторів та бізнес–акселераторів, агенцій регіонального розвитку (АРР), «громадських організацій та бізнес–асоціацій (Європейська Бізнес Асоціація (ЕВА) – Комітет з логістики», «Українська логістична асоціація», «Центр логістики розвитку громад»), таких інституцій ринкової інфраструктури як банки, фонди підтримки бізнесу та кредитні спілки, які виступають джерелом фінансової підтримки у вигляді грантів та кредитів для логістичних підприємств, що особливо важливо для малого та середнього підприємництва, інституцій, що представляють всі рівні освіти та наукової сфери, що долучаючись до програм сприяння бізнесу, різного роду міжнародних організацій, наприклад, таких як UNDP, Європейський банк реконструкції та

розвитку (ЄБРР), Німецьке товариство міжнародного співробітництва (GIZ) та програм (Програма USAID «Економічна підтримка України»), інформаційних та консультаційних центрів, платформ електронного врядування та цифровізації (Дія, Платформа e-DEM). Використання цифрових інструментів сприяє скороченню трансакційних витрат, спрощенню доступу до інформації, що особливо важливо для роботи персоналу на міжнародному ринку логістичних послуг [102].

Незважаючи на доволі великий перелік інституцій, що формують інституційне середовище роботи логістичних компаній, роблять вплив на їх підприємницьку діяльність як в Україні, так і за кордоном, а відтак і на організаційну культуру логістичних підприємств, ми не завжди можемо констатувати їх значний позитивний вплив на покращення організаційної культури логістичних компаній. Це обумовлено багатьма недоліками, «інституційними пастками» як в системі інститутів, так і в системі діяльності інституцій.

Проведене дослідження, обробка первинної інформації та її оцінка за допомогою SWOT-аналізу дали змогу виявити основні типи інституційних проблем, що гальмують розвиток підприємницького середовища, а відтак формування сучасної організаційної культури логістичних підприємств:

1) адміністративні перепони, що проявляються у складності бюрократичних процедур, пов'язаних з отриманням дозволів на діяльність у сфері логістики, реєстрацією бізнесу, оформленням документів, отриманням приміщень під офіси чи підключенням до комунікацій, модернізацією електронних сервісів, і викликають в ряді випадків кризові ситуації у формуванні колективу співробітників та організаційної культури організації, яка б відповідала її місії та цілям, що ставляться;

2) фінансові труднощі, а саме необхідність постійного пристосування до перманентних змін у фінансній політиці держави, недостатнє використання грантових можливостей, слабе фінансування інфраструктурних проєктів, важливих для логістичного бізнесу. Нестабільність податкової системи України та регуляторний тиск створюють невизначеність для підприємців. Не зважаючи на пом'якшення регуляторного втручання в умовах воєнного стану, проблема

залишається актуальною. Часті перевірки з боку контролюючих органів, що періодично активуються, створюють додатковий тиск на бізнес, а відтак формування в колективах невпевненості у перспективі розвитку організації;

3) інфраструктурні проблеми, пов'язані з незадовільним станом частини транспортних мереж, їх руйнацією під час війни з росією, непідготовленістю площадок для створення складських приміщень, потужних терміналів, низькою якістю комунальних комунікацій та браком сучасних виробничих й офісних приміщень для логістичного бізнесу;

4) проблеми формування якісного кадрового складу. Для формування трудових колективів з високою організаційною культурою недостатньою є кількість кваліфікованих кадрів, підготовлених для сучасного підприємництва в галузі логістики. Значна кількість працівників, що набули досвіду роботи в логістиці, виїжджає за кордон України у пошуках безпечних умов проживання, як негативний чинник, впливає мобілізація молодих чоловіків, задіяних в логістичному бізнесі, що в свою чергу негативно відображається на організаційній культурі;

5) недостатня координація управлінської діяльності місцевої влади та логістичного бізнесу, що негативно відображається на культурі взаємовідносин логістичних підприємств з інституційним середовищем їх локації, рівні залучення логістичної бізнес-спільноти до формування місцевої економічної політики, інформуванні про державні та міжнародні програми підтримки підприємництва, долученні логістичних компаній до програм розбудови соціальної відповідальності бізнесу;

6) негативні прояви монополізації ринку логістичних послуг великими компаніями. Великі логістичні компанії охоплюють основну частину логістичного ринку. За відсутності належного контролю з боку Антимонопольного комітету за процесом монополізації ринку логістичних послуг, в колективах малих і середніх підприємств формується середовище невпевненості працівників у стабільному становищі підприємства на ринку;

7) необхідність дотримання вимог регуляторної політики у сфері екології, зокрема в умовах глобального «зеленого переходу», які на сьогодні зростають як у світі, так і в Україні. Вона обумовлює підвищення витрат логістичних підприємств

на виконання екологічних норм та стандартів, висуває високі екологічні вимоги до перевізників та логістів часто при незадовільному технічному оснащенні логістичних процесів, відтак створює напругу у відносинах «роботодавець–працівник», «працівник – клієнт»;

8) недостатня розвиненість використання інститутів бізнес–партнерства та співробітництва із зарубіжними учасниками логістичного ринку. Ці інститути та механізм залучення стейкхолдерів до управління процесом формування організаційної культури логістичних підприємств перебувають у зародковому стані, підприємці більшості логістичних компаній не мають належної бази для обміну досвідом побудови організаційної культури та взаємодії;

9) соціально–економічні проблеми, головною з яких є неможливості в багатьох компаніях забезпечити високий рівень оплати праці, що знижує мотивацію персоналу, лояльність до працедавців, призводить до високої плинності кадрів [102].

Аналіз діалектики відношення «інститути – інституції» вказує, що ефект впливу інститутів на організаційну культуру логістичних підприємств (попри недостатню розвиненість деяких з них) залежить від обраного організаційно–економічного механізму забезпечення логістичного сервісу. Особливо це важливо при роботі українських логістичних компаній на міжнародному ринку логістичних послуг. За визначенням Ярової І.Я. «організаційний механізм міжнародного логістичного сервісу – це комплекс організаційно–економічних заходів, які забезпечують надання логістичних послуг. На Заході в цьому контексті використовують поняття логістики сервісного відгуку (service response logistics – SRL), що визначає процес координації логістичних операцій, які необхідні для надання послуг, найбільш ефективним способом з точки зору витрат на задоволення запитів споживачів» [141, с.45].

До SR – дій дослідники цієї проблеми відносять «прогнозування обсягу послуги, вибір каналу просування послуг, наймання персоналу служби сервісу і ротацію кадрів; навчання персоналу служби сервісу; розклад роботи персоналу та сервісного обладнання; управління потужністю сервісного обладнання; реєстрацію клієнтів та ведення електронних баз; оцінювання потреби клієнтів і взаємодію з

ними; моніторинг доведення послуг до споживача; організацію виставок; організацію сервісної мережі; контроль комунікацій; передачу інформації про послуги тощо» [11, с. 759–882]. Саме ці елементи мають повноцінно імплементуватися в практику організаційної культури українських логістичних компаній, збагативши і модернізувавши її. Це вказує, в першу чергу, на необхідність покращення регламентів структурних підрозділів, доповнення основних положень посадових інструкцій, політики і стандартів.

Дослідження практики роботи логістичних компаній показує, що в побудові інституційного базису для трансформації організаційної культури, підвищенні її ефективності ключову роль відіграють різні механізми впровадження та оновлення регламентів, зокрема: регулярні їх перегляди («Нова пошта», «Укрпошта»); залучення працівників до розробки політик (компанія «Raben Group»); розробка нових політик (наприклад, щодо корпоративної соціальної відповідальності, механізмів фінансового контролю, побудови організаційної структури) [191] тощо.

Попри позитивний вплив на покращення організаційної культури логістичних компаній, зазначимо, що такі механізми мають скоріше тактичний характер. Опираючись на управлінський підхід до формування організаційної культури логістичних підприємств, яка б була сучасною та адаптованою до вимог логістичного ринку, акцент в інституційному забезпеченні доцільно зробити на розробленні стратегії трансформації організаційної культури, характерної для тої чи іншої компанії в даний час, визначивши чітко стратегічні цілі, однією з найважливіших з яких в сучасних умовах має стати підвищення конкурентоспроможності організації.

2.3. Оцінка процесів трансформації організаційної культури логістичних підприємств та ефективності її впливу на підвищення їх конкурентоспроможності

В умовах гострої конкуренції на ринку логістичних послуг логістичні підприємства знаходяться в постійному пошуку шляхів підвищення своєї конкурентоспроможності. Поряд з модернізацією матеріально–технічної бази,

забезпеченням професійного розвитку персоналу, удосконаленням системи взаємодії з партнерами, інноваціями в технологіях надання логістичних послуг, все більшого значення набирає проблема покращення якості такого нематеріального активу як організаційна культура. Її становлення, розвиток, зміна під впливом дії різноманітних чинників, адаптація до вимог клієнтів, модернізація можуть відбуватися спонтанно, що не завжди забезпечує досягнення цілей логістичної організації, очікуваного результату, або ж шляхом цілеспрямованої управлінської діяльності – сформувати організаційну культуру, спрямовану на економічний результат, підвищення конкурентних позицій на ринку, чи організаційну культуру, орієнтовану на людину, комфортні умови праці, соціальні цінності. Незважаючи на напрацьовані в теорії і світовій практиці підходи до формування організаційної культури, їх використання в практичній діяльності багатьох типів організацій не знайшло належного поширення.

Питання способу формування організаційної культури підприємств і організацій досліджували К. Баркова, В. Гевко, Н.Іваницька, Г.Захарчин, Я.Колодка, Н.Ринкевич, О.Харчишин, В.Храпкіна, Р. Кілман (*англ. R. Kilmann*), М. Сакстон (*англ. M. Saxton*), Р. Серпа (*англ. R. Serpa*), І. Робінсон (*англ. I. Robinson*), Г. Шварц (*англ. H. Schwartz*), С. Девіс (*англ. S. Davis*), Ф. Тромпенаарс (*англ. F. Trompenaars*) та інші українські та зарубіжні вчені. Вивчення наукових праць засвідчує, що в них: систематизовано методологічні пропозиції та методичний інструментарій реалізації управлінського підходу до формування організаційної культури підприємства [137, с.27–34], обґрунтовано положення, які регламентують формування організаційної культури у взаємозв'язку зі стратегічним управлінням [7; 117], розглянуто процес формування організаційної культури як комплекс видів діяльності [135], акцентовано увагу на потребі розробки певного механізму формування організаційної культури [49, с.57–63], піднято деякі питання формування організаційної культури підприємств в сфері логістичної діяльності [25, с.109–117; 61].

Фактично в усіх зазначених працях обґрунтовано доцільність управлінського підходу до формування організаційної культури підприємства і визначено найбільш прийнятні та раціональні дії щодо розв'язання зазначеного завдання.

Натомість, наскільки реально використовуються охарактеризовані алгоритми в практичній діяльності підприємств з врахуванням специфіки їх підприємницької діяльності, в зазначених наукових розвідках відповіді не знаходимо. Відтак метою цієї частини дослідження є емпірична оцінка стану формування та трансформації організаційної культури логістичних підприємств, що працюють у сфері транспортування, експедирування, складування та збереження вантажів, і на цій основі – розвиток теоретичних положень щодо обґрунтування концептуальної моделі формування організаційної культури, зорієнтованої на економічний результат та підвищення конкурентоспроможності зазначених підприємств на логістичному ринку.

Вирішення проблеми формування та трансформації організаційної культури одне з ключових завдань менеджменту організації. В економічній літературі з проблем теорії організації та організаційної культури підприємств містяться різні підходи до спроби максимально раціональніше та ефективніше розв'язати це завдання. Залежно від критерія участі суб'єкта управління розрізняють спонтанний та усвідомлений вибір. «Вважається, що організаційна культура може формуватися: 1) спонтанно, під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та 2) усвідомлено, на основі стратегії розвитку підприємства» [135].

Оскільки організаційна культура суттєво впливає на результати роботи логістичних підприємств, їх конкурентоспроможність, то очевидно, що в сучасних умовах перевага має надаватися управлінському підходу, тобто це передбачає низку кроків менеджменту підприємства, спрямованих на її становлення. Процес формування і розвитку організаційної культури при такому підході включає «наступні етапи: 1) формування культури; 2) підтримання культури; 3) зміна культури» [62, с.63]. При цьому варто врахувати, що оскільки змістовні характеристики організаційної культури формуються, розвиваються, змінюються упродовж усього життєвого циклу організації, то зазначений вище процес управлінських дій, прийнятний для новостворених організацій і дещо відмінний для зрілих. «У зрілих організаціях потреба у розвитку, зміні, модернізації організаційної культури виникає у випадку так званого *культурного розриву*, який

Ralph H. Kilmann, Mary J. Saxton, Roy Serpa, and associates (1985)» [171] визначають як відмінності між бажаними цінностями й формами поведінки. В логістичних підприємствах, які працюють на динамічному та доволі турбулентному ринку, він може виникнути у випадку невідповідності організаційної культури вимогам сучасної ситуації в логістиці, іншим викликам з боку зовнішнього середовища, стратегії організації, що об'єктивно обумовлює необхідність її (культури) зміни. Тут важливими чинниками змін можуть стати вимоги клієнтів та партнерів, з якими працює підприємство на логістичному ринку. Як і в першому, так і в другому випадку мають здійснюватися управлінські дії на трансформацію організаційної культури.

В цьому контексті можна зазначити наступні позиції дослідників означеної проблеми. Так, Харчишина О.В. розглядає «процес формування організаційної культури як комплекс трьох взаємопов'язаних видів діяльності: а) оцінка поточного стану організаційної культури, її впливу на економічні результати діяльності підприємства, його конкурентоспроможність, вплив організаційної культури на мотивацію і продуктивність праці персоналу, вплив організаційної культури на здійснення організаційних змін; б) формування системи заходів, направлених на зміну, вдосконалення існуючих характеристик організаційної культури; в) оцінка ефективності заходів, направлених на вдосконалення організаційної культури» [135]. Іваницька Н.Б. зазначає: «При формуванні організаційної культури відбувається моделювання її проблемних областей, розглядається деталізація її компонентів: організаційного, успішно-емоційного, рефлексивного» [52, с.76]. Баркова К.О. вказує, що «формування організаційної культури необхідно здійснювати у відповідності з стратегією підприємства» [7, с.73].

Зв'язок організаційної культури з стратегічним управлінням знаходимо в різних моделях організаційної культури, напрацьованих зарубіжними вченими, зокрема такими як Ф. Тромпенаарс (*англ. F. Trompenaars*) [203], Дж. А. Пірс (*англ. J. A. Pearce*), Р. Б. Робінсон (*англ. R. B. Robinson*) [182, с. 21–25], Г. Шварц (*англ. H. Schwartz*), С. М. Девіс (*англ. S. M. Davis*) [197], Л. Смірчич (*англ. L. Smircich*) [199] та іншими.

Пов'язуючи формування організаційної культури зі стратегічним управлінням, Баркова К.О. пропонує таку послідовність: «І етап – визначення мети та цілей підприємства, аналіз і оцінка існуючої організаційної культури, визначення динаміки зовнішнього середовища та системна оцінка можливостей; II етап – аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів організаційної культури, встановлення / аналіз стратегії підприємства, встановлення відповідностей між організаційною культурою та стратегією; III етап – співставлення існуючої організаційної культури з бажаною, розробка плану дій для подальшого розвитку організаційної культури; IV етап – контроль за виконанням/впровадженням поточних змін» [7, с.79].

Розглядаючи підходи до формування організаційної (корпоративної) культури через призму відомих компаній, тобто емпірично, зазначимо такі основні: 1) підхід через орієнтацію на результат та орієнтацію на людей, що вказувалося нами вище, (ТОВ «Астеліт», ТМ Life:), який полягає в спостереженні, оцінці і аналізі тенденцій, корегуванні негативних трендів, розвитку позитивних; 2) постійне удосконалення якості продукції, використання очікування клієнтів, економія їх грошей та сил (компанія Інтертайп) [73, с. 139; 55]; 3) через імплементацію таких корпоративних цінностей, як: розвиток, орієнтація на результат, формування прихильності корпоративній культурі, імплементація практики командної роботи, впровадження принципу клієнтоорієнтації [115].

Підтримуючи розроблені наукові та практичні підходи до розв'язання проблеми формування організаційної культури підприємства, зазначимо, що в них поза увагою залишається діагностика та моніторинг реального стану трансформації організаційної культури підприємств, специфіка його прояву в окремих видах економічної діяльності, зокрема в логістичних підприємствах.

З метою усунення зазначеної прогалини в наукових розвідках нами проведено емпіричне дослідження управлінської діяльності менеджменту відомих логістичних компаній щодо розвитку організаційної культури в сучасних умовах. Проведений аналіз показує, що лише одиниці з них мають упорядковану систему дій на формування, розвиток, зміну організаційної культури. Розвиток організаційної

культури в них забезпечується, в першу чергу, через механізми впровадження та оновлення регламентів, спрямовані на забезпечення відповідності законодавчим змінам та змінам ринкових умов. До них слід віднести: а) перегляд регламентів (компанії «Нова пошта» та «Укрпошта»); б) оновлення посадових інструкцій («Нова пошта» щодо інструкцій операторів доставки з урахуванням впровадження ІТ-рішень); в) залучення працівників до розробки політики, наприклад, опитування працівників з метою врахування їх побажань щодо зміни організаційної культури (компанія «Raben Group»), що зафіксовано в інтернет-мережі [191]. Вагому роль для розвитку організаційної культури логістичних компаній, що співпрацюють з міжнародними партнерами (ТОВ «Гунсел», «Raben Group», «Нова пошта Глобал», «Meest Express», «Delivery») відіграє використання міжнародних стандартів, адаптація до вимог партнерів.

Водночас така практика, хоча і засвідчує процеси трансформації організаційної культури в системі логістики, є лише фрагментарним прикладом, не дозволяє сформувати загальне уявлення про стан цих процесів в більшості, особливо середніх і малих підприємств. Результатом цього є те, що саме в таких підприємствах, як показав системно-структурний аналіз, існує низка бар'єрів формування високоефективної організаційної культури (див. р.2.1).

З метою усунення цього недоліку нами пропонується збір інформації та аналітична оцінка за допомогою використання методики роботи фокус-групи, яка об'єднала 24 респондентів – представників логістичних компаній Flexx Freight, USF Dispatch, West Container Terminal, по 8 представників з кожної компанії. Для організації роботи фокус-групи було сформовано систему критеріїв та індикаторів оцінки стану трансформації організаційної культури в компанії.

Основними критеріями визначено: наявність формалізованої організаційної культури; наявність кодексу етики; наявність регулярних досліджень організаційної культури; характер регулярних досліджень організаційної культури, якщо такі проводяться; спосіб зміни організаційної культури; форми сприяння розвитку організаційної культури з боку організації; ефективність використання інструментів розвитку організаційної культури в компанії з точки зору впливу на економічний результат її роботи, зокрема ефективність впливу інструментів

розвитку організаційної культури в компанії на: її конкурентоспроможність на логістичному ринку; розвиток персоналу; продуктивність праці персоналу.

Опрацювання результатів роботи фокус-групи дозволило отримати таку узагальнену характеристику стану трансформації організаційної культури зазначених логістичних компаній – див. додаток Г.

За критерієм наявності формалізованої цільової організаційної культури лише 16,7 % респондентів підтвердили факт її наявності, 33,3% вказує на стан її розробки (рис.2.14). Негативним сигналом є те, що 47,1% представників фокус-групи не має конкретного бачення про те, чи має їх організація чітку ціль по розвитку організаційної культури, що зафіксована в регламентах організації.

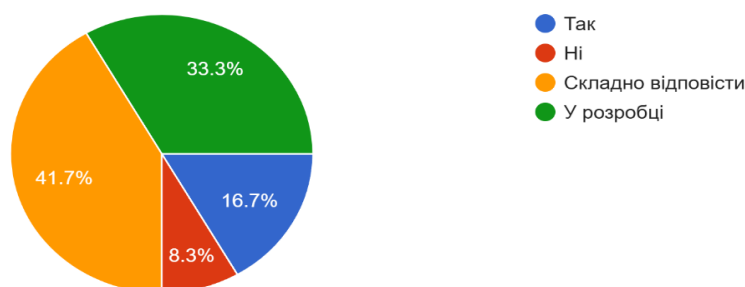


Рис.2.14. Результати оцінки наявності формалізованої цільової організаційної культури в досліджуваних логістичних підприємствах

Примітка: побудовано за результатами опитування

Ще гірше виглядає результат відповіді на запитання щодо наявності Кодексу етики. Підтвердження його відсутності засвідчили 33,3% – див. додаток Г (рис. Г.1). Як і в першому випадку, 41,7% учасників опитування на дане питання не можуть відповісти, що свідчить про відсутність обізнаності в процесах трансформації організаційної культури їх компанії.

Опитування показало, що в компаніях, хоча й нерегулярно, проводяться дослідження організаційної культури (підтверджено 45,8% учасниками фокус-групи). Проте частина респондентів (16,8%), стверджує, що такої практики не існує. Якщо врахувати 37,5% осіб, які зіштовхнулися з проблемою складнощів відповіді, то фактично більша половина учасників фокус-групи знаходиться поза процесом цілеспрямованого покращення організаційної культури компаній – див. додаток Г (рис. Г.2).

Як показало дослідження, основними способами отримання інформації при оцінці організаційної культури в компаніях, де має місце дослідження організаційної культури, є опитування (58,3%), інтерв'ю (16,7%), фокус-групи (16,7%) – див. додаток Г (рис. Г.3).

В контексті вирішення основного завдання нашого дослідження, а саме виявлення особливостей і способів розвитку, зміни, модернізації організаційної культури в компаніях, нами було запропоновано індикатори поведінки менеджменту, які демонструють можливий алгоритм зміни їх організаційної культури: 1) визначаються фактори впливу на організаційну культуру компанії; 2) на основі регулярних досліджень (опитування, спостереження) виявляються ознаки організаційної культури; 3) оцінюється здатність організаційної культури забезпечити місію організації; 4) уточнюються функції організаційної культури; 5) формуються концептуальні засади модернізації організаційної культури, орієнтованої на економічний результат і підвищення конкурентоспроможності організації; 6) формуються концептуальні засади модернізації організаційної культури компанії, орієнтованої на людину; 7) визначаються стратегічні вектори зміни (розвитку, модернізації) організаційної культури компанії; 8) розробляються плани, тактичні заходи, проектні рішення, спрямовані на розвиток (зміни, модернізацію); 9) задіюються механізми контролю організаційної культури. Фактично для оцінки нами запропонований алгоритм, який доцільно застосовувати в рамках стратегічного управління. Результати оцінок учасників фокус-групи наведені на рис.2.15.

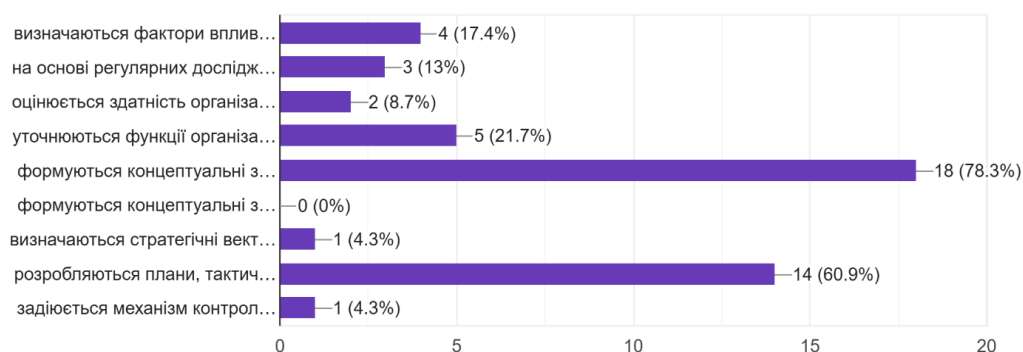


Рис.2.15. Результати оцінки способів формування (розвитку, зміни, модернізації) організаційної культури в досліджуваних логістичних підприємствах

Примітка: побудовано за результатами опитування

Як свідчать результати опитування, основні елементи алгоритму формування (розвитку, зміни, модернізації) організаційної культури використовуються фрагментарно. В практичній роботі акцент робиться на: формуванні концептуальних засад модернізації організаційної культури компанії, орієнтованої на економічний результат, підвищення конкурентоспроможності компанії, що підтвердило 78,3% учасників фокус-групи (рис.2.15). Це відповідає загальній тенденції поведінки бізнесу в умовах сучасних викликів бізнес-середовища. Як вказали 60,8% учасників фокус-групи, з метою розвитку організаційної культури розробляються плани і тактичні заходи. Натомість стратегічні вектори, механізми контролю за реалізацією способів змін, розроблення концептуальних засад розвитку організаційної культури, зорієнтованої на людину, практично відсутні.

В компаніях має місце певне сприяння з боку менеджменту розвитку організаційної культури. До заходів, які знайшли поширення та найбільше імпонують учасникам фокус-групи, слід віднести: використання інструментів зворотного зв'язку (підтвердили 58, 3% учасників); використання комунікацій та використання практики винагород, які сприяють розвитку організації (41,7% респондентів) – див. додаток Г (рис. Г.4).

Для вироблення управлінських рішень щодо розвитку організаційної культури будь якої організації важливо оцінити ефективність використовуваних інструментів її розвитку стосовно поставлених цілей, зокрема: впливу на економічний результат, на підвищення конкурентоспроможності, на розвиток персоналу і його продуктивність праці. Рис. 2.16 показує, що більшість учасників фокус-групи, яка володіє інформацією (39,1%), вказує на те, що стосовно економічного результату діяльності компанії застосування зазначених інструментів розвитку організаційної культури має більшою мірою ефективний вплив. Водночас, хоча і незначна частина респондентів, вважає їх використання малоефективним. Як і в попередніх оцінках, значна частина учасників фокус-групи (47,8 %) затрудняється зробити власну оцінку за цим критерієм.

Дещо відмінні результати, отримані при оцінці ефективності використання інструментів розвитку організаційної культури для підвищення

конкурентоспроможності логістичних компаній на логістичному ринку – див. додаток Г (рис. Г.5).

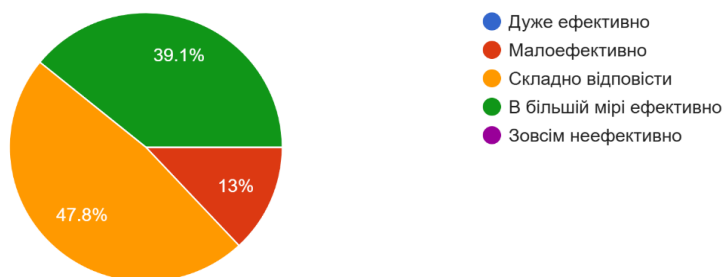


Рис.2.16. Результати оцінки ефективності використання інструментів формування (розвитку, зміни, модернізації) організаційної культури в досліджуваних логістичних підприємствах з точки зору впливу на економічний результат

Примітка: побудовано за результатами опитування

45,8% опитаних вважає, що такі управлінські дії ефективно або більшою мірою ефективно забезпечують посилення конкурентних позицій на ринку логістичних послуг. Попри це, чверть учасників фокус-групи висловили сумнів у високій ефективності активних дій менеджменту в цьому напрямку діяльності. Така ситуація, на нашу думку, обумовлена тим, що результативність роботи в застосуванні інструментів розвитку організаційної культури, її змін в контексті підвищення конкурентоспроможності відрізняється в обраних для аналізу компаніях і це зафіксували їх представники у фокус-групі. Однак, як показує опитування, жоден з респондентів не заперечив ефективність цього напрямку роботи.

Оцінюючи ефективність впливу інструментів розвитку організаційної культури в своїх компаніях на розвиток персоналу, позитивно (дуже ефективно і більшою мірою ефективно) оцінили 45,9% учасників фокус-групи, 25% – як малоефективно, 4,0% вважає, що інструменти розвитку організаційної культури за цим індикатором є неефективними. Нажаль, 25% респондентів підкреслили складність визначення власної оцінки.

Більш оптимістичні оцінки отримано при оцінюванні ефективності впливу інструментів розвитку організаційної культури логістичних компаній на продуктивність праці персоналу. 54,2% опитаних учасників фокус-групи вважають

таку управлінську діяльність дуже і більшою мірою ефективною – див. додаток Г (рис. Г.6). Лише 4,0% членів фокус-групи вважають вплив зазначених інструментів неефективним.

Отримані результати вказують на: по-перше, недостатнє розуміння значимості розвитку і модернізації організаційної культури для успіху компанії; по-друге, недостатнє відслідковування впливу трансформації організаційної культури на виконання місії та поставлених цілей логістичними компаніями; по – третє, недостатню активність залучення інструментів розвитку організаційної культури для вирішення спектру важливих для підприємств проблем, пов’язаних з їх функціонуванням в умовах агресивного зовнішнього середовища.

Таким чином, сучасну практику формування і трансформації організаційної культури логістичних підприємств слід оцінювати як таку, що в більшій мірі відбувається спонтанно або в процесі здійснення тактичних чи навіть оперативних дій менеджменту, спрямованих на усунення проблем функціональної діяльності організацій. Як результат, можемо констатувати, що попри деякі позитивні характеристики організаційної культури досліджуваного типу логістичних підприємств, залишаються певні інституційні бар’єри її трансформації, пов’язані з недостатньою організаційною діяльністю їх менеджменту в частині формування оргкультури, комплементарності заявленій місії, відсутністю чіткого цілепокладання.

Це обумовлює необхідність більшої уваги до цілеспрямованої діяльності на досягнення цих завдань. Для успішного вирішення проблеми позитивного впливу розвитку організаційної культури на конкурентоспроможність логістичних підприємств, алгоритм дій має відбуватися в рамках стратегічного управління та включати, окрім напрацьованих в теорії елементів, процедури оцінки та моніторингу процесів трансформації організаційної культури, з тим, щоб дати відповідь не лише на питання «які ми є?», але й на питання «як ми рухаємося до цілі?». Такий підхід забезпечить системність у розвитку організаційної культури логістичних компаній на всіх можливих етапах цього процесу: формування нової організаційної культури, зміни під впливом дії мінливого зовнішнього середовища, адаптації до вимог клієнтів і партнерів, модернізації під впливом нових технологій в логістиці та в

комунікаціях. Комплексний системний підхід до вирішення проблем цілеспрямованого управління змінами організаційної культури вимагає також врахування впливу її ознак на досягнення цілей компанії стосовно економічної ефективності і підвищення конкурентоспроможності.

Діагностика впливу організаційної культури на ефективність та конкурентоспроможність підприємств відноситься до одного найзатребуваніших та найскладніших завдань, яке залишається недостатньо опрацьованим в науковому середовищі і вирішеним в практичній діяльності. Певні розвідки в цьому контексті здійснено авторами Кравченко В.О., Воронковою А.Г., Ріяко В.Д., Пиріг О., Мироновим Ю., Харчишиною, Д. Гевком, Ліпич Л.Г. Акцентуючи увагу на ролі організаційної культури в розвитку підприємства, Ліпич Л.Г. вказує «Вона впливає на ефективність діяльності, продуктивність праці, задоволеність роботою та відданість підприємству, стратегічне планування та реалізацію завдань» [72]. Піднімаючи значення цього питання, Кравченко В.О., Нікофоренко В.Г. вказують на організаційну культуру як один із найбільш значимий фактор діяльності і підкреслюють: «Отже постає питання надання керівництву інформації щодо основних складових організаційної культури, які формують конкурентні переваги та зумовлюють підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства» [66, с.261].

Серед дослідників існує думка, що отримання такої інформації дозволяє посилювати організаційну культуру, здійснюючи управлінський вплив. Водночас дотепер не існує єдиної методики виміру результативності впливу організаційної культури на її економічні результати та конкурентні переваги. В більшості розробок щодо оцінки організаційної культури розрізняють її силу як «високий», «середній», «низький» рівень, тобто оцінюють потужність впливу. Харчишина О.В. оцінює вплив організаційної культури на ефективність організації через функції: ціннісну, інтеграційну, пізнавально-інформаційну, мотиваційну, контрольно-результативну – як внутрішні, адаптаційну, іміджеву – як зовнішні [133]. Іншим підходом відзначається бальна оцінка організаційної культури за шкалою від 1 до 5 за окремими структурними елементами (культура виробництва, культура управління, культура

умов праці) та обраними індикаторами, запропонована групою науковців під керівництвом Воронкової А.Г. і здійснена на основі онлайн–опитування [20, с.280]. Як і в попередньому випадку, методика зосереджена на оцінці рівня організаційної культури. Важливість анкетування працівників як одного із джерел щодо визначення впливу організаційної культури на ефективність і конкурентоспроможність підприємства підкреслюють автори Кравченко В.О. та Нікіфоренко В.Г., вважаючи, що вихідні дані, отримані при роботі з групою є найбільш надійними, оскільки представляють систему колективних уявлень [66, с.261].

Організаційна культура відіграє критичну, хоча й часто невлучиму, роль у сучасному бізнесі, особливо у динамічному секторі логістики. Вона формує цінності, норми та поведінку співробітників, впливаючи на все: від операційної ефективності до інновацій та задоволеності клієнтів. Однак кількісна оцінка такого якісного конструкту становить значний виклик, що підкреслюється дослідниками, які вказують на проблему її кількісного виміру та відповідності показників.

Правомірно вказуючи на складність аналітичної оцінки впливу організаційної культури на конкурентоспроможність підприємства, яка полягає в проблемі її кількісного виміру, відповідності показників, які її вимірюють, дослідники представляють свій доробок пропозицією індикаторів, що характеризують стан організаційної культури на підприємстві. Ріяко В.Д. [118] пропонує оцінювати вплив організаційної культури на ефективність організації через стратегічні зміни, використовуючи для цього горизонтальний аналіз показників фінансових результатів діяльності компанії в динаміці за ряд років [118, с.40], також показників рентабельності за аналогічний період [118, с.41], зв'язок результатів з організаційною культурою через врахування вагомості показників організаційної культури в логістичних компаніях [118, с.48–49].

Відзначаючи як позитив спробу прикладного вирішення даної проблеми, зазначимо, по–перше, що в поданому рішенні передбачено надто малий спектр індикаторів організаційної культури, які мають відношення до успіхів у економічних результатах і підвищенні конкурентоспроможності компанії; по–друге, частина показників не піддається звичній кількісній оцінці; по–третє, існує

проблема співвимірності фінансових та інших показників при визначенні інтегрального показника впливу організаційної культури на ефективність та конкурентоспроможність організації.

Незважаючи на це, існує нагальна потреба у розробці надійних аналітичних рамок для подолання цього розриву між якісним розумінням та кількісним виміром. В цьому контексті заслуговує на увагу дослідження фінансових показників в ретроспективі, які опосередковано засвідчують економічну ефективність змін організаційної культури. Цей методичний підхід може надати хорошу інформаційну базу для екстраполяції можливого впливу організаційної культури на фінансові результати діяльності логістичної компанії за умови вибору нею стратегії сталого розвитку. Саме обґрунтування та використання кількісних оцінок організаційної культури, попри її складність, свідчить про стратегічний перехід до управління, заснованого на даних, у сферах, в яких традиційно домінували якісні оцінки.

Враховуючи проблеми кількісної інтегральної оцінки впливу організаційної культури на ефективність та конкурентоспроможність логістичної компанії, вважаємо за доцільне проведення двоетапного виміру результуючих показників: оцінку ефективності організаційної культури в контексті її впливу на конкурентоспроможність логістичної компанії на основі обрахунку і аналізу часткових синтетичних показників, що відображають вплив основних ознак організаційної культури, найбільш важливих для отримання компанією конкурентних переваг, відповідно, забезпечення (підвищення) її конкурентоспроможності, та розрахунок інтегральних показників впливу, а відтак методика кількісної оцінки впливу організаційної культури на конкурентоспроможність логістичної компанії. Запропонована методологія є комплексним підходом, спрямованим на векторизацію якісних атрибутів організаційної культури та подальшу кількісну оцінку її впливу на конкурентоспроможність логістичної компанії. Процес включає п'ять послідовних етапів:

1. Визначення та операціоналізація критеріїв. На початковому етапі здійснюється декомпозиція поняття «організаційна культура» на сукупність

синтетичних індикаторів, специфічних для логістичного бізнесу. Окрім загальних критеріїв, формується перелік показників, що відображають ключові аспекти галузі, такі як ефективність відслідковування своєчасності доставки, автоматизація логістичних процесів, швидкість реагування на інциденти в ланцюгу постачань та адаптація до змін ринкової кон'юнктури. Зокрема, запропоновано такі синтетичні індикатори: ефективність фінансового планування та контролю витрат; ефективність адаптації до змін ринкової кон'юнктури; ефективність роботи з впровадженням політик та процедур з інформаційної безпеки; ефективність та швидкість реагування на інциденти в інформаційній безпеці; ефективність відслідковування своєчасності доставки; ефективність реалізації заходів з контролю доступу до конфіденційної інформації; автоматизація логістичних процесів; рівень задоволеності клієнтів логістичної компанії; ефективність використання матеріально-технічних ресурсів; ефективність організаційної культури за показником активного впровадження нових технологій; ефективність за рівнем командної взаємодії в компанії; ефективність організаційної культури за рівнем мотивації працівників до розвитку; ефективність внутрішньої комунікації між підрозділами; конкурентоспроможність компанії на ринку логістичних послуг; імідж компанії серед клієнтів та партнерів; активність у розвитку нових ринків та напрямків.

2. Експертне опитування та збір емпіричних даних. Другий етап полягає у зборі первинних даних методом експертного оцінювання. Формується фокус-група з компетентних фахівців, що мають глибоке розуміння логістичної галузі. Експерти оцінюють кожен критерій за стандартизованою шкалою (наприклад, від 1 до 5), що дозволяє перетворити їхні професійні судження на формалізований набір кількісних даних.

3. Розрахунок інтегральних показників. Оцінку ефективності організаційної культури в контексті її впливу на конкурентоспроможність здійснюватимемо на основі врахування результатів оцінок учасників фокус-групи за окремими синтезованими критеріями (індикаторами) шляхом розрахунку одиничних інтегральних показників, як середньозважених величин:

$$I_j = \sum_{i=1}^n w_{j,i} \cdot s_i, \quad (2.1)$$

де, I_j – інтегральний показник j -го індикатора; s_i – значення i -ї бальної оцінки, $i = \underline{1, n}$, в нашому випадку – $s = \{1, 2, 3, 4, 5\}$; n – кількість бальних оцінок; $w_{j,i}$ – вага i -ї бальної оцінки j -го індикатора (сума всіх ваг рівна 1),

$$w_{j,i} = \frac{x_i}{K}, \quad (2.2)$$

де, $x_{j,i}$ – кількість експертів, які поставили i -у бальну оцінку для j -го індикатора; K – загальна кількість експертів.

Ця метрика агрегує думки експертів, створюючи надійну основу для подальшого аналізу ефективності компанії за кожним операційним та культурним напрямком.

4. Групування критеріїв у теоретичні конструкти. На четвертому етапі інтегральні показники групуються у більші теоретичні конструкти (рис. 2.17), що відображають ключові драйвери успіху в логістиці: С – рівень організаційної культури (цінності компанії, орієнтація на клієнта, рівень комунікації та співпраці між відділами); Р – операційна продуктивність (швидкість обробки замовлень, ефективність маршрутів доставки, кількість оброблених товарів за одиницю часу); І – рівень інновацій (автоматизація складів, використання AI у маршрутизації, впровадження IoT-рішень); Е – економічні результати (дохід, рентабельність, транспортні та операційні витрати); М – мотивація персоналу (задоволеність умовами праці, рівень залученості водіїв, операторів складу та менеджерів); CS – конкурентоспроможність (терміни доставки, якість сервісу, задоволеність клієнтів, утримання ключових клієнтів, загалом операційна продуктивність).

Розрахунок інтегральних показників оцінки ефективності організаційної культури в контексті впливу на результати роботи логістичних компаній за окремими видами діяльності (операційна, інноваційна, мотиваційна) I_k , що відповідають визначеним конструктам, здійснюватимемо за формулою:

$$I_k = \sqrt[n_k]{\prod_{i=1}^{n_k} I_i} \quad (2.3)$$

де, I_i – інтегральний показник за критеріями, що визначають k -й конструкт; n_k – кількість критеріїв у групі, що визначає k -й конструкт.

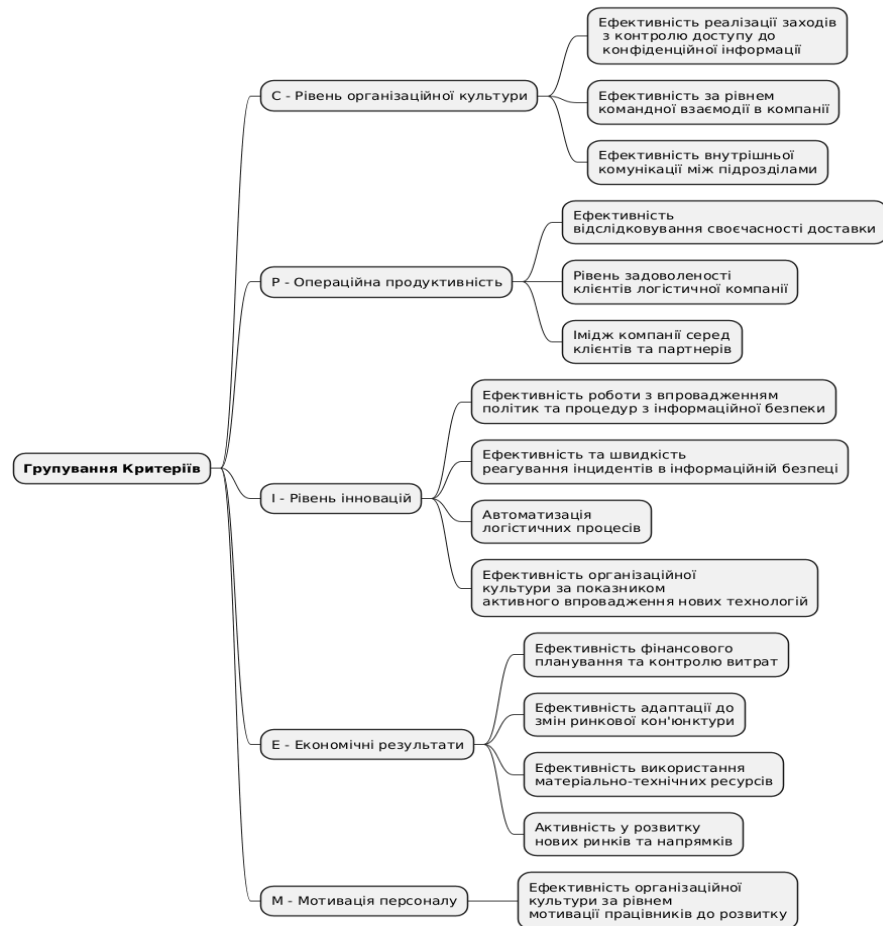


Рис. 2.17. Групування критеріїв у теоретичні конструкти, що визначають фактори впливу на конкурентноспроможність логістичної компанії

Примітка: побудовано за результатами опитування

5. Побудова та верифікація математичних моделей. Завершальний етап полягає у формалізації зв'язків між конструктами за допомогою системи регресійних рівнянь. Ключовою залежною змінною виступає конкурентноспроможність на ринку логістичних послуг (CS). Моделі дозволяють кількісно визначити, як нематеріальні активи (культура, мотивація) трансформуються в конкретні операційні переваги (продуктивність, інновації) і, зрештою, формують ринкове становище логістичної компанії (рис.2.18).

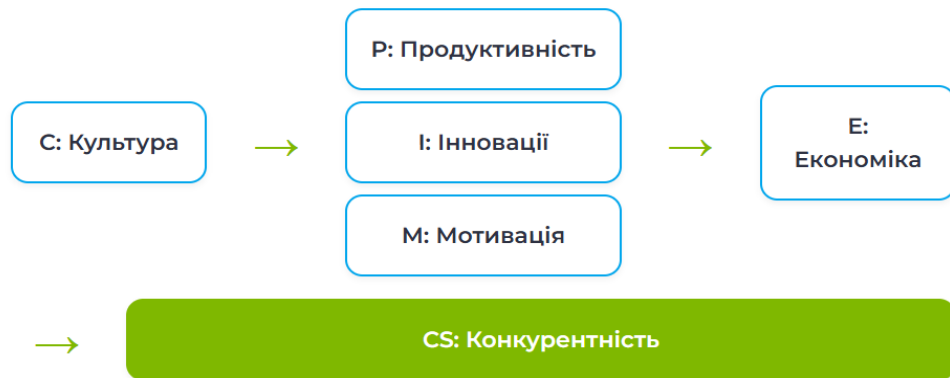


Рис. 2.18 Зв'язки між теоретичними конструктами в системі забезпечення конкурентоспроможності логістичної компанії

Примітка: побудовано автором

Цей підхід дозволяє кількісно оцінити силу та напрямок впливу одних факторів на інші. Ключовою залежною змінною в системі рівнянь виступає конкурентоспроможність (CS), що дозволяє визначити, як проміжні фактори (культура, продуктивність, інновації) зрештою впливають на ринкове становище компанії. Емпіричні дані, зібрані та оброблені на попередніх етапах, використовуються для оцінки коефіцієнтів моделі та її верифікації.

Формалізацію відношень визначених конструктів у логістичній компанії здійснимо на основі математичних моделей у вигляді лінійних:

$$f(\vec{x}) = a_0 + \sum_{i=1}^n a_i \cdot x_i, \quad (2.4)$$

або нелінійних регресій, такого вигляду:

$$f(\vec{x}) = a_0 + \sum_{i=1}^n a_i \cdot x_i^2, \quad (2.5)$$

де,

x_i – змінні, що відповідають узагальненим інтегральним показникам відповідних конструктів, a_0 , a_i – коефіцієнти рівнянь.

Відповідно, визначимо такі зв'язки між конструктами.

Організаційна культура C в логістичній компанії визначається рівнем координації між відділами, впровадженням інновацій та мотивацією персоналу:

$$C = f(I, M) + e. \quad (2.6)$$

Операційна ефективність залежить від культури компанії та мотивації працівників:

$$P = f(C, M, I) + e. \quad (2.7)$$

Інновації залежать від культури компанії та ефективності процесів:

$$I = f(C, P) + e. \quad (2.8)$$

Мотивація працівників визначається організаційною культурою та інноваціями:

$$M = f(C, I) + e. \quad (2.9)$$

Конкурентоспроможність компанії у сфері логістики визначається її економічними показниками та рівнем технологічної складності:

$$CS = f(E, I, P) + e. \quad (2.10)$$

Випадкові похибки e описують вплив усіх факторів, які не враховані в моделях (наприклад, зовнішні ринкові шоки, випадкові коливання тощо).

Таким чином, методологія створює обґрунтовану основу для прийняття стратегічних рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності в динамічному середовищі логістики.

Здійснимо апробацію теоретичних моделей на основі їх практичного застосування, аналізуючи отримані емпіричні дані для компанії Flexx Freight. Flexx Freight – це логістична та транспортна компанія, що спеціалізується на наданні широкого спектру вантажних перевезень. Flexx Freight робить акцент на надійності, ефективності та високих стандартах обслуговування. Компанія будує гнучкі логістичні ланцюги, надаючи клієнтам персональних менеджерів та підтримку в режимі 24/7. Вони використовують мережу перевірених перевізників, які проходять ретельний відбір, щоб гарантувати якість та безпеку перевезень.

Дані складаються з двох основних частин: фінансові показники (табл. 2.6) та експертна оцінка ефективності організаційної культури (табл. 2.7).

Фінансові дані є вирішальними, оскільки математичні моделі чітко пов'язують конкурентоспроможність (CS) з економічними результатами (E), які, своєю чергою, включають дохід та прибутковість. Аналіз показує, що за

показником доходу Flexx Freight продемонструвала стійке його зростання з 8,45 млн £ у 2020 році до піку 29,13 млн £ у 2023 році. Хоча у 2024 році спостерігалось невелике зниження до 28,40 млн £, загальна тенденція за період залишається досить позитивною, що вказує на суттєве розширення ринку та збільшення операційної діяльності. Також спостерігається значний поворот у показниках чистого прибутку. Почавши зі значного збитку в 1,48 млн £ у 2020 році, компанія досягла прибутковості у 2021 році (0,51 млн £) і неухильно збільшувала її до 4,42 млн £ у 2023 році. Прибуток залишався значним на рівні 4,28 млн £ у 2024 році, незважаючи на невелике зниження доходу. Це свідчить про значне покращення операційної ефективності та контролю витрат за досліджуваний період.

Таблиця 2.6

Зведена фінансова таблиця (2020–2024) досліджуваної логістичної компанії Flexx Freight

Рік	Дохід (£)	Чистий прибуток (£)	Активи (£)	Зобов'язання (£)	Кількість працівників
2020	8452317.25	-1482675.19	10584120.75	7921000.5	18
2021	12687934.6	512439.75	18275349.3	11983475.85	22
2022	18954211.8	1945678.88	35248176.9	20164392.23	36
2023	29125387.44	4415120.43	59739914.66	30217654.71	53
2024	28400532.15	4281000.0	58601231.12	29872430.84	58

Примітка: складено на основі даних компанії Flexx Freight

Як активи, так і зобов'язання демонструють суттєве зростання, відображаючи розширення компанії. Активи зросли з 10,58 млн £ у 2020 році до 59,74 млн £ у 2023 році, з невеликим зниженням у 2024 році. Це зростання свідчить про значні інвестиції в інфраструктуру та операційні потужності.

Послідовне збільшення кількості працівників з 18 у 2020 році до 58 у 2024 році додатково підтверджує аналітику про зростання бізнесу та розширення операційного масштабу, що вимагає більшого людського капіталу для управління збільшеним попитом та складністю.

Перехід від чистого збитку у 2020 році до значної прибутковості до 2023 року, поряд зі значним зростанням активів та кількості працівників, вказує на те, що якщо організаційна культура справді відіграє основоположну роль, то позитивні зміни в

культурних атрибутах повинні були відбутися або бути посилені протягом цього періоду для підтримки такого зростання. Це означає, що компанія або свідомо культивувала, або органічно розвинула культуру, яка сприяла цьому значному зростанню та ефективності. Також це свідчить про успішну культурну еволюцію, узгоджену зі стратегічними бізнес-цілями. Невелике зниження у 2024 році, однак, може вказувати на зовнішній ринковий тиск, внутрішнє насичення або потенційне плато/зниження ефективності певних культурних аспектів, які є критично важливими для сталого зростання.

Для проведення експертної оцінки ефективності організаційної культури з метою отримання кількісних даних, було залучено фокус-групу з 9 експертів, які оцінювали 16 критеріїв за 5-бальною шкалою. Розподіл оцінок експертів за 5 критерієм за 2024 рік наведено на рисунку 2.19.

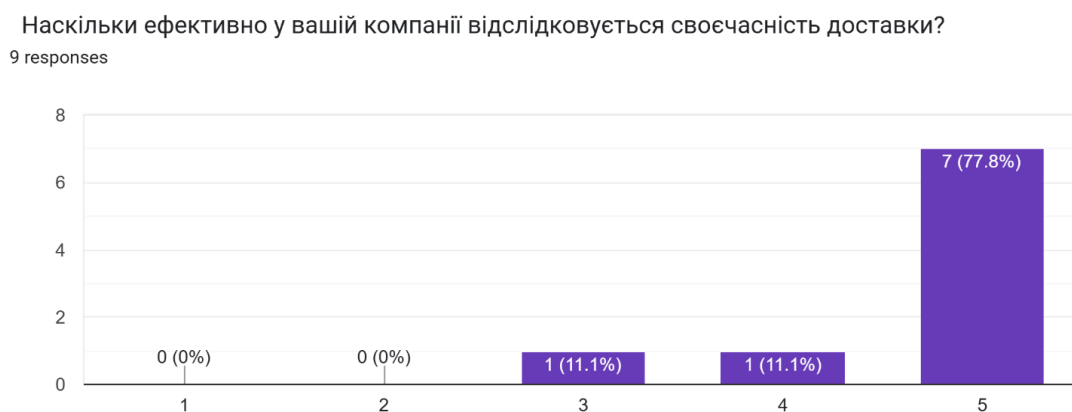


Рис. 2.19. Розподіл відповідей експертів фокус-групи при оцінюванні ефективності відслідковування своєчасності доставки у компанії

Примітка: побудовано за результатами опитування

У додатку Г наведено результати опитування експертів за відповідними критеріями за 2020–2024 роки діяльності компанії. Для кожного критерію згідно методики було розраховано одиничні інтегральні показники, як середньозважене значення оцінок за формулою (2.2), де вага визначається як частка експертів, що поставили певну оцінку. У таблиці 2.7 наведено результати опитування у вигляді розподілу кількості експертів за оцінками, відповідні вагові коефіцієнти, що розраховувалися за формулою 2.2, та обчислені інтегральні показники за критеріями за 2024 рік.

Таблиця 2.7

Оцінка ефективності організаційної культури в контексті її впливу на конкурентоспроможність логістичної компанії Flexx Freight за 2024 рік

№ П/ П	Бальна оцінка Критерій (індикатор)	«1»		«2»		«3»		«4»		«5»		Інтегральний показник
		$x_{j,i}$	$w_{j,i}$	$x_{j,i}$	$w_{j,i}$	$x_{j,i}$	$w_{j,i}$	$x_{j,i}$	$w_{j,i}$	$x_{j,i}$	$w_{j,i}$	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Ефективність фінансового планування та контролю витрат	0	0	0	0	1	0,111	1	0,111	7	0,778	4,667
2	Ефективність адаптації до змін ринкової кон'юнктури	0	0	1	0,111	1	0,111	5	0,556	2	0,222	3,889
3	Ефективність роботи з впровадженням політик та процедур з інформаційної безпеки	0	0	1	0,111	6	0,667	2	0,222	0	0	3,111
4	Ефективність та швидкість реагування інциденти в інформаційній безпеці	0	0	2	0,222	2	0,222	5	0,556	0	0	3,334
5	Ефективність відслідковування своєчасності доставки	0	0	0	0	1	0,111	1	0,111	7	0,778	4,667
6	Ефективність реалізації заходів з контролю доступу до конфіденційної інформації	0	0	1	0,111	6	0,667	2	0,222	0	0	3,111
7	Автоматизація логістичних процесів	0	0	1	0,111	1	0,111	6	0,667	1	0,111	3,778
8	Рівень задоволеності клієнтів логістичної компанії	0	0	0	0	1	0,111	5	0,556	3	0,333	4,222

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
9	Ефективність використання матеріально-технічних ресурсів	0	0	0	0	5	0,556	4	0,444	0	0	3,444
10	Ефективність організаційної культури за показником активного впровадження нових технологій	0	0	5	0,556	3	0,333	1	0,111	0	0	2,555
11	Ефективність за рівнем командної взаємодії в компанії	0	0	0	0	0	0	2	0,222	7	0,777	4,773
12	Ефективність організаційної культури за рівнем мотивації працівників до розвитку	0	0	0	0	3	0,033	5	0,556	1	0,111	2,878
13	Ефективність внутрішньої комунікації між підрозділами	0	0	0	0	4	0,444	4	0,444	1	0,111	3,663
14	Конкурентоспроможність компанії на ринку логістичних послуг	0	0	6	0,667	3	0,333	0	0	0	0	3,333
15	Імідж компанії серед клієнтів та партнерів	0	0	0	0	3	0,333	6	0,667	0	0	3,667
16	Активність у розвитку нових ринків та напрямків	0	0	0	0	3	0,333	6	0,667	0	0	3,667

Примітка: розраховано автором, x_i -кількість виставлених балів, w_i -коефіцієнт, що вказує яка частка учасників фокус-групи виставила відповідний бал

За даними табл.2.7 бачимо, що найнижчі оцінки зосереджені в критичних для довгострокового розвитку сферах, що є головним стратегічним викликом. Впровадження нових технологій (10) демонструє дуже низький показник 2,555, що вказує на серйозне відставання в інноваціях та потенційну технологічну вразливість; Мотивація працівників до розвитку (12) – оцінка 2,878 свідчить про проблеми в кадровому менеджменті, зокрема про значні проблеми з персоналом та його залученістю до довгострокового розвитку.

Відповідні розрахунки за період 2020–2023 роки наведено у додатку Д (таб. Д.1, табл. Д.2, табл. Д.3, табл. Д.4).

Аналіз інтегральних показників компанії за 2024 рік, представлених на діаграмі (рис. 2.20), виявляє чіткий розрив між високою операційною ефективністю та слабкістю у стратегічних, орієнтованих на майбутнє напрямках.

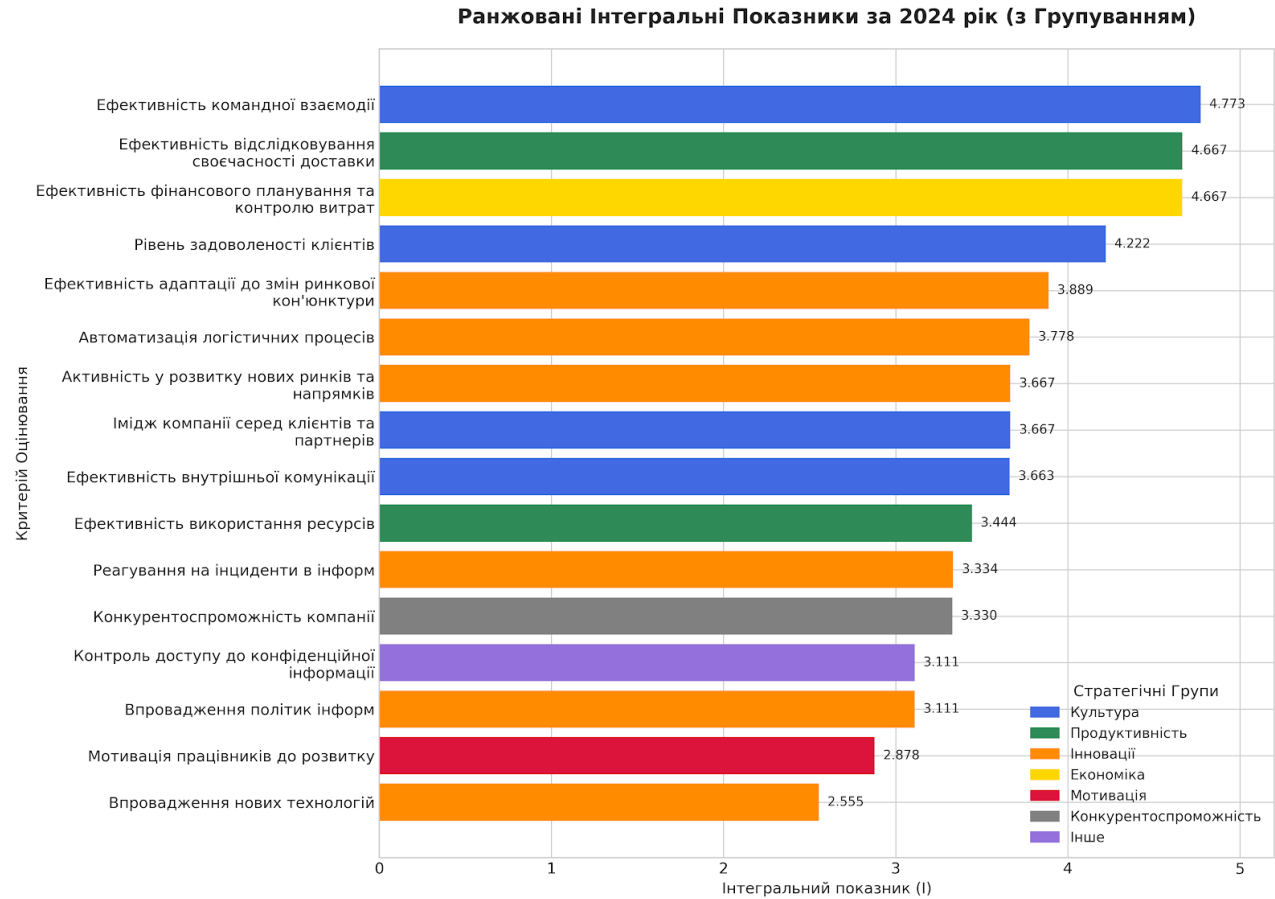


Рис. 2.20. Результати інтегрального оцінювання компанії за критеріями у 2024 р.
Примітка: побудовано за результатами опитування

Компанія демонструє відмінні результати в сферах, що стосуються налагоджених бізнес–процесів та внутрішньої взаємодії: Командна взаємодія (11) з найвищим показником 4,773. Це є абсолютною перевагою компанії, що свідчить про високий рівень співпраці та здоровий мікроклімат; Фінансове планування (1) та Своєчасність доставки (5) на рівні 4,667, що вказує на відмінну фінансову дисципліну та надійність ключових логістичних операцій; Задоволеність клієнтів (8) демонструє високий показник 4,222, який підтверджує, що поточні клієнти високо оцінюють послуги компанії.

Аналіз із врахуванням коректив підтверджує основний висновок: компанія має сильну операційну базу, але слабку стратегічну перспективу. Хоча ринкове становище (конкурентоспроможність) не є провальним, а лише погіршилось, фундаментальні причини цього погіршення – стагнація в інноваціях та низька мотивація персоналу – є очевидними. Компанія все ще «їде» на старих досягненнях, але її здатність адаптуватися до майбутніх викликів знаходиться під загрозою.

У таблиці 2.8 наведено зведені інтегральні показники ефективності організаційної культури компанії Flexx Freight за період 2020–2024 років

Таблиця 2.8

**Зведені інтегральні показники ефективності організаційної
культури Flexx Freight (2020–2024)**

№ П/П	Критерій (індикатор)	2020	2021	2022	2023	2024
1	Ефективність фінансового планування та контролю витрат	1.56	2.00	3.00	4.22	4.67
2	Ефективність адаптації до змін ринкової конюнктури	2.00	2.11	3.11	3.89	3.89
3	Ефективність роботи з впровадженням політик та процедур з інформаційної безпеки	1.89	2.33	2.78	3.33	3.11
4	Ефективність та швидкість реагування інциденти в інформаційній безпеці	1.33	2.11	2.33	3.00	3.33
5	Ефективність відслідковування своєчасності доставки	3.00	2.78	3.33	4.33	4.67
6	Ефективність реалізації заходів з контролю доступу до конфіденційної інформації	1.56	2.00	2.50	3.44	3.11
7	Автоматизація логістичних процесів	1.89	2.33	2.33	3.22	3.78
8	Рівень задоволеності клієнтів логістичної компанії	3.00	2.78	3.89	4.33	4.22
9	Ефективність використання матеріально-технічних ресурсів	1.44	1.89	2.67	3.89	3.44
10	Ефективність організаційної культури за показником активного впровадження нових технологій	1.33	2.22	2.11	3.22	2.56
11	Ефективність за рівнем командної взаємодії в компанії	2.78	2.44	4.00	4.11	4.77
12	Ефективність організаційної культури за рівнем мотивації працівників до розвитку	2.33	2.67	4.44	4.33	2.88
13	Ефективність внутрішньої комунікації між підрозділами	2.67	2.44	4.44	3.67	3.66
14	Конкурентоспроможність компанії на ринку логістичних послуг	2.00	1.89	3.44	4.22	3.33
15	Імідж компанії серед клієнтів та партнерів	2.44	2.44	3.44	4.11	3.67
16	Активність у розвитку нових ринків та напрямків	1.67	2.33	4.00	3.78	3.67

Примітка: розраховано автором

Дані показують період інтенсивного росту та покращення для компанії Flexx Freight з 2020 по 2023 рік. Майже всі показники демонструють значну позитивну динаміку, що свідчить про успішну роботу над операційною ефективністю та організаційною культурою. Однак 2024 рік є переломним. Хоча деякі показники продовжують зростати, багато з них стабілізувалися або, що більш тривожно, суттєво знизились. Це вказує на появу нових викликів або можливе вичерпання попередньої моделі росту.

Впровадження нових технологій, що демонструє значне падіння з 3.22 до 2.56, вказує на те, що компанія почала відставати в інноваціях. Це може бути пов'язано з опором змінам, браком інвестицій або неправильно обраною технологічною стратегією. Конкурентоспроможність, що демонструє також зниження з 4.22 до 3.33, є прямим наслідком внутрішніх проблем. Хоча компанія все ще добре виконує операційну роботу, ринок (в особі експертів) вже відчуває її слабкість в інноваціях та мотивації персоналу.

В основі аналізу лежить модель, що показує, як нематеріальні аспекти культури послідовно впливають на конкретні бізнес–показники, формуючи конкурентоспроможність компанії. Сильна організаційна культура (С) є каталізатором для операційної продуктивності (Р), інновацій (І) та мотивації персоналу (М). Ці фактори, у свою чергу, визначають економічні результати (Е), які є основою для ринкової конкурентоспроможності (CS).

Результати інтегрального оцінювання за групами на основі формули 2.3 наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Результати інтегрального оцінювання за групами

Група змінних (конструкт)	2020	2021	2022	2023	2024
С (Рівень орг. культури)	2.20	2.39	3.24	3.84	3.63
Р (Операційна продуктивність)	2.08	2.29	2.98	4.10	4.01
І (Рівень інновацій)	1.74	2.24	2.85	3.43	3.55
Е (Економічні результати)	1.56	2.00	3.00	4.22	4.67
М (Мотивація персоналу)	2.33	2.67	4.44	4.33	2.88

Примітка: розраховано автором

Експертні оцінки показують значне зміцнення організаційної культури з 2020 по 2024 рік, особливо в операційній та фінансовій сферах (рис. 2.21).

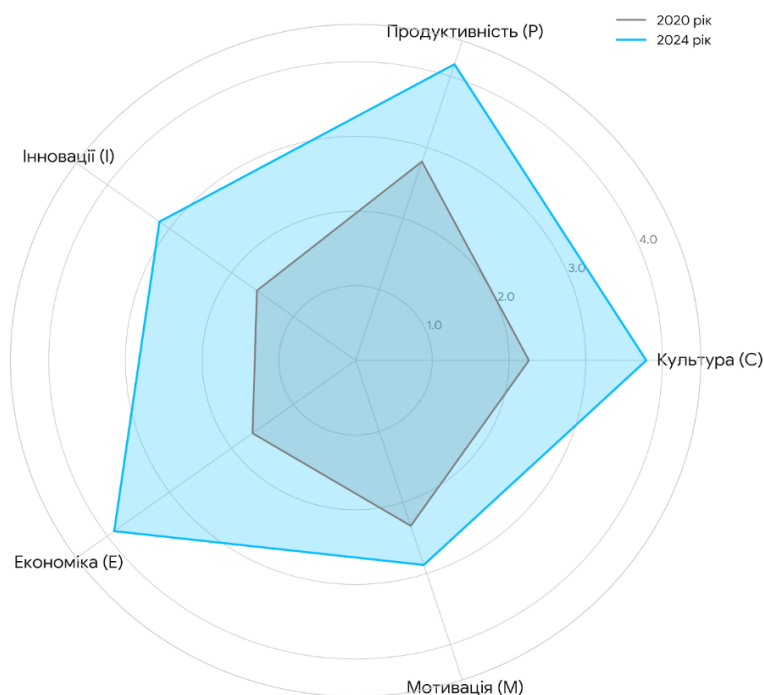


Рис. 2.21. Динаміка інтегральних показників (2020 проти 2024)

Примітка: побудовано автором

Найбільший прогрес спостерігається в економічних результатах та операційній продуктивності. Рівень організаційної культури (взаємодія, імідж) стабільно високий, що є міцним фундаментом компанії. Мотивація персоналу до розвитку знизилася у 2024 році, що може стати викликом для майбутнього зростання.

На останньому етапі було проведено моделювання організаційної структури за формулами (2.6)–(2.10). Нижче наведено отримані рівняння для кожної з шести моделей.

Рівняння для організаційної культури:

$$C = 0.70 + 0.75 \cdot I + 0.22 \cdot M.$$

Якість моделі: $R^2 = 0.86$. Вона показує, що і «Інновації» (I), і «Мотивація» (M) мають позитивний вплив на «Культуру» (C). Найсильніший вплив має рівень інновацій. Це можна інтерпретувати так: компанія, що активно впроваджує інновації та має високомотивований персонал, створює сприятливе середовище, яке, у свою чергу, зміцнює та покращує загальну організаційну культуру.

Модель рівня мотивації персоналу (M):

$$M = -16.5 + 4.18 \cdot C + 0.23 \cdot I.$$

Якість моделі: $R^2 = 0.85$. Модель показує, що 85% коливань у мотивації можуть бути пояснені змінами в культурі та інноваціях.

Модель рівня інновацій (I):

$$I = -1.53 + 0.99 \cdot C + 0.35 \cdot P.$$

Якість моделі: $R^2 = 0.98$. Модель дуже добре описує дані. Як культура (C), так і продуктивність (P) мають очікуваний позитивний вплив на рівень інновацій.

Модель рівня операційної продуктивності (P):

$$P = -2.18 + 1.25 \cdot C + 0.1 \cdot M + 0.16 \cdot I.$$

Якість моделі: $R^2 = 0.99$. Модель майже ідеально описує дані. Усі три фактори: культура, мотивація та інновації, мають позитивний вплив на продуктивність, що повністю відповідає теорії.

Модель рівня економічних результатів (E) має такий вигляд:

$$E = -5.46 + 1.6 \cdot P + 0.44 \cdot I + 0.05 \cdot M.$$

Якість моделі: $R^2 = 0.99$. Найбільший позитивний вплив на економічні результати має операційна продуктивність (P), що є логічним. Інші фактори також мають позитивний, але менший вплив.

Фінальна модель конкурентоспроможності (CS):

$$CS = -21.0 + 0.99 \cdot E + 3.23 \cdot I + 1.28 \cdot P.$$

Якість моделі: $R^2 = 0.78$. Цей результат підтверджує слабший зв'язок між внутрішніми показниками (економіка, інновації, продуктивність) та зовнішньою оцінкою конкурентоспроможності. Це надійно вказує на те, що на ринкове становище компанії у 2024 році впливали зовнішні фактори, не враховані в моделі.

В логістичній компанії організаційна культура впливає на ефективність через рівень комунікації між відділами, рівень автоматизації та мотивацію персоналу. Сильна культура підтримує інновації, що, у свою чергу, знижує витрати, оптимізує маршрути та підвищує конкурентоспроможність компанії.

На основі комплексного аналізу, компанію Flexx Freight можна охарактеризувати як організацію, що досягла операційної досконалості, але

зіткнулася зі значною стратегічною вразливістю. Існує небезпечний розрив між тим, наскільки добре компанія функціонує сьогодні, і тим, наскільки вона готова до викликів завтрашнього дня. Найвищі оцінки за командну взаємодію та висока задоволеність клієнтів свідчать про здорову та ефективну внутрішню співпрацю. Показники своєчасності доставки та фінансового планування є лідерами, що вказує на надійність та ефективність бізнес-процесів. Як наслідок, компанія має міцний фінансовий фундамент. Ці фактори підтверджуються як експертними оцінками, так і регресійними моделями, які показали логічний позитивний зв'язок між цими внутрішніми показниками.

Дані за 2024 рік чітко сигналізують про появу двох критичних проблем, що підривають довгостроковий потенціал компанії: показник «Впровадження нових технологій» є одним з найслабших місць компанії. Це свідчить про відставання від ринкових трендів та ризик втрати технологічної переваги; різке зниження показника «Мотивація до розвитку» є тривожним сигналом. Демотивований персонал не схильний до інновацій, що створює замкнене коло стагнації. Ці слабкості є фундаментальними, оскільки саме інновації та залучений персонал є головними драйверами адаптації та майбутнього зростання. Фінансові показники ще не відобразили цю загрозу повною мірою через ефект інерції, але зниження показника CS є провідним індикатором майбутніх труднощів.

Головний стратегічний імператив – терміново перенести фокус з підтримки поточної операційної ефективності на стимулювання інновацій та реінвестування в розвиток і мотивацію персоналу. Без цього кроку досягнута операційна досконалість може обмежувати здатність компанії адаптуватися та перемагати в довгостроковій перспективі.

Аналогічні розрахунки, проведені для компаній USF Dispatch та West Container Terminal, наведено додатку Д (таб. Д.5, табл. Д.6), що дозволило ідентифікувати для кожної з них визначальний фактор впливу організаційної культури на підвищення конкурентоспроможності (табл.2.10) та визначити стратегічний імператив щодо фокусування компанії для перемоги на ринку в майбутньому.

Таблиця 2.10

**Оцінка ефективності організаційної культури в контексті її
впливу на конкурентоспроможність логістичних компаній за
груповими інтегральними показниками**

№ П/ П	Критерій (показник)	Інтегральні показники		
		Flexx Freight	USF Dispatch	West Container Terminal
1	Ефективність організаційної культури за інноваційною та науково-технічною компонентою (Іт)	3,63	1,46	3,7
2	Ефективність організаційної культури за економічними результатами (Е)	4,67	1,73	4,0
3	Ефективність організаційної культури за рівнем мотивації персоналу (Мр)	2,88	1,67	3,33
4	Ефективність організаційної культури за управлінською компонентою (Іу)	3,67	1,89	3,65
5	Ефективність організаційної культури за операційною продуктивністю (Ор)	4,01	2,39	4,14

Примітка: розраховано автором на основі одиничних інтегральних показників

Результати порівняльної оцінки ефективності впливу організаційної культури логістичних компаній Flexx Freight, USF Dispatch, West Container Terminal за інтегральними груповими показниками наведені на рис. 2.22.

Підводячи підсумок проведеної емпіричної оцінки ефективності впливу організаційної культури на конкурентоспроможність логістичних компаній за синтетичними, інтегральними одиничними та інтегральними груповими показниками, зазначимо, що: 1) компанія Flexx Freight має високий рівень ефективності впливу за груповими інтегральними показниками, що відображають економічну складову (Іу = 4,67) та складову операційної продуктивності (Іор = 4,01). 2) компанія USF Dispatch – за операційною компонентою (Іор = 2,39); 3) компанія West Container Terminal – за операційною продуктивністю (Іор = 4,14).

Водночас варто зауважити, що виявлено очевидний причинно–ланцюговий зв'язок між окремими компонентами організаційної культури, окремими компонентами організаційної культури та індикаторами конкурентоспроможності.

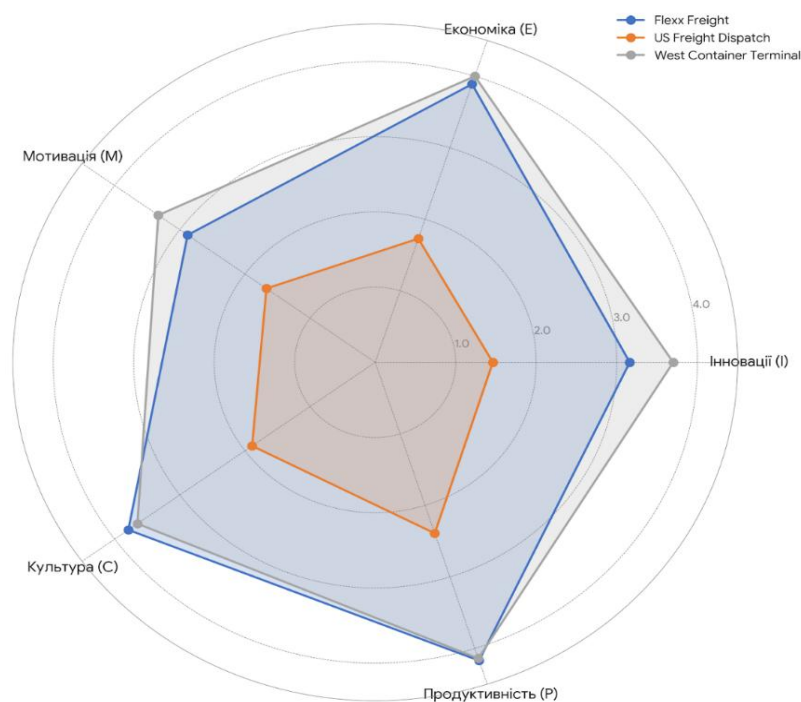


Рис. 2.22 Порівняльна оцінка ефективності впливу організаційної культури компаній за груповими інтегральними показниками

Примітка: побудовано автором

Зокрема, організаційна культура визначає рівень координації між відділами, впровадженням інновацій та мотивацією персоналу. Від організаційної культури та мотивації працівників в свою чергу залежить операційна ефективність. Від ефективності процесів та організаційної культури залежать інновації. Організаційною культурою визначається мотивація працівників. При цьому конкурентоспроможність компанії у сфері логістики визначається її економічними показниками (що в свою чергу є результатом інновацій, організаційної культури та рівня мотивації) та рівнем технологічної складності логістичних операцій. Відтак, в якості каталізатора організаційна культура впливає на ефективність компанії через рівень комунікації, рівень автоматизації та мотивацію персоналу. Сильна культура підтримує інновації, що в свою чергу знижує витрати, оптимізує маршрути та підвищує конкурентоспроможність компанії. Для прогнозування впливу зазначених елементів на конкурентоспроможність компанії, що важливо при формуванні моделі організаційної культури, доцільно використати економіко-математичне моделювання, що передбачено в розділі 3.2. дисертації.

Висновки до розділу 2

1. Обґрунтовано, що одними із визначальних факторів(базових передумов) та чинників змін в системі менеджменту логістичних підприємств і їх організаційної культури є стан і тенденції розвитку ринку логістичних послуг. В ринку логістичних послуг інтегровані всі види логістичної діяльності в ланцюгу постачання, тобто: транспортування, експедирування, складування, збереження та додаткові, що супроводжують процес товарного потоку, інформаційних і фінансових ресурсів (здійснення митних процедур, проектування ланцюгів поставок, укладення договорів та вибір підрядників, утилізація відходів тощо). Для аналізу визначено кількісні індикатори, що характеризують стан ринку логістичних послуг, обґрунтовано доцільність застосування і зміст маркетингової аналітики, використання яких дозволило виявити умови функціонування логістичних підприємств для оцінки їх конкурентоспроможності; на основі визначених критеріїв здійснено сегментацію ринку, аналіз проведено в довготривалій ретроспективі, що дозволило визначити реальні чинники змін та вказати на передові тренди у розвитку логістичних ринків.

2. Аналізуючи розвиток ринку логістичних послуг за інституційним підходом, можна стверджувати, що він відбувається в умовах взаємодії низки інститутів, серед яких визначальну роль відіграє інститут підприємництва, який розвивається за наявності таких трендів, як: транснаціоналізація та мережизація економіки, її діджиталізація, інтелектуалізація логістичних технологій, створення транснаціональних логістичних компаній і асоціацій, подальше формування міжнародних транспортних коридорів, глобальних і регіональних ланцюгів постачання, потужних логістичних кластерів, розбудови логістичної інфраструктури при частковій руйнації в регіонах воєнних дій, комп'ютеризації управління логістичними системами тощо. Україна в рамках цього глобального ринку знаходиться в стадії формування галузі, що актуалізує проблему конкурентного виживання її логістичних підприємств.

3. Аналіз попиту на ринку логістичних послуг свідчить про систематичні трансформації його структури, тоді як у площині пропозиції простежується

диверсифікація напрямів логістики. Водночас, попри активізацію діяльності господарюючих суб'єктів, підприємництво у цій сфері ще не досягло належного рівня поширення. Це зумовлює певну незбалансованість ринку, структура якого не цілком відповідає реальним потребам. Серед стримуючих факторів можна виокремити: нерозвиненість логістичної інфраструктури, дефіцит кваліфікованих кадрів, наявність «інституційних розривів» і «пасток» у правовому та регуляторному середовищі, а також відставання організаційної культури українських логістичних підприємств від кращих зарубіжних зразків. Сукупність цих факторів уповільнює інтеграцію України до глобальної логістичної системи та знижує конкурентоспроможність вітчизняних компаній на світовому ринку.

4. Серед перспективних напрямів в контексті вирішення цієї проблеми варто виокремити: розвиток інтегрованої логістики; інтеграцію національних підприємств у глобальну, передусім європейську логістичну систему; упровадження сучасних стандартів обслуговування; модернізацію інфраструктури; орієнтацію менеджменту на маркетингові дослідження внутрішнього й міжнародного ринків; ретельне аналізування конкурентного середовища та оцінку власного потенціалу конкурентоспроможності; визначення стратегічних цілей і конкурентних дій щодо зміцнення позицій; розширення бізнесу та пошук стратегічних партнерів; упровадження креативних рішень для модернізації діяльності й організаційної культури.

5. Складність ринку логістичних послуг, диверсифікованість підприємництва на ньому, мінливість інституційного середовища, що в сукупності впливають на систему менеджменту і її основні елементи, вимагають комплексного багатоаспектного аналізу організаційної культури логістичних підприємств, який в дисертації охоплює системно-структурний, компаративний та інституційний аналіз. Обравши за емпіричну базу практику організації управління та організаційну культуру логістичних підприємств, що працюють в сегменті транспортування, експедирування, складування та збереження вантажів, системно-структурний аналіз проведено в такій послідовності: визначення критеріїв та індикаторів оцінки організаційної культури, онлайн-опитування працівників і

стейкхолдерів в розрізі таких складових як: загальна характеристика організаційної культури логістичного підприємства; оцінка задоволеності працівників чинною організаційною культурою, яка показала, що за засвідченими ознаками в них 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.

6. Проведений компаративний аналіз найсуттєвіших індикаторів в розрізі досліджуваних компаній показав, що при їх спільних характеристиках (результат та ефективність як найбільш важлива цінність, наявність ризиків, пов'язаних з нестабільністю, підтримка інновацій та впровадження нових технологій) значні відмінності мають місце щодо позитивного сприйняття персоналом таких ознак як свобода дій та довіра керівництва, стабільність, негативного – жорсткість з боку керівництва. Конкуренція як фактор ризиків, які впливають на організаційну культуру, є визначальною для компанії West Container Terminal, що вказує на необхідність виявлення основних перешкод у формуванні організаційної культури, орієнтованої на досягнення конкурентних переваг, та диференційований підхід до вибору стратегічних пріоритетів при проектуванні (формуванні, підтримці, адаптації, модернізації) організаційної культури.

7. Зважаючи на те, що оцінювання організаційної культури лише з позицій працівників і стейкхолдерів містить елемент суб'єктивізму, воно не є достатньою основою для ухвалення управлінських рішень щодо її трансформації. Усунути цю методичну прогалину можливо через інтегроване оцінювання, яке поєднує дані опитувань, результати фокус-груп і майданчикових досліджень. Такий підхід дозволив провести порівняльний аналіз організаційної культури різних логістичних компаній. Встановлено, що в досліджуваних підприємствах загалом забезпечуються: навчання персоналу, регламентація робіт, командна організаційна структура, належне ресурсне забезпечення, налагоджені внутрішні й зовнішні комунікації. Проте ступінь розвитку цих елементів істотно варіює і не гарантує необхідного рівня конкурентоспроможності. Основними бар'єрами залишаються: відсутність стратегічного бачення та планів сталого розвитку, недостатність

програм управління ризиками та стратегій розвитку з боку керівництва, низький рівень залучення працівників до управлінських процесів, слабка гнучкість у внесенні змін та нерозвиненість корпоративних цінностей. Організаційна культура досліджуваних підприємств не набрала повноцінних ознак культури корпоративного типу, культури, чітко зорієнтованої на підвищення конкурентоспроможності організації. Однією з виявлених причин є недоліки в чинній нормативно–правовій базі та системі внутрішніх регламентів логістичних компаній, що вказує на подальшу інституалізацію створюваної (модернізованої) організаційної культури.

8. Незважаючи на напрацьовані в теорії і світовій практиці підходи до створення (трансформації) організаційної культури, їх використання в діяльності багатьох типів організацій, в т.ч. досліджуваних компаній не знайшло належного поширення, що актуалізувало необхідність емпіричних розвідок і діагностики цього процесу в логістичних компаніях, результати яких засвідчили фактичний стан справ як виклик для менеджменту. З метою усунення зазначеної прогалини, в роботі запропоновано алгоритм відповідного аналізу та проведено (з використанням опитування учасників фокус–групи) емпіричне дослідження управлінської діяльності менеджменту в різних логістичних компаніях, яке засвідчило, що основні елементи розробленого алгоритму використовуються фрагментарно, стратегічні вектори, механізми контролю за реалізацією способів змін, розроблення концептуальних засад розвитку організаційної культури, зорієнтованої на людину, практично відсутні, діяльність на посилення ефективності впливу організаційної культури на підвищення конкурентоспроможності є недостатньою.

9. Для вироблення управлінських рішень щодо трансформації організаційної культури як інституту в системі діяльності логістичних підприємств важливо оцінити ефективність впливу її окремих компонент та використовуваних інструментів їх розвитку стосовно поставлених цілей, зокрема впливу на економічний результат, на підвищення конкурентоспроможності, на розвиток персоналу і його продуктивність праці. З метою усунення недоліків в напрацьованих науковим середовищем методиках запропонований двоетапний

вимір результуючих показників, зокрема: оцінку ефективності в контексті її впливу на конкурентоспроможність логістичної компанії на основі обрахунку і аналізу часткових синтетичних показників, що відображають вплив основних ознак організаційної культури, найбільш важливих для отримання конкурентних переваг, відповідно, підвищення конкурентоспроможності; розрахунок інтегральних показників впливу, що дозволило виявити рівень ефективності впливу організаційної культури за синтетичними, інтегральними одиничними та інтегральними груповими показниками, а відтак причинно–наслідковий зв’язок між окремими компонентами організаційної культури та індикаторами конкурентоспроможності. Запропоноване інтегроване оцінювання, що поєднує експерні оцінки та економіко–математичне моделювання, створює основу для прийняття стратегічних рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності в динамічному середовищі логістики. Апробація методології на емпіричних даних компанії Flexx Freigh свідчить, що компанія має сильну операційну базу, але слабку стратегічну перспективу. Погіршення ринкового становища (конкурентоспроможності) обумовлене стагнацією в інноваціях та низькою мотивацією персоналу. Здатність компанії адаптуватись до майбутніх викликів знаходиться під загрозою. Моделювання ефективності впливу організаційної культури за основними конструктами підтверджує, що як за експертними оцінками, так і за регресійними моделями має місце логічний зв’язок між внутрішніми показниками та сигналізує про появу двох критичних проблем – ризик втрати технологічної переваги через недостатню увагу до інновацій, демотивованість персоналу, не схильного до інновацій. Головним стратегічним імперативом має стати переведення фокусу підтримки оперативної продуктивності на стимулювання інновацій та реінвестування в розвиток і мотивацію персоналу. Досліджувані компанії, за проведеними розрахунками, відрізняються показниками ефективності організаційної культури, що має бути враховано при її моделюванні на перспективу.

РОЗДІЛ 3

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ТА МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ КОНКУРЕНТНОГО РИНКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ

3.1. Формування стратегій логістичних підприємств як основа для трансформації їх організаційної культури

В умовах зростаючої нестабільності зовнішнього середовища та підвищеної турбулентності логістичного ринку особливої ваги набуває завдання розроблення та впровадження дієвого механізму формування організаційної культури логістичних підприємств, адекватної новітнім викликам і загрозам. Проведений у розділі 2 аналіз стану організаційної культури та процесів її трансформації показує, що реалізуючи управлінську модель її зміни, усвідомлене та цілеспрямоване «формування організаційної культури необхідно здійснювати у відповідності з стратегією підприємства» [7]. Зв'язок організаційної культури з стратегічним управлінням знаходимо в різних її моделях, напрацьованих зарубіжними вченими, зокрема такими як Ф. Тромпенаарз (англ. *F.Trompenaars*) [203], Дж.Пірс та Р.Робінсон (англ. *J.A. Pearce, R. B. Robinson*) [182, с. 21–25.], Г.Шварц та С.Девіс (англ. *Schwartz, H., Davis, S. M.*) [197], Л.Смірчич (англ. *Smircich, L.*) [199] та іншими.

Створення стратегії логістичного підприємства варто розглядати як один з визначальних елементів, основу для трансформації (зміни, формування, адаптації, підтримання, модернізації) його організаційної культури. «Сьогодні стратегія – це один із необхідних атрибутів ефективного бізнесу» [97]. Саме стратегія відображає, яким чином логістичне підприємство планує досягти своїх цілей за умов зміни зовнішнього середовища.

Піднімаючи дану проблему, вважаємо за доцільне розглянути її на засадах двох методологічних підходів: системного та процесного. За першим мова йтиме про вибір стратегії серед множини напрацьованих в теорії і практиці, за другим – про побудову процесу створення стратегій.

Проблематиці вибору стратегій розвитку підприємств присвячені праці таких класиків стратегічного менеджменту як М. Портер (англ. *M.Porter*) [185, 186], І.Ансофф (англ. *Ansoff, H.*) [147], Г. Мінцберг (англ. *H.Minzberg*) [175], Дж. Куїнн (англ. *Quinn, J. B.*) [190], С.К.Прагалад, Г. Хамель (англ. *Prahalad, C. K., Hamel, G.*) [187; 188], Р. Д'Авені (англ. *D'Aveni, R. A.*)[156] та ін. Розглядаючи їх як основу для вибору концептуальної бази нашого дослідження, варто врахувати, що сучасні логістичні компанії працюють в умовах невизначеності. А відтак це вимагає оцінки вироблених вказаними вченими концепцій через призму їх придатності до формування стратегічного вибору зазначених компаній, що дозволило зробити висновки після ознайомлення з основними концептами вказаних праць (табл 3.1).

Таблиця 3.1

Оцінка можливості використання основних концепцій формування стратегій організацій для практичного застосування логістичними компаніями

Автор концепція	Сутнісні характеристики стратегії. Ідея, що закладається.	Оцінка придатності для розробки стратегій логістичних підприємств
Майкл Портер (модель п'яти сил, загальні стратегії)	Використання для структурного аналізу	Менш гнучка в умовах невизначеності
Ігор Ансофф (матриця росту)	Використання для вибору напрямку розвитку (нові ринки, послуги)	Непридатна для турбулентного ринку і невизначеності. Вимагає стабільності
Генрі Мінцберг 1994 (емерджентна стратегія)	Поступове формування відповідно до зміни зовнішнього середовища	Придатна для турбулентного ринку і невизначеності
Джеймс Куїнн: 1980 логічний інкременталізм	Поступове формування стратегії через серію взаємопов'язаних кроків	Придатна для логістичних компаній в умовах турбулентності логістичного ринку
Прагалад, С. К., & Хамель, Г. 1994 стратегічний намір, ключові компетенції Річард Д'Авені 1994 гіперконкуренція	Розвиток майбутніх ринків через інноваційне мислення та компетенції Розгляд переваг як тимчасових, орієнтація на швидке створення нового	Придатна для логістичних компаній в умовах невизначеності, орієнтуючи на фокусування на сильних сторонах компанії.

Примітка: Сформовано на автором за [185; 186; 147; 175; 190; 188; 156]

В сучасних дослідженнях прикладна проблематика вибору стратегії знайшла відображення в працях Хендіджані, Р., Сасіді, Р (англ. *Hendijani R., Saeidi Saei R.*) (надано емпіричне обґрунтування вибору стратегій) [165], Чжан С., Лян Дж. (англ.

Zhang C., Liang J.) (досліджено вплив стратегічного вибору на досягнення стійкої конкурентної переваги) [213], Лю, Х., Чжао, Й. (англ. *Liu H., Zhao Y.*) (розглядається вибір логістичної стратегії виробником, який працює через кілька каналів продажу) [173]. Ознайомлення з науковими положеннями зазначених вище праць дозволяє дійти думки, що для логістичних компаній в умовах невизначеності, якими є коливання ринків, війна, технологічні зміни, нестабільність попиту, за основу вибору стратегій доцільно брати концепції, які орієнтують не на жорстке довгострокове планування, а на динамічні та адаптивні стратегії. Вибір стратегії будь-якого логістичного підприємства залежить від багатьох внутрішніх та зовнішніх чинників. Окрім того, обираючи стратегію для логістичного підприємства, варто врахувати наявність декількох підходів до класифікації стратегій та їх характеристики. Зокрема, за рівнем управління, за залежністю від життєвого циклу логістичних послуг, які надає логістичне підприємство, залежно від результатів оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища (сильних, слабких сторін, можливостей, загроз) тощо.

За рівнем управління треба розглядати корпоративні, ділові, функціональні, операційні стратегії. Визначаючи співвідношення між зазначеними дефініціями, Н.Ю. Подольчак стверджує, що «корпоративну стратегію використовують диверсифіковані компанії для узгодження дій усіх підприємств, які входять до складу корпорації, та вироблення основного напрямку розвитку корпорації. Якщо організація є вузькопрофільною, то корпоративну стратегію не розробляють, а загальним планом управління для такої організації є ділова стратегія» [97, с.42]. Як і в трактуванні корпоративної культури, такий підхід пов'язується з особливим статусом корпорацій. Водночас, в сучасних умовах термін «корпоративна культура», уже не ідентифікується із застосуванням його виключно для корпорацій, а виражає багатогранність характеристик цього важливого інституту функціонування різного роду компаній, в тому числі логістичних. З огляду на це, вважаємо за правомірне говорити про корпоративну стратегію логістичної компанії, яка об'єднує ділову стратегію, функціональні стратегії та операційні (виробничі із забезпечення надання логістичних послуг).

«Ділова стратегія спрямована на встановлення і зміцнення конкурентоспроможної довгострокової позиції компанії на ринку» [97, с.44]. При цьому варто врахувати, що якщо в процесі розроблення ділової стратегії відбувається орієнтація на здобуття конкурентних переваг, то корпоративна стратегія вирішує проблему «знаходження способів одержання синергетичного ефекту серед споріднених підрозділів і перетворення його на конкурентну перевагу» [97, с.43]. Саме тут вирішується питання зміни (модернізації) корпоративної культури, встановлення її відповідності корпоративним цілям, яких прагне досягти організація. В даному контексті відповідну роль мають відіграти саме ділова та функціональні стратегії. До останніх тут і далі відноситимемо стратегії, що розробляються за основними функціональними напрямками роботи логістичних підприємств, зокрема безпекові стратегії, стратегії фінансів, маркетингу, розвитку персоналу, логістичну. У процесі формування ділової стратегії передбачається консолідація зусиль функціональних підрозділів. При цьому найбільший вплив на модернізацію організаційної культури справляють стратегія розвитку, логістична стратегія та стратегія управління персоналом.

У сучасних умовах кожне логістичне підприємство постає перед проблемою вибору стратегічних альтернатив розвитку, що зумовлюється як кон'юктурою логістичного ринку, так і власним стратегічним позиціюванням у конкурентному середовищі. Залежно від цих факторів компанія може реалізувати стратегію стабільного зростання, стратегію скорочення або ж переорієнтуватися на освоєння нових ніш ринку логістичних послуг, «стратегію виживання», «стратегію обмеженого зростання» [118, с.38] тощо. Виходячи з результатів оцінки внутрішнього і зовнішнього середовища логістичної компанії (сильних, слабких сторін, можливостей і загроз), доцільно розглядати проактивні, адаптивні, захисні, компенсаторні стратегії. Розуміння відмінностей логістичних компаній за змістом їх діяльності вимагає створення реалістичних, адаптованих до функцій на логістичному ринку стратегій.

Зокрема, логістична стратегія, як одна з функціональних стратегій підприємства (поряд з виробничою, фінансовою, маркетинговою, стратегією

розвитку та ін.), що ототожнюється в логістичних системах, повинна бути зорієнтована на підвищення рівня ефективності логістичного сервісу, зменшення загальних витрат у логістичному каналі, покращення операційної продуктивності.

У межах кадрової стратегії доцільно зосередити увагу на комплексному вирішенні проблем, пов'язаних із: підбором та оптимальним розподілом персоналу за функціональними ролями, зокрема формуванням груп працівників – орієнтованих на ризик, успішних, креативних, виконавців та тих, хто не має здібностей до управлінських рішень; вибором індивідуалізованих механізмів мотивації залежно від визначених груп; розробкою нових каналів і форм внутрішньої комунікації; підтриманням належного рівня кадрового балансу; підвищенням кваліфікації та формуванням навичок самостійного ухвалення рішень у складних і нестандартних ситуаціях.

Розглянуті стратегії мають двоякий вплив на організаційну культуру: на етапі формування стратегічних цілей і на етапі реалізації та коригування. Це вимагає застосування управління змінами, яке забезпечує узгодженість стратегії та культурних трансформацій з урахуванням специфіки діяльності і позицій підприємства на ринку.

Емпірично підняту проблему нами розглянуто стосовно логістичних підприємств, інтегрованих в американський та європейський логістичні ринки, які в свій час розробили і реалізували в рамках стратегії розвитку стратегії виходу на зовнішній ринок. Дослідження показує, що специфіка діяльності цих підприємств у поєднанні з динамікою ринку генерує як позитивні, так і негативні наслідки, які мають враховуватись у системі менеджменту. До позитивних ефектів відносяться: наявність значного потенціалу для розширення напрямів надання логістичних послуг; можливість отримання знань щодо організаційної культури зарубіжних компаній; синергія ресурсів, спрямованих на навчання та розвиток персоналу. Водночас до бар'єрів належать: глибокі культурні й традиційні відмінності між учасниками ринку; труднощі у процесі дистанційного управління персоналом; підвищена ймовірність зниження контролю; високий ризик невиконання завдань, що негативно позначається на результативності діяльності компаній.

На наш погляд, вирішення зазначених вище проблем має здійснюватися паралельно і взаємно узгоджено – через обґрунтований вибір ділової та функціональних стратегій, а відтак вирішення проблеми адаптації організаційної культури до визначених стратегій. Враховуючи високу конкуренцію на американському та європейському логістичних ринках, а також зростання кількості логістичних компаній в Україні, які надають подібні послуги в сегменті транспортування, експедирування, складування та зберігання вантажів, в якості ділової стратегії для досліджуваного типу логістичних компаній має бути обрана стратегія підвищення потенціалу конкурентоспроможності компанії. Такий висновок підтверджується також аналізом бізнес–середовища функціонування логістичних підприємств (р.2.1), оцінкою практики їх функціональної діяльності (р.2.2), даними онлайн–опитування стейкхолдерів та учасників фокус–груп (р.2.2). Ця стратегія має забезпечити економічні результати реалізації завдань розвитку компанії в перспективі. В результаті реалізації цієї стратегії підприємства зможуть підвищити свої конкурентні переваги на ринку логістичних послуг. При цьому не мають погіршитися соціальні параметри та параметри впливу зовнішнього середовища.

З огляду на це, на увагу заслуговує процес формування зазначеної стратегії, окреслення шляхів її реалізації та визначення сумісності з нею організаційної культури. В науковій літературі та практичній діяльності підприємств, які впровадили стратегічне планування, нема єдиної точки зору щодо формування ділової стратегії, в тому числі ділової стратегії, націленої на підвищення потенціалу конкурентоспроможності підприємства. Фактично процес формування останньої треба розглядати як основу, ядро стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. Формування ділової стратегії може бути орієнтоване на різні моделі стратегічного планування: 1) модель Гарвардської школи бізнесу, розробленої під керівництвом вчених К.Ендрю та К.Хрістенсона, зорієнтованої на цінності, в основі якої лежить: а) оцінка зовнішнього середовища, ідентифікація можливостей і загроз, виявлення ключових факторів успіху, б) оцінка ресурсного потенціалу (внутрішніх можливостей), виявлення сильних і слабких сторін, унікальних можливостей (здатностей до розвитку), в) як підсумок двох напрямків роботи – створення стратегії,

розгляд альтернатив (соціальна відповідальність – цінності вищого рівня управління), г) оцінювання та вибір стратегії, д) реалізація стратегії ; 2) укрупнену модель формування стратегічного плану І.Ансоффа, зорієнтовану на формалізовані цілі, особливістю якої є послідовне визначення цілі, оцінка ресурсного потенціалу, оцінка зовнішнього середовища, як результат, отримання синергетичної структури і визначення функціональних стратегій; 3) модель формування стратегічного плану за Г.Стенером, в якій запропоновано і синтезовано всебічний аналіз організаційних та соціально–політичних цілей, цінностей вищого рівня управління, оцінки зовнішніх і внутрішніх можливостей і проблем: сильних і слабких сторін організації. У вітчизняній літературі найбільш поширеною є позиція, коли, як зазначає Н.Ю.Подольчак, «першочерговим етапом є визначення місії і цілей, а лише опісля – аналізування зовнішнього та внутрішнього середовища» [97,с.36].

Оскільки мова йде не про корпоративну стратегію, на рівні розробки якої визначена місія логістичної компанії, а про вирішення однієї з критичних проблем – підвищення потенціалу конкурентоспроможності задля отримання конкурентних переваг або утримання позиції на ринку логістичних послуг, прийнятним вважаємо наступний алгоритм формування відповідної стратегії: аналіз конкурентного середовища; оцінка потенціалу конкурентоспроможності логістичної компанії, формування стратегії підвищення потенціалу конкурентоспроможності організації, визначення основних стратегічних пріоритетів, альтернативних рішень, виявлення сумісності організаційної культури з розробленою стратегією, визначення функціональних стратегій, реалізація яких дозволить забезпечити ефективний вплив на підвищення конкурентоспроможності організації.

Аналіз, проведений в р.2.1, показує, що в сегменті надання послуг з транспортування, експедирування, складування та зберігання вантажів створилось реальне конкурентне середовище. Зокрема, лише в Тернопільському регіоні нараховується більше 15 середніх і малих логістичних компаній, що надають такі логістичні послуги. Обґрунтування стратегії будь якої компанії вимагає глибокого стратегічного аналізу конкурентного середовища, що передбачає його сегментацію, визначення позицій компаній–конкурентів на ринку логістичних послуг і

конкурентної позиції досліджуваної компанії, оцінку впливу сучасних трендів, трансформаційних процесів на інтенсивність конкуренції. За базис сегментування оберемо такі критерії: організаційно–правова форма підприємства, вид логістичних послуг, який по суті відображає зміст виробничої (логістичної) діяльності (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Сегментація ринку логістичних послуг з транспортування, диспетчерування, складування та збереження вантажів

Критерії сегментації	Сегменти
Організаційно- правова форма підприємства	-товариства з обмеженою відповідальністю - ФОП
Вид логістичних послуг	-аутсорсинг управління вантажоперевезеннями на зарубіжних ринках - диспетчерські послуги для компаній перевізників на зарубіжних ринках - надання інтермодальних послуг з контейнерних перевезень на вітчизняному та зарубіжних ринках

Примітка: сформовано автором

Конкурентами в сегменті аутсорсингу управління вантажоперевезеннями на зарубіжних ринках, в якому працює логістична компанія Flexx Freight, виступають 8 компаній-конкурентів, які мають деякі унікальні компетенції (як певну ознаку конкурентоспроможності логістичної послуги) з відповідною спеціалізацією на ринку логістичних послуг (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Характеристика конкурентів для компанії Flexx Freight

Назва	Адреса	Спеціалізація
GP Transco	3200 Channahon Rd, Joliet, IL 60436	Вантажні перевезення, експедиторські послуги, логістичні рішення
HMD Trucking	15304 Castle Dr, Oak Forest, IL 60452	Вантажні перевезення, диспетчерські послуги, сервісна станція
MoLo Solutions	120 N Racine Ave, Chicago, IL 60607	Експедиторські послуги, 3PL-логістика, складські послуги
Echo Global Logistics	600 W Chicago Ave #725, Chicago, IL 60654	Експедиторські послуги, управління вантажоперевезеннями, складські послуги
Redwood Logistics	1765 N Elston Ave, Chicago, IL 60642	Експедиторські послуги, 3PL, послуги вантажоперевезень
Coyote Logistics	2545 W Diversey Ave, Chicago, IL 60647	Експедиторські послуги, ланцюги постачання, складські послуги
JB Hunt Chicago	2000 Clearwater Dr, Oak Brook, IL 60523	Інтермодальні вантажоперевезення, експедиторські послуги, спеціалізовані автопарки
USA Truck Inc.	One USA Truck Place, Van Buren, AR (regional office in IL)	Вантажні перевезення, логістика, підтримка ремонту та обслуговування

Примітка: сформовано автором

В сегменті надання диспетчерських послуг для компаній перевізників на зарубіжних ринках теж працює 8 логістичних компаній, що здійснюють диспетчеринг вантажів, в тому числі спільно із зарубіжними операторами, брокеридж, консолідацію вантажів, диспетчерські послуги для тракових перевезень у США тощо (табл.3.4).

Таблиця 3.4

Характеристика конкурентів для компанії USF Dispatch

Назва	Адреса	Спеціалізація
Flexx Freight, Inc.	Точна адреса не вказана (офіс у Тернополі)	Диспетчерські послуги для тракових перевезень у США
Oskar Ex Inc.	Точна адреса не вказана	Dispatching, dry van, reefer, power only для США
E&O Global Inc.	Точна адреса не вказана (контакт: Юрій Король)	Аутсорсинг диспетчерських послуг для американського ринку
B&K Group Inc.	Точна адреса не вказана	Диспетчеринг SD, FB, V; супровід трейлерів у США
S.V. Transport Inc.	Адреса не вказана	Диспетчеринг вантажів у США, співпраця з американськими операторами
Trans-Pro Logistics	Точна адреса не вказана	Канадсько-американська логістика, брокеридж, диспетчеринг
Homeland Transport	м. Київ, вул. Берестейська (офіційно), Львів – регіональний офіс	Диспетчерські послуги, вантажоперевезення США-Канада
RS-Time	Точна адреса не вказана	FOR, диспетчеринг, брокер, консолідація вантажів для США

Примітка: сформовано автором

Компанія West Container Terminal, яка працює в сегменті надання інтермодальних послуг з контейнерних перевезень на українському та зарубіжному ринках, конкурує з вісьмома компаніями, розміщеними в різних регіонах України, що в сукупності надають широкий спектр послуг в даному сегменті з відповідною спеціалізацією (інтермодальні залізничні перевезення, мультимодальні перевезення, послуги ЗРК – логістики, контейнерні перевезення тощо) (табл.3.5).

Таблиця 3.5

Характеристика конкурентів для компанії West Container Terminal

Назва	Адреса	Спеціалізація
1	2	3
ЦТС “Ліски” (Укрзалізниця)	Київ / Одеса-Ліски	Інтермодальні залізничні перевезення, державний термінал
DP World TIS Container Terminal	Порт Південний, Одеса	Глибоководний контейнерний термінал, порт
Бруклін-Київ Порт	Одеса	Контейнерна перевалка, судноплавство, залізниця

Продовження табл. 3.5

1	2	3
Контейнерний термінал Чорноморськ	Чорноморськ	Мультимодальні перевезення, порт
Most Logistic Terminal (MLT)	Яворівський р-н, Львівська обл.	“Сухий порт”, контейнерна платформа, ЄС-напрямок
Інтерлізінг	Мукачево	Контейнерний термінал, Євроколія
Global Ocean Link Terminal (GOL)	Одеса / Чорноморськ	3PL логістика, контейнерні майданчики
Термінал Лемберг	Львів	Залізничний сухий термінал, експорт до ЄС

Примітка: сформовано автором

Для більшої об'єктивності висновків щодо оцінки конкуренції на досліджуваному ринку і умов формування конкурентних переваг вважаємо за доцільне врахувати результати аналізу макросередовища функціонування логістичних компаній, що частково зроблено в р.2.1, та доповнено в процесі аналізу зовнішнього конкурентного середовища (табл.3.6, табл. 3.7), системного аналізу за методом SWOT – аналізу внутрішнього середовища кожної з досліджуваних логістичних компаній (табл. 3.8; додаток Е – табл. Е.1, табл. Е.2). Зауважимо, що саме використання PEST – аналізу, в якому здійснена оцінка макросередовища діяльності логістичних підприємств та умов трансформації їх організаційної культури, дозволило отримати вихідні дані щодо формування уявлення про можливості та загрози розвитку кожної з компаній та послідовного проведення наступних етапів стратегічного аналізу, зокрема SWOT – аналізу внутрішнього середовища, аналізу оцінок внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів щодо впливу на зовнішні можливості та проведення комплексного SWOT – аналізу, який дозволяє поєднати зовнішній і внутрішній аналіз діяльності логістичних підприємств та підготувати матриці доцільних стратегічних рішень для компаній в контексті підвищення їх конкурентоспроможності, що забезпечує на наступних етапах стратегування генерацію стратегічних варіантів – альтернатив розвитку шляхом поєднання факторів, обґрунтувати стратегічні напрями, стратегічні цілі, сформувати плани дій та функціональні стратегії (рис. 3.1)

Запропонований в моделі аналіз зовнішнього середовища дозволив ідентифікувати вплив: політичних, економічних, інституційних, екологічних факторів.



Рис. 3.1 Модель стратегічного управління підвищенням конкурентоспроможності логістичної компанії

Примітка: сформовано автором

Аналіз можливостей та загроз стратегічних факторів зовнішнього середовища і чинників його змін наведено в табл. 3.6, табл.3.7.

Таблиця 3.6

Аналіз можливостей логістичних підприємств на основі оцінки впливу стратегічних факторів і чинників змін зовнішнього середовища

Фактор	Ймовірність			Важливість впливу		
	Вис. 7-10	Сер. 4-6	Низьк. 1-3	Вис. 7-10	Сер. 4-6	Низьк. 1-3
1	2	3	4	5	6	7
1.Можливість збільшення ємності логістичного ринку		USF,FF, ZKT		USF FF,ZKT		
2. Можливість переорієнтації логістичних компаній на нові сегменти ринку		FF, ZKT	USF	ZKT		USF,FF
3.Зміни в структурі попиту на логістичні послуги		USF, ZKT,FF			USF, ZKT, FF	
4.Зменшення конкуренції на відповідному сегменті серед логістичних компаній		USF, FF, ZKT		USF, FF,ZKT		
5.Зниження цін на енергоносії та пальне			USF,FF, ZKT	ZKT	FF	USF

Продовження табл. 3.6

1	2	3	4	5	6	7
6.Подальша діджиталізація логістичної галузі		USF,FF,ZKT		USF,FF	ZKT	
7.Спрощення процедури декларування вантажів			USF,FF,ZKT	ZKT		USF,FF
8.Подальша інтеграція логістичного ринку ЄС		USF,FF,ZKT		ZKT		USF,FF
9. Можливість міждержавного партнерства		USF,FF,ZKT		ZKT	FF,USF	
10. Підвищення ефективності системи просування логістичних послуг		USF,FF,ZKT		USF,FF,ZKT		
11. Підвищення ділової активності в суміжних галузях підприємництва		USF,FF,ZKT		ZKT	FF,USF	
12. Удосконалення вітчизняної та міжнародної нормативно-правової бази			USF,FF,ZKT	USF,FF,ZKT		
13. Покращення безпекових умов для роботи на логістичних ринках		USF,FF,ZKT		USF,FF,ZKT		

Примітка: сформовано автором. Рівень ймовірності і важливості впливу окремих факторів і чинників можливості зовнішнього середовища на діяльність досліджуваних компаній наведена з позначеннями : **FF** –компанія Flexx Freight; **USF** –компанія USF Dispatch; **ZKT** – компанія West Container Terminal

Таблиця 3.7

Аналіз загроз логістичних підприємств на основі оцінки впливу стратегічних факторів і чинників змін зовнішнього середовища

Фактор	Ймовірність			Важливість впливу		
	Вис. 7-10	Сер. 4-6	Низьк. 1-3	Вис. 7-10	Сер. 4-6	Низьк. 1-3
1	2	3	4	5	6	7
1. Можливість появи нових конкурентів	ZKT	USF,FF		ZKT	USF,FF	
2. Зміна мотивації конкурентів	ZKT	USF,FF		ZKT		USF,FF
3.Погіршення ділового середовища в країні і світі	USF,FF,ZKT			USF,FF,ZKT		
4. Зниження ділової активності в суміжних галузях		USF,FF,ZKT		ZKT	USF,FF	
6.Підвищення цін на енергонсії та пальне		USF,FF,ZKT		ZKT	FF	USF
7.Зростання загроз руйнації інфраструктури		ZKT	USF,FF	ZKT	USF,FF	
8. Нерозвиненість системи складського господарства		USF,FF,ZKT		ZKT	USF,FF	
9.Збільшення частки тіньового ринку			USF,FF,ZKT	ZKT	USF,FF	
10.Зміни логістичних потоків		USF,FF,ZKT		ZKT	USF,FF	

Продовження табл. 3.7

1	2	3	4	5	6	7
11. Зміни у вітчизняному та міжнародному законодавстві		USF,FF,ZKT		USF,FF,ZKT		
12. Економічна нестабільність	USF,FFZKT			USF,FF,ZKT		
13. Нестабільність функціонування енергетичної системи		USF,FF,ZKT		USF, FF		ZKT

Примітка: сформовано автором. Рівень ймовірності і важливості впливу окремих факторів і чинників можливості зовнішнього середовища на діяльність досліджуваних компаній наведена з позначеннями : FF –компанія Flexx Freight; USF –компанія USF Dispatch; ZKT – компанія West Container Terminal

Проведений аналіз є першим етапом діагностики конкурентного середовища і виявлення конкурентних переваг логістичних компаній. Зауважимо, що в економічній літературі вказується на «доцільність інтегрального оцінювання конкурентних переваг з застосуванням системного, комплексного і нормативного підходів» [97 с.385]. Застосування системного підходу передбачає доповнення проведеного аналізу SWOT – аналізом внутрішнього середовища кожної з досліджуваних компаній, що дає змогу отримати первинну інформацію про наявні конкурентні переваги. Результати такого аналізу для компанії Flexx Freight наведено у таблиці 3.8, а для компаній USF Dispatch та West Container Terminal – у додатку Е (табл. Е.1, табл. Е.2).

Таблиця 3.8

SWOT–аналіз внутрішнього середовища компанії Flexx Freight

Сильні сторони(Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1.Організаційна складова та рівень організаційної культури : - робота на американському ринку - ефективна робота в команді - наявність стратегії розвитку - результат та ефективність як найвища цінність - комунікації з клієнтами і регулярний зворотний зв'язок 2. Інноваційна складова: - активна підтримка інновацій - впровадження нових технологій - використання цифрових платформ 3. Економічна складова: - фінансові результати діяльності стабільні - наявність маркетингових програм	1.Організаційна складова та рівень організаційної культури: - робота в вечірній та нічний час - труднощі взаємозаміни виконавців . - недостатня ефективність впровадження дисципліни, правил, порядку - недостатня орієнтованість на конкурентність - відсутність прямих контрактів з клієнтами - обмежений контроль за якістю поставки 2. Інноваційна складова: - недостатнє впровадження інновацій в менеджменті - недостатнє впровадження Ai у маршрутизації 3. Економічна складова: - високі фінансові втрати через порушення безпеки на маршрутах доставки вантажів - недостатня орієнтація на конкурентоспроможність

4. Кадрова складова: - вільне володіння персоналом англійською мовою - прозора система мотивації персоналу через оплату праці 5. Операційна продуктивність: - ефективні маршрути доставки вантажів - задовільна швидкість доставки – робота 24/7 - утримання ключових клієнтів	4. Кадрова складова : - підвищений рівень стресовості - висока плинність кадрів - недостатній рівень кваліфікації частини персоналу - низька мотивація професійного зростання 5. Операційна продуктивність: - зриви своєчасності доставок вантажів через безпекові проблеми на маршрутах - вразливість операційної роботи через просторову віддаленість партнерів і знаходження в географічних рамках різних країн
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Організаційна складова та організаційна культура: - подальший розвиток партнерства з зарубіжними учасниками логістичного ринку - формування організаційної культури корпоративного типу - імплементація корпоративних програм	1. Організаційна складова та організаційна культура : - конкуренція з боку аналогічних надавачів логістичних послуг - недостатня відпрацьованість комунікацій всередині команди між керівництвом та менеджерами ФОП - відсутність функціональної стратегії трансформації організаційної культури, орієнтованої на підвищення конкурентоспроможності компанії
2. Інноваційна складова: - розвиток інструментів цифрового управління та електронних сервісів	2. Інноваційна складова: - відсутність позитивних змін в інноваційному забезпеченні надання логістичних послуг та в системі менеджменту компанії
3. Економічна складова : - розширення клієнтської бази в зв'язку з збільшенням ємності логістичного ринку - переорієнтація на нові сегменти ринку - скорочення втрат завдяки запровадженню безпекових програм - ширше використання інструментів маркетингу	3. Економічна складова : - поява ризиків, обумовлених змінами попиту на логістичні послуги на зовнішніх ринках - слабе застосування інструментарію фінансового аналізу в рамках ризик-менеджменту - відсутність програми управління витратами - підвищення витрат на навчання персоналу в умовах його високої плинності
4. Кадрова складова: - удосконалення програм професійного навчання персоналу - підвищення кваліфікації команди менеджерів - рекрутинг кваліфікованих працівників	4. Кадрова складова: - зниження рівня мотивації персоналу - підвищення рівня плинності персоналу - зростання кадрового дефіциту на ринку праці – витік підготовлених в компанії кадрів до конкурентів
5. Підвищення операційної продуктивності : - чітке дотримання термінів доставки вантажів - підвищення якості сервісу - забезпечення утримання ключових клієнтів	5. Операційна складова: - ускладнення, що виникають на маршрутах доставки вантажів - вимушена зміна логістичних маршрутів - погіршення якості сервісу через загострення проблеми безпеки - підвищення ймовірності погіршення операційної продуктивності через нестабільність функціонування енергетичної системи та інтернет-мережі

Примітка: Створено автором на основі даних майданчикowego дослідження та даних оцінки експертів в рамках роботи фокус-групи

Проведений SWOT – аналіз внутрішнього середовища показує, що найвагомими конкурентними перевагами компанії Flexx Freight (табл.3.8) є: робота на американському ринку, яка завдяки його масштабу потенційно забезпечує постійну наявність замовлень на послуги з транспортування, експедирування, складування та збереження вантажів; ефективні комунікації з клієнтами і постійний зворотний зв'язок; наявність цифрових платформ; володіння персоналом англійською мовою і можливість дистанційного управління логістичними операціями; наявність стратегії розвитку; стабільність фінансових результатів; хороший рівень комунікацій та наявність постійного зворотного зв'язку, що дозволяє утримувати клієнтів. Слабкі сторони пов'язані з недоліками в організації роботи і організаційній культурі в зв'язку з: недостатньою врегульованістю питань регламентування роботи в нічний час, обмеженими можливостями контролю виконання робіт через дистанційну форму керування, а також з недостатнім впровадженням інновацій в менеджменті; з високими фінансовими втратами через необхідність компенсації збитків, обумовлених порушеннями безпеки на маршрутах; високою плинністю персоналу, викликаною недоліками кадрової політики; проблемами в операційній продуктивності. Відсутність позитивних зрушень в цих напрямках залишається загрозою стратегічного розвитку компанії. Водночас, проведений аналіз показує, що компанія має внутрішні резерви щодо свого розвитку, підвищення ефективності та покращення організаційної культури як стосовно організації діяльності, так і стосовно інновацій, використання потенціалу економічного розвитку, покращення якості персоналу, в кінцевому рахунку підвищення конкурентоспроможності логістичних послуг, операційної продуктивності та конкурентоспроможності логістичної компанії.

Конкурентними перевагами компанії USF Dispatch (див. додаток Е – табл. Е.1) є: робота на умовах аутсорсингу; пов'язаність функціональної діяльності з ємним зарубіжним логістичним ринком, що забезпечує стабільний дохід компанії; ефективне використання цифрових платформ та електронного сервісу; налагоджена співпраця з клієнтами та наявність постійного зворотного зв'язку; постійний розвиток і навчання персоналу, володіння ним англійською мовою, що дозволяє забезпечити в умовах

дистанційної роботи належний рівень комунікацій. Слабкими сторонами – проблеми комунікацій між керівництвом і ФОПами, неготовність до впровадження інновацій в процеси надання логістичних послуг та менеджмент, високі фінансові втрати, обумовлені необхідністю компенсації збитків через аварії на маршрутах, відсутність альтернативних економічних рішень, висока плинність персоналу, обумовлена недоліками управління ним, недостатні якість сервісу і рівень операційної продуктивності. Збереження негативних ознак діяльності компанії залишається загрозами її економічної стійкості на ринку логістичних послуг. Як позитив, варто зазначити наявність внутрішніх можливостей, до яких можна віднести: імплементацію організаційної культури корпоративного типу, розвиток інструментів цифрового управління та електронного сервісу, скорочення непродуктивних витрат завдяки активному маркетингу та безпековим заходам, підвищення ефективності механізмів управління персоналом, удосконалення операційної діяльності та підвищення операційної продуктивності.

SWOT – аналіз внутрішнього середовища компанії West Container Terminal представлений у додатку Е – табл. Е.2, показав, що основними конкурентними перевагами компанії є: присутність у європейському бізнес– середовищі, надання розширеного доступу до терміналів партнерів в країнах Європи, робота в команді з європейськими партнерами, чітка орієнтація на ефективність та стабільність як базові цінності, унікальність логістичних послуг з організації роботи по розвитку та управлінню комплексною мережею для доставки вантажів між Україною та Європою, наявність власної логістичної інфраструктури по трекінгу вантажів, ефективне проектування матеріальних потоків, стабільні показники економічної діяльності, відносно низькі витрати на оренду та експлуатацію інфраструктури, ефективне та швидке переміщення вантажів, чітке дотримання графіків їх доставки в умовах багатоканального логістичного сервісу, контрольованість мінімального ризику пошкодження вантажів.

Слабкими сторонами є відсутність чітко окресленої стратегії розвитку, брак англомовної підтримки для іноземних клієнтів, відсутність формалізованої програми онбордингу, відсутність системи автоматизованого планування маршрутів, онлайн –

платформи для управління логістичними потоками та системи оптимізації зберігання і переміщення товарів на складах; висока залежність економічних результатів від валютних і сезонних коливань, відсутність довготривалих контрактів з клієнтами, що в сукупності знижує економічну складову потенціалу конкурентоспроможності, певні недоліки в управлінні персоналом, недостатня операційна продуктивність, обумовлена об'єктивними причинами. Збереження цього стану у статусі-кво знижує внутрішній потенціал компанії щодо отримання конкурентних переваг. Водночас компанія має внутрішні можливості посилення своєї стійкості та конкурентоспроможності, формування і реалізації чіткої ділової стратегії, усунення слабких сторін, розвитку інструментів цифрового сервісу та онлайн-управління, модернізації матеріально-технічної бази складського господарства, розширення джерел доходів за рахунок диверсифікації логістичної діяльності, використання інструментів ризик-менеджменту з метою нівелювання негативних впливів, розвитку інституту тренінгів для персоналу, підвищення операційної продуктивності шляхом усунення ризиків зниження якості сервісу.

Використання комплексного підходу при оцінюванні конкурентних переваг та послідуєчого визначення конкурентоспроможності компанії передбачає врахування не лише результатів SWOT – аналізу досліджуваних компаній, але й багатьох інших аспектів забезпечення конкурентоспроможності, а також ступеня їх взаємного впливу. Зокрема, логічно це передбачає: по-перше, компаративний аналіз отриманих результатів з результатами компаній-конкурентів; по-друге, оцінку потенціалу конкурентоспроможності досліджуваних компаній на багатокритеріальній основі (за одиничними індикаторами); по-третє, комплексний SWOT – аналіз базису підвищення потенціалу конкурентоспроможності компаній з долученням можливого впливу зовнішнього середовища; по-четверте, формування висновків щодо вибору альтернативних стратегій та створення матриць пропонованих стратегічних рішень.

1. Запропонований вище підхід до сегментації конкурентного середовища (табл.3.1) дозволяє здійснити коректне порівняння логістичних компаній за однорідними критеріями, з врахуванням змісту робіт виявити реальних

конкурентів, оцінити конкурентну позицію кожної з компаній, ідентифікувати власну нішу, виявити конкурентні переваги та виклики, надати інформацію для подальшого бенчмаркінгу та визначення стратегії отримання конкурентних переваг, в кінцевому рахунку обґрунтувати шляхи посилення потенціалу конкурентоспроможності.

2. Доцільність розроблення матриці потенціалу конкурентоспроможності компанії обумовлена, на наш погляд, необхідністю врахування потужності впливу визначених факторів внутрішнього середовища для більш об'єктивного формування матриць SWOT – аналізу базису підвищення потенціалу конкурентоспроможності логістичної компанії, що не передбачалось пропонованими і використовуваними досі методиками.

Структурно потенціал конкурентоспроможності логістичної компанії можна представити наступним чином: ресурсний потенціал, як сукупність наявних і тих, що можна мобілізувати, матеріальних ресурсів; трудовий потенціал, що засвідчує кількість і якість персоналу компанії; виробничо–технологічний потенціал – сукупність засобів виробництва і технологій їх залучення в надання логістичних послуг; інвестиційний потенціал як здатність залучити і ефективно використовувати певну кількість інвестиційних ресурсів; науково–технічний потенціал, що відображає сукупну можливість генерувати і використовувати нові знання в процесі функціональної діяльності компанії; управлінський потенціал, який можна оцінити за наявністю засобів цілепокладання, організації, визначення функцій і адміністрування їх виконання, координації робіт, контролю і моніторингу процесів, пов'язаних з наданням логістичних послуг, рівнем організаційної культури; маркетинговий потенціал. Варто зауважити, що окрім зазначеного, в логістичних компаніях, як особливе, конкурентоспроможність визначається своєчасністю доставки вантажів, рівнем сервісної компоненти (якістю сервісу, швидкістю оброблення замовлень, складністю логістичної послуги, рівнем цифровізації, наявністю зворотного зв'язку, термінами доставки, задоволеністю клієнтів, здатністю утримання ключових клієнтів), наявністю сучасних транспортних засобів, навантажувально–розвантажувального та складського обладнання, кадровим потенціалом, адаптованим

до роботи на зарубіжних ринках. Результати оцінки потенціалу забезпечення конкурентоспроможності логістичних компаній наведені у таблиці 3.9.

Табл. 3.9

Оцінка потенціалу забезпечення конкурентоспроможності логістичних компаній Flexx Freight, USF Dispatch, West Container Terminal на багатокритеріальній основі

Аспекти потенціалу конкурентоспроможності	Flexx Freight	USF Dispatch	West Container Terminal
Ресурсний потенціал:	++	+	(++) – (+++)
- матеріально-технічні ресурси	++	+	++
- виробничо-технологічний потенціал	++	+	++
- фінансовий потенціал	++	+	+++
- інвестиційний потенціал	+++	+	+++
Інноваційний та науково-технічний потенціал:	++	+	++
- потенціал цифровізації та використання електронних ресурсів	+++	+	++
- потенціал впровадження інноваційних технологій	+	+	++
Кадровий потенціал:	++	++	(++) – (+++)
- кількість персоналу = потребам	++	++	+++
- якість та професіоналізм персоналу	++	++	++
Управлінський потенціал	++	+	++
- наявність визначених цілей, стратегій, планів	+	+	++
- якість функціональної структури управління	++	+	+
- маркетинговий потенціал	+++	+	++
- рівень адміністрування діяльності	+++	+	++
- рівень організаційної культури	++	+	++
Потенціал організаційної культури за показником організаційної продуктивності:	++	+	++
- якість сервісу	++	+	++
- задоволеність клієнтів	++	+	++
- наявність зворотного зв'язку	++	++	++
- ефективність командної роботи	+++	++	++
- пізнаваність бренду	++	+	++

Примітка: сформовано автором на основі синтезу результатів онлайн-опитування, роботи фокус-груп та майданчикових досліджень. Примітка: + (1-3 бали) –низький; ++ (4-6 балів) – середній; +++ (7-8 балів) – високий рівень.

Проведений аналіз показує, що, маючи високі показники за окремими компонентами потенціалу конкурентоспроможності (інвестиційний потенціал, потенціал цифровізації і використання електронних ресурсів, маркетинговий

потенціал, потенціал адміністрування діяльності, висока ефективність командної роботи), через відсутність стратегії підвищення конкурентоспроможності, низький потенціал впровадження інноваційних технологій компанія Flexx Freight має середні показники сумарного потенціалу, сформованого на багатоаспектній основі. За сукупністю ознак дозволяє орієнтуватися на розроблення і реалізацію проактивної стратегії підвищення потенціалу конкурентоспроможності. Компанія USF Dispatch через низькі показники за більшістю індикаторів має низький сумарний потенціал, що вимагає притягнення можливостей зовнішнього середовища та вказує на відповідну (компенсаторну) стратегію розвитку. Компанія West Container Terminal, маючи потужний фінансовий та інвестиційний потенціали, збалансованість чисельності персоналу з потребами логістичної діяльності, недостатньо використала можливість нарощення інших компонент потенціалу, що як результат, забезпечило, як і в компанії Flexx Freight, середній рівень сумарного потенціалу конкурентоспроможності. Одним із бар'єрів вирішення цього завдання є недосконалість функціональної структури управління попри недостатню активність у використанні внутрішніх резервів, що вимагає долучення потенціалу зовнішнього середовища, розробки і реалізації адаптивної стратегії щодо його нарощування.

3. Для підтвердження отриманих результатів та виявлення ключових проблемних аспектів було здійснено SWOT – аналіз базису підвищення потенціалу конкурентоспроможності, який ґрунтується на комплексному урахуванні чинників внутрішнього та зовнішнього середовища логістичних підприємств. Результати аналізу для компанії Flexx Freight подано в таблиці 3.10, а для компаній USF Dispatch та West Container Terminal – у додатку Е (табл. Е.3, табл. Е.4).

Результати проведеної роботи засвідчують, що загалом компанії Flexx Freight, USF Dispatch, West Container Terminal мають потенціал та можливості для стратегічного зростання і підвищення конкурентоспроможності, зміцнення позицій на ринку логістичних послуг з транспортування, експедирування, складування та збереження вантажів, однак знаходяться у полі значних ризиків та загроз, обумовлених турбулентністю логістичного ринку, що вимагає управлінської інституалізації стратегічного вибору та застосування механізмів антикризового управління, ризик–менеджменту, безпекового захисту.

Таблиця 3.10

**SWOT–аналіз базису підвищення потенціалу конкурентоспроможності
компанії Flexx Freight з урахуванням факторів внутрішнього та
зовнішнього середовищ**

Сильні сторони (<i>Strengths</i>)	Слабкі сторони (<i>Weaknesses</i>)
1. Висока ефективність командної роботи, клієнтоорієнтованість, наявності зворотного зв'язку, високий рівень адміністрування як ознаки організаційної культури 2. Високий потенціал цифровізації як ознаки інноватизації діяльності та фактора підвищення конкурентоспроможності 3. Високий інвестиційний та маркетинговий потенціал як засіб покращення економічної стійкості та конкурентоспроможності на ринку 4. Адаптованість персоналу до роботи в умовах англійського середовища та дистанційних комунікацій, утримання ключових клієнтів	1. Недостатня орієнтованість на конкурентність. Відсутність стратегії підвищення конкурентоспроможності компанії 2. Низький потенціал впровадження інноваційних технологій у виробничу (логістичні процеси) та управлінську діяльність, недостатнє впровадження AI у маршрутизації 3. Наявність кадрових проблем (висока плинність, труднощі взаємозаміни виконавців) через підвищений рівень стресовості в умовах дистанційного виконання логістичних операцій та різниці часових рамок роботи між партнерами, недостатню мотивацію професійного зростання 4. Недостатність потенціалу оперативної продуктивності та фінансові втрати через відсутність прямих контрактів з клієнтами, обмежений контроль за якістю поставки, порушення безпеки на маршрутах доставки вантажів, зриви своєчасності доставок, через просторову віддаленість партнерів і знаходження в географічних рамках різних країн
Можливості (<i>Opportunities</i>)	Загрози (<i>Threats</i>)
1. Можливість збільшення ємності ринку; 2. Можливість переорієнтації логістичної компанії на нові сегменти ринку; 3. Зміни в структурі попиту на логістичні послуги; 4. Зменшення конкуренції на відповідному сегменті ринку; 5. Підвищення ділової активності на суміжних ринках; 6. Подальша діджиталізація логістики, поширення практики використання ІІІ; 7. Подальша інтеграція логістичного ринку ЄС; 8. Можливість розширення міжнародного партнерства; 9. Покращення безпекових умов ринках логістичних послуг; 10. Підвищення ефективності просування логістичних послуг.	1. Погіршення ділового середовища в країні і світі; 2. Економічна нестабільність; 3. Можливість появи нових конкурентів; 4. Зниження ділової активності в суміжних галузях; 5. Зміни логістичних потоків; 6. Збільшення частки тіньового ринку; 7. Нерозвиненість сучасної системи складського господарства; 8. Зміни у вітчизняному та зарубіжному законодавстві; 9. Нестабільність функціонування енергетичної системи та інтернету.

Примітки: 1) сформовано автором, 2) В процесі здійснення SWOT – аналізу при врахуванні факторів можливостей і загроз зовнішнього середовища до уваги були взяті ті, що мають високу і середню ймовірність і важливість (вагомість) впливу, а при оцінці потенціалу конкурентоспроможності – його рівень (високий, низький, середній), що дозволяє зважено та більш обґрунтовано підійти до висновків і подальшої роботи в рамках стратегічного аналізу та цілепокладання. З метою зручності використання отриманих результатів в процесі стратегування всі враховані фактори згруповані за основними аспектами потенціалу конкурентоспроможності: ресурсний потенціал, інноваційний та науково-технічний потенціал, кадровий, управлінський, потенціал операційної продуктивності.

Запропонований до SWOT – аналізу підхід дозволяє врахувати не лише стан внутрішнього середовища компаній, але й їх внутрішні невикористані можливості, внутрішній потенціал конкурентоспроможності, виявити доцільність притягнення можливостей зовнішнього середовища з врахуванням специфіки ситуації в кожній компанії та вказати на загрози, які доцільно прийняти до уваги (усунути, попередити). Також: 1) виявити для кожної з компаній критичні питання, які вимагають стратегічних рішень, і повинні бути покладені в основу цілепокладання при стратегуванні; 2) підтвердити, уточнити або заперечити попередньо запропоновані стратегії; 3) запропонувати матриці можливих стратегічних рішень.

Проведений комплексний аналіз базису підвищення потенціалу конкурентоспроможності компанії Flexx Freight показав, що критичними питаннями для вирішення цього завдання колективом є: недостатнє використання сформованої організаційної структури та організаційної культури для нарощування партнерства з зарубіжними учасниками ринку; відсутність стратегії трансформації організаційної культури задля підвищення економічної стійкості та конкурентоспроможності; недостатня технічна модернізація засобів комунікацій задля розвитку інструментів цифровізації і електронного сервісу, орієнтованих на нові тренди і можливості діджиталізації; недостатня економічна ефективність діяльності через фінансові втрати, пов'язані з безпековими проблемами на маршрутах, нерозвиненістю системи маркетингу; недостатня ефективність системи управління персоналом, що супроводжується відтоком кваліфікованих спеціалістів, зниженням продуктивності праці, нерозвиненістю корпоративних цінностей.

Критичними питаннями підвищення потенціалу конкурентоспроможності компанії USF Dispatch є: низький рівень управлінського потенціалу в частині планування і адміністрування діяльності, відсутність стратегії модернізації організаційної культури; недостатня економічна ефективність діяльності, обумовлена низьким рівнем ресурсного потенціалу, великими фінансовими втратами, викликаними необхідністю компенсацій клієнтам за невиконання зобов'язань, слабкою адаптацією до змін кон'юнктури ринку; висока плинність персоналу; невідповідність операційної продуктивності вимогам клієнтів і вимогам конкуренції.

Критичними питаннями компанії West Container Terminal можна вважати: проблеми в організації управління та організаційній культурі, обумовлені недостатньою адаптованістю до умов роботи на зарубіжному ринку, браком англomовної підтримки іноземців, відсутністю програми онбордингу та ділової стратегії, орієнтованої на конкуренцію; брак інновацій в логістичній діяльності, зокрема онлайн–платформ, системи автоматичного планування маршрутів та системи оптимізації операцій в складському господарстві; недостатня активність використання внутрішніх резервів задля підвищення економічної ефективності і конкурентоспроможності компанії (механізмів ризик менеджменту, диверсифікації видів логістичних послуг); недостатній рівень кадрового потенціалу з огляду на роботу на європейському ринку, зокрема брак спеціалістів із знанням іноземних мов; недостатній рівень операційної продуктивності.

Дослідники проблеми визначення типу стратегії в процесі SWOT – аналізу розрізняють їх чотири типи: «1) стратегія типу *сила – можливості*, спрямована на підсилення, або використання сильних сторін компанії; 2) стратегія *слабкість–можливості* (зникнення слабких сторін або їх підсилення за рахунок можливостей зовнішнього середовища); 3) стратегія *сила–загрози*, спрямована на те, щоб скориставшись сильними сторонами підприємства, уникнути або мінімізувати вплив загроз і зовнішнього середовища; 4) стратегія *слабкість – загроза*, яка повинна забезпечити підприємству спробувати позбутися слабких сторін і мінімізувати загрози зовнішнього середовища» [97 с.129]. Фактично йдеться про проактивну, адаптивну, захисну та компенсаторну стратегії, у межах яких можна визначити низку можливих варіантів стратегічних рішень. Результати розроблення таких рішень для компанії Flexx Freight наведено у таблиці 3.11, а для компаній USF Dispatch та West Container Terminal – у додатку Е (табл. Е.5, табл. Е.6).

Проведений комплексний аналіз дозволив підтвердити доцільність вибору компанією Flexx Freight проактивної стратегії підвищення потенціалу конкурентоспроможності компанії, компанією USF Dispatch – компенсаторної, компанії West Container Terminal – адаптивної.

Таблиця 3.11

Матриця можливих стратегічних рішень компанії Flexx Freight

SO (Strengths + Opportunities) Сильні сторони + Можливості <i>Проактивні стратегічні рішення</i>	WO (Weaknesses + Opportunities) Слабкі сторони + можливості <i>Адаптивні стратегічні рішення</i>
-використання сформованої організаційної структури та організаційної культури для подальшого нарощування партнерства із зарубіжними учасниками логістичного ринку щодо збільшення обсягів надання логістичних послуг	-розроблення функціональної стратегії трансформації організаційної культури, орієнтованої на підвищення стійкості та конкурентоспроможності компанії на зарубіжному логістичному ринку
-розвиток інструментів цифрового управління та електронних сервісів, враховуючи нові тренди і можливості діджиталізації логістичних процесів	-здійснення технічної модернізації засобів комунікацій для підвищення операційної продуктивності, використовуючи можливості партнерства з учасниками ринку
-розширення клієнтської бази завдяки можливому збільшенню ємності логістичного ринку та ширшому використанню інструментів маркетингу	-скорочення фінансових втрат завдяки використанню можливостей усунення безпекових проблем на маршрутах
- зміцнення кадрового потенціалу через удосконалення програм професійного навчання та рекрутинг кваліфікованих спеціалістів	-впровадження чіткого дотримання вітчизняного і міжнародного законодавства в сфері гарантій умов праці -передбачення системи заходів щодо адаптації до змін зовнішнього середовища
ST (Strengths +Threats) Сильні сторони + загрози <i>Захисні стратегічні рішення</i>	WT (Weaknesses + Threats) Слабкі сторони та загрози <i>Компенсаторні стратегічні рішення</i>
-розвиток партнерських відносин з зарубіжними учасниками логістичного ринку з метою упередження тиску конкурентів - створення і реалізація програм професійного розвитку менеджерів компанії задля активізації процесів впровадження інновацій в управлінську діяльність – використання наявних цифрових платформ та засобів електронного сервісу для моніторингу ринкової кон'юнктури та змін регуляторної політики – вироблення і реалізація програм управління ризиками	-формування і реалізація стратегії трансформації організаційної культури з метою усунення загроз конкуренції шляхом підвищення конкурентоспроможності компанії – вироблення і реалізація програм інноватизації надання логістичних послуг – рекрутинг кваліфікованих кадрів, удосконалення системи мотивації персоналу з метою зниження загроз його плинності – імплементація інструментів ризик-менеджменту з метою зниження загроз якості операційної продуктивності, обумовлених ускладненнями, що виникають на маршрутах, проблемами безпеки, а також з метою зменшення непродуктивних витрат, що знижують ефективність діяльності компанії

Примітка: сформовано автором

Проведений стратегічний комплексний аналіз, формування конкурентного профіля досліджуваних логістичних компаній, пропозиція можливих стратегічних рішень дозволяє забезпечити перехід від діагностики до проактивних

управлінських рішень на забезпечення підвищення потенціалу конкурентоспроможності логістичних компаній, що здійснюється через процедуру цілепокладання з використанням графів «Дерева цілей» (рис 3.2; рис. 3.3; рис.3.4).



Рис. 3.2. Дерево цілей стратегії розвитку і функціонування компанії Flexx Freight

Примітка: побудовано автором

Для досягнення поставлених стратегічних цілей компанії Flexx Freight в рамках проактивної стратегії доцільно реалізувати наступні оперативні цілі: 1) стосовно стратегічної цілі O – оперативні цілі: O1 – технічна модернізація засобів комунікацій; O2 – імплементація інструментів AI в планування маршрутів перевезень; O3 – використання наявних та створюваних цифрових платформ та засобів електронного сервісу для моніторингу кон'юнктури ринку та змін регуляторної політики; 2) стосовно стратегічної цілі P – оперативні цілі: P1 – створення і реалізація програми підвищення операційної продуктивності роботи компанії; P2 – впровадження інноваційних технологій в логістиці (штучного інтелекту, відстеження RFID, «Blockchain», автоматизації та роботизації надання термінальних послуг); P3 –

імплементация інноваційних технологій стандартизації логістичної діяльності;

3) стосовно стратегічної цілі R – оперативні цілі: R1 – модернізація програм професійного зростання персоналу на основі компетентнісного підходу; R2 – рекрутинг кваліфікованого персоналу; R3 – створення і реалізація спільно з зарубіжними партнерами програми професійного розвитку менеджерів компанії задля впровадження інновацій в управлінську діяльність; 4) стосовно стратегічної цілі S – оперативні цілі: S1 – активізація інструментів маркетингу задля дослідження кон'юнктури ринку; S2 – імплементация технологій ризик– менеджменту; S3 – інституалізація безпекової діяльності через створення служби безпеки, посилення механізмів попередження і контролю на маршрутах; 5) стосовно стратегічної цілі Q – оперативні цілі: Q1 – підвищення ефективності організаційної структури управління в контексті нарощування переваг партнерства з зарубіжними учасниками ринку; Q2 – формування стратегії трансформації організаційної культури в контексті підвищення економічної стійкості та конкурентоспроможності компанії; Q3 – впровадження інноваційних підходів в менеджменті; Q4 – формування і реалізація корпоративних програм; Q5 – імплементация новітніх технологій адміністрування, звітності та контролю як елементів організаційної культури.

Для досягнення стратегічних цілей компанії USF Dispatch в рамках визначеної компенсаторної стратегії необхідно реалізувати наступні оперативні цілі: 1) стосовно стратегічної цілі O – оперативні цілі: O1 – підвищення рівня впровадження інноваційних технологій в менеджменті; O2 – підвищення рівня впровадження інноваційних технологій в наданні логістичних послуг; O3 – впровадження AI з метою усунення загроз та ризиків зниження операційної продуктивності; 2) стосовно стратегічної цілі P – оперативні цілі: P1 – скорочення компенсаційних фінансових втрат, пов'язаних з порушенням безпеки на маршрутах; P2 – впровадження прямих ділових довгострокових контрактів з партнерами з метою стабільної роботи в умовах нестабільності ринкової кон'юнктури; P3 – розширення джерел доходів за рахунок диверсифікації діяльності; 3) стосовно стратегічної цілі R – оперативні цілі: R1 – рекрутинг кваліфікованих кадрів з метою усунення проблеми нестачі кваліфікованого персоналу; R2 – імплементация компенсаторних механізмів в систему мотивації

персоналу; R3 – удосконалення навчання персоналу через використання компетентнісного підходу; 4) стосовно стратегічної цілі Q– оперативні цілі: Q1 – підвищення рівня адміністрування, впровадження стандартів та регламентів в забезпеченні функціональної діяльності компанії; Q2 – удосконалення контролю за якістю сервісу задля підвищення операційної продуктивності; Q3 – формування і реалізація функціональної стратегії трансформації організаційної культури, зорієнтованої на підвищення конкурентоспроможності компанії; Q4 – впровадження програми підвищення кваліфікації менеджменту компанії «Інновації в логістичному менеджменті»; Q5 –використання переваг роботи і специфіки організаційної культури на умовах аутсорсингу для зміцнення конкурентних позицій компанії.

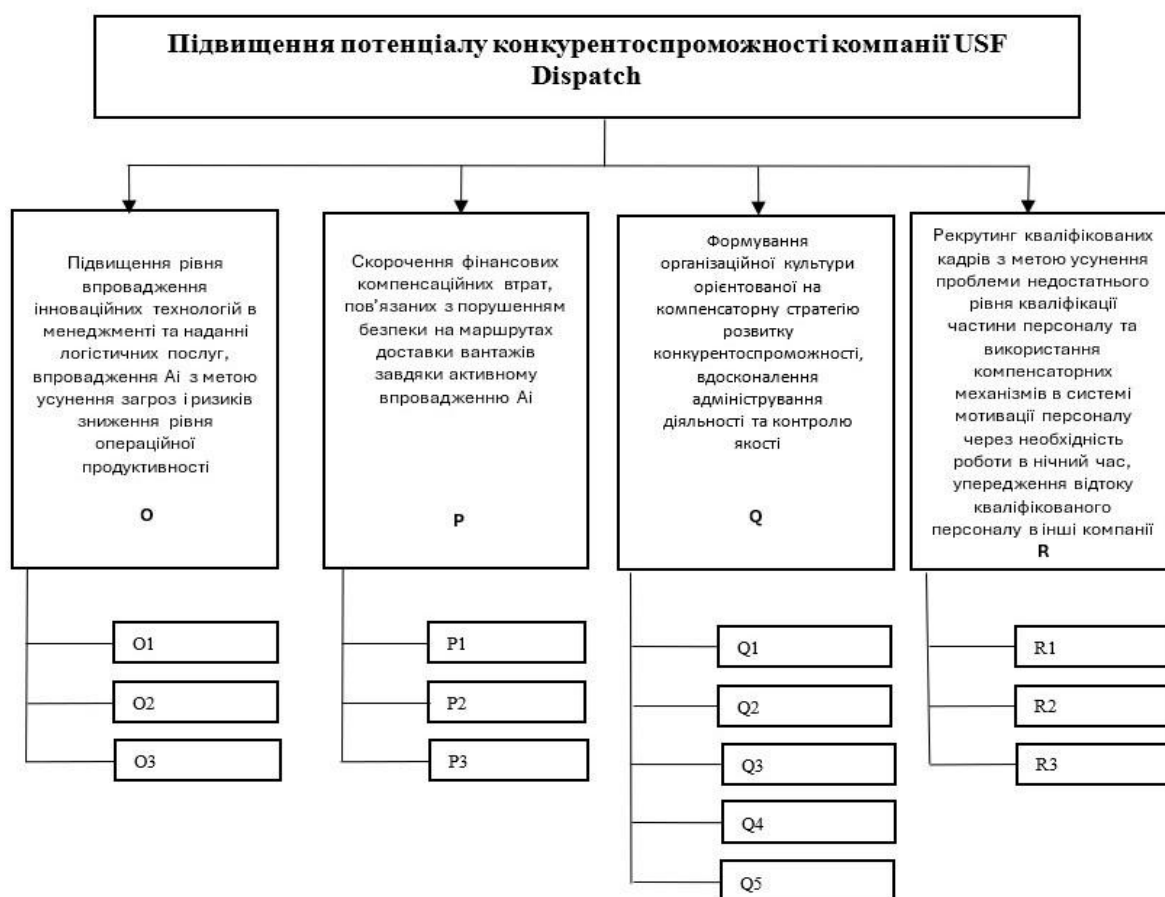


Рис. 3.3. Дерево цілей стратегії розвитку і функціонування компанії USF Dispatch

Примітка: побудовано автором

Для досягнення стратегічних цілей компанії West Container Terminal (рис.3.4) в рамках визначеної адаптивної стратегії необхідно реалізувати наступні оперативні цілі:

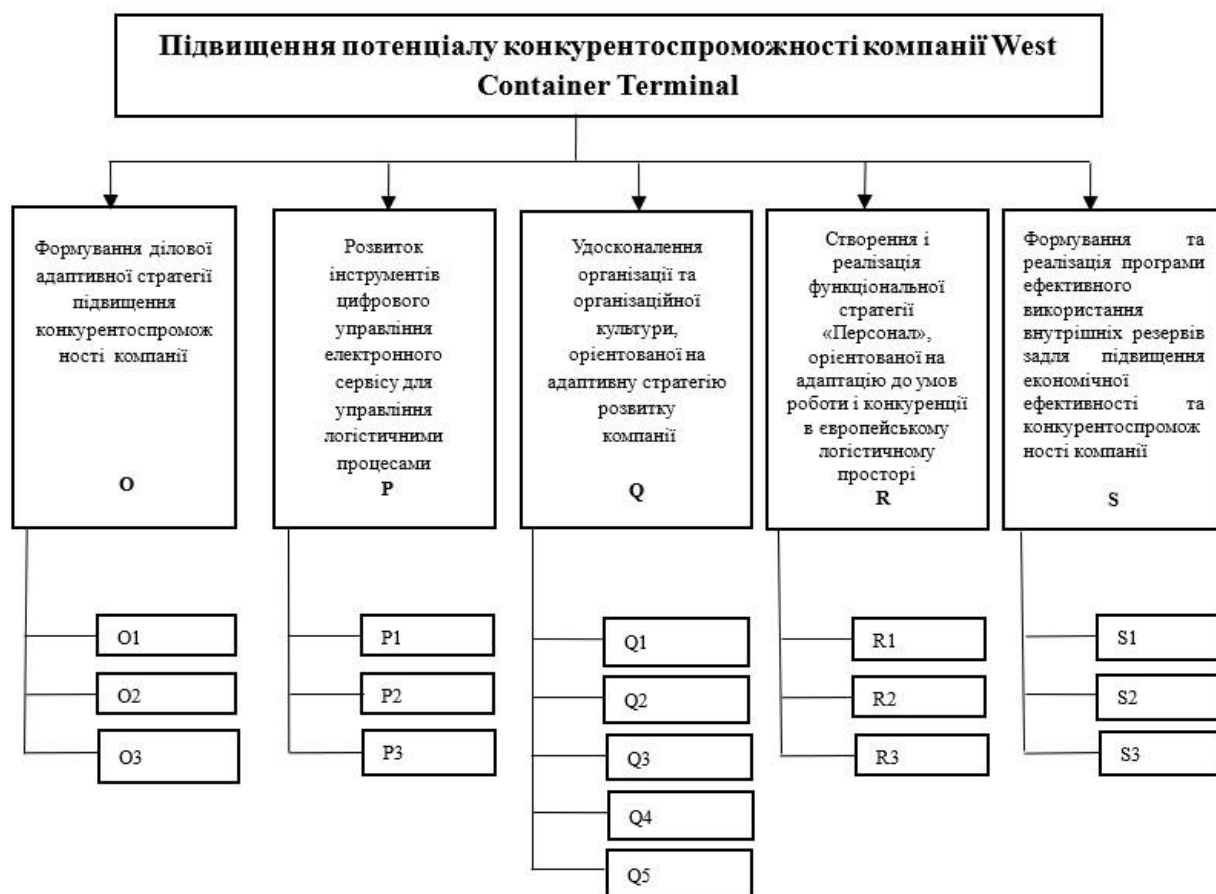


Рис. 3.4. Дерево цілей стратегії розвитку і функціонування компанії West Container Terminal

Примітка: побудовано автором

1) стосовно стратегічної цілі O – оперативні цілі: O1 – створення онлайн-платформи для управління логістичними процесами; O2 – створення і впровадження програми автоматизованого планування маршрутів; O3 – створення формалізованої структури онбордингу; 2) стосовно стратегічної цілі P – оперативні цілі: P1 – впровадження програми управління ризиками; P2 – впровадження довгострокових контрактів з зарубіжними партнерами та українськими підприємствами; P3 – розширення джерел доходів компанії за рахунок диверсифікації видів логістичної діяльності; 3) стосовно стратегічної цілі R – оперативні цілі: R1 – створення і реалізація функціональної стратегії «Персонал», орієнтованої на адаптацію до умов роботи і конкуренції на європейському ринку логістичних послуг; R2 – підвищення рівня адаптації менеджменту компанії до змін в європейському логістичному просторі; R3 – рекрутинг працівників зі знанням іноземної мови; 4) стосовно стратегічної цілі S – оперативні цілі: S1 – маркетинговий аналіз та діагностика конкурентного середовища

на відповідному сегменті ринку логістичних послуг; S2 – розроблення ділової стратегії компанії, орієнтованої на підвищення економічної стійкості та конкурентоспроможності на європейському ринку логістичних послуг; S3 – розроблення і реалізація програми міжнародного партнерства в контексті реалізації ділової стратегії компанії; 5) стосовно стратегічної цілі Q – оперативні цілі: Q1 – модернізація організаційної структури управління в орієнтації на досвід європейських логістичних компаній; Q2 – імплементація гнучких технологій менеджменту, адаптованих до європейських практик управління логістичними організаціями; Q3 – впровадження корпоративних програм; Q4 – впровадження програм підвищення якості та ефективності операційної діяльності та імплементації власного бренду; Q5 – підвищення ефективності використання власної IT-інфраструктури та трекінгу.

Резюмуючи, зазначимо, що проведена дослідницька робота дозволила, по–перше, сформулювати залежно від наявного потенціалу конкурентоспроможності компаній різні стратегії його підвищення; по–друге, змістовні характеристики сформованих стратегій містять таку інституційну складову як трансформація (адаптація, модернізація) організаційної культури; по– третє, для використання її як каталізатора підвищення економічної стійкості та конкурентоспроможності логістичних компаній на ринку необхідно сформулювати та імплементувати, адекватну обраним стратегіям модель організаційної культури; по–четверте, обов’язковим елементом стратегічного управління підвищенням потенціалу конкурентоспроможності будь якої з обраних компаній повинен бути моніторинг реалізації стратегій, який би став запобіжником перетворення їх в документи, що знаходяться в статистиці і не відображають динамічних змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі організацій.

3.2. Побудова та інституалізація моделі організаційної культури, орієнтованої на підвищення конкурентоспроможності логістичної компанії

Стратегія підвищення потенціалу конкурентоспроможності (проактивна, адаптивна, компенсаторна) є передумовою і орієнтиром для побудови адекватної їй організаційної культури. Водночас трансформація (підтримання, модернізація, адаптація) організаційної культури виступає інструментом реалізації стратегії,

досягнення цілей економічної стійкості та конкурентоспроможності організації. Відповідно, побудова організаційної культури, її інституалізація в системі управління компанією актуальна.

В розділі 2.2 і 2.3 висвітлено можливі підходи до розв'язання цієї проблеми. Проведене дослідження засвідчило, що в жодному з досліджуваних підприємств не проводилась чітко орієнтована політика і управлінська діяльність на формування організаційної культури, зорієнтованої на підвищення їх конкурентоспроможності. Відповідно, оцінка ефективності впливу організаційної культури на результати економічної діяльності і підвищення конкурентоспроможності, здійснена за одиничними (синтетичними, інтегральними) та груповими (інтегральними) показниками, показала, що таке завдання виконується фрагментарно (за окремими ознаками), а в більшості випадків менеджмент працює задовільно або нейтрально щодо даної проблеми. Така ситуація породжує дисбаланси в спробах досягнення цілей організації, на що вказали стейкхолдери в процесі онлайн-опитування.

За вимогами системного підходу організаційну культуру, яку хочемо сформувати, можна представити як певну модель. Використовуючи системний підхід, можна описати різні аспекти і прояви бажаної організаційної культури та цілеспрямований процес її формування (підтримки, адаптації, модернізації та удосконалення). Оскільки мова йде про формування моделі організаційної культури, орієнтованої на забезпечення ефективності та конкурентоспроможності логістичної компанії, то доцільно з двох основних типів моделей, які ідентифікуються науковим середовищем, «бізнес-модель», «адміністративна модель» [136], говорити про першу. В свою чергу, враховуючи, що в її рамках вирізняють: еволюційну модель, яка формується під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів; цілераціональну – як інструмент досягнення цілей організації, що фокусується на ефективності та раціональності і підкреслює важливість узгодження цінностей і переконань співробітників з цілями організації; модель корпоративної культури, яка розглядає організаційну культуру як систему цінностей, норм, переконань, що впливають на поведінку працівників та характер життєдіяльності організації [119], вважаємо за доцільне говорити про цілераціональну модель, що вже було обґрунтовано нами вище.

Уточнення типу моделі організаційної культури важливе для виявлення її сумісності з визначеною стратегією формування конкурентоспроможності. В нашому випадку мова йтиме про другий тип, що будується на використанні управлінського підходу. Оскільки досліджувані компанії не є новоствореними, то очевидно, що потреба у розвитку, зміні, модернізації їх організаційної культури обумовлена двома причинами: 1) «культурним розривом», тобто відмінностями між бажаними цінностями (р.2.2), які диктуються потребою підвищення потенціалу конкурентоспроможності і реальними ознаками організаційної культури; 2) невідповідністю організаційної культури вимогам сучасної ситуації на ринку логістичних послуг, викликам з боку зовнішнього середовища висококонкурентного ринку.

Узагальнюючи напрацювання вітчизняних і зарубіжних вчених щодо використання управлінського підходу з вибору варіанту трансформації організаційної культури (розвитку, підтримки, адаптації, модернізації) та результатів авторського дослідження, вважаємо, що модель цілереалізаційної організаційної культури, орієнтованої на підвищення конкурентоспроможності логістичної компанії, може бути сформована за наступним алгоритмом : 1) ідентифікація критичних питань і цілей формування організаційної культури з врахуванням специфіки стратегії підвищення потенціалу конкурентоспроможності логістичної компанії; 2) аналіз існуючого стану організаційної культури логістичних компаній на основі результатів онлайн–опитування, компаративного аналізу за допомогою фокус–груп; 3) аналіз сумісності чинної організаційної культури з обраною стратегією підвищення потенціалу конкурентоспроможності; 4) аналіз інституційної спроможності щодо підтримки, розвитку (адаптації, модернізації) організаційної культури; 5) формування організаційного профілю організаційної культури компанії згідно результатів онлайн–опитування працівників компанії та стейкхолдерів; 6) порівняння бажаної моделі організаційної культури з чинною; 7) моделювання (формування прогностичної моделі) очікуваного (можливого) впливу зміни індикаторів організаційної культури на підвищення конкурентоспроможності компанії; 8) формування ланцюга цінностей для досягнення цілей відповідності організаційної культури потребам конкурентоспроможності компанії; 9) визначення складу механізмів інтеграції

розробленої моделі організаційної культури в загальну корпоративну культуру організації (від організаційної культури до корпоративної культури); 10) виконання завдань, моніторинг та оцінка реалізації моделі (рис. 3.5).

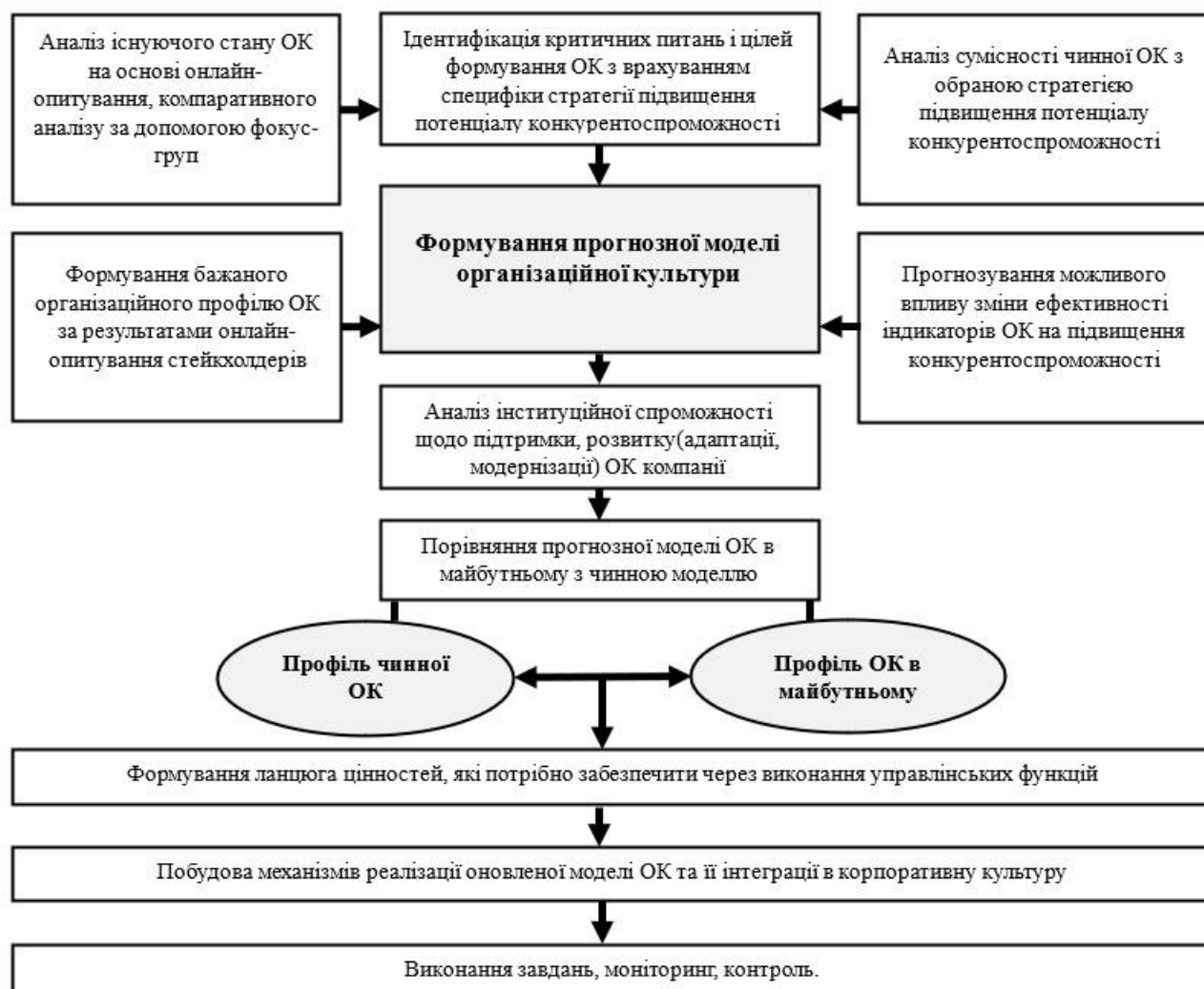


Рис. 3.5. Алгоритм побудови та інституалізації моделі ОК логістичної компанії, орієнтованої на підвищення конкурентоспроможності

Примітка: побудовано автором

При формуванні моделі організаційної культури, орієнтованої на забезпечення підвищення конкурентоспроможності логістичної компанії, доцільно дотримуватись наступних принципів:

1) поєднання інтересів керівництва, персоналу та стейкхолдерів. Це обумовлено вимогами часу, а саме необхідністю формування спільних цінностей в частині підприємницької діяльності, партнерської співпраці з конкурентами. Цей принцип важливий для розроблення в перспективі корпоративної стратегії розвитку компанії

та корпоративної моделі її організаційної культури. Для уточнення, інтереси та цілі зацікавлених груп логістичної компанії наведено в табл. 3.12.

2) врахування специфіки змісту робіт, яка відображається на основних ознаках організаційної культури логістичних компаній, що обґрунтовано в розділі 2.3;

3) врахування ступеня відповідності (сумісності) чинної моделі організаційної культури сформованій (проактивній, адаптивній, компенсаторній) стратегії підвищення потенціалу конкурентоспроможності логістичної компанії (таблиця 3.11, додаток Е – табл. Е.5, табл. Е.6). Це дозволить чітко ідентифікувати вузькі місця в такому інституті як організаційна культура, визначити напрямки функціональної діяльності на зміцнення можливостей її впливу на економічну стійкість та конкурентоспроможність компанії;

4) порівняльності з теоретичною моделлю, в якій організація акцентує увагу на конкурентних діях і досягненнях, цільовому спрямуванні сил і прагнень до перемоги на ринку;

5) використання функціонального підходу до забезпечення впливу трансформації моделі організаційної культури на підвищення конкурентоспроможності логістичної компанії. В реальності це може бути досягнуто через її забезпечуючі внутрішні функції, зокрема ціннісну, пізнавально–інформаційну, мотиваційну, інноваційну, регламентну, контрольно–регулюючу та зовнішні – адаптивну, іміджеву;

6) узгодження змістовних складових розробленої моделі організаційної культури з інституційними можливостями організації та з інституційним зовнішнім середовищем. Аналіз дії зовнішніх та внутрішніх інституційних чинників на організаційну культуру логістичних компаній, охарактеризований в розділі 2.3 дисертації, дозволяє зробити висновок, що потенціал позитивного впливу організаційної культури, яка змінюється, на конкурентоспроможність організації може бути обмежений через недосконалість законодавства, відсутність або недосконалість окремих елементів внутрішніх регламентів. Попри наявність основних елементів регламентної бази, основними недоліками в цій частині роботи досліджуваних компаній можна назвати: недосконалість положень щодо

соціальних гарантій, що проявляється в недотриманні вимог з нормування праці, компенсацій за роботу в нічний час; відсутність в окремих підрозділах стандартів обслуговування, політики та стандартів (SOPs); не врахування міжнародних стандартів CMR, ADC, Incoterms при укладанні та реалізації договорів з клієнтами; недоліки в документах, що визначають політику звітності, умови дистанційної роботи, порядок надання зворотного зв'язку (зокрема в компанії USF Dispatch) тощо. В сукупності це вимагає реалізації програми удосконалення інституційного середовища організаційної культури, що трансформується;

7) інтеграція в перспективі організаційної культури, зорієнтованої на конкурентоспроможність, в корпоративну культуру логістичних компаній.

Таблиця 3.12

Інтереси та цілі зацікавлених груп логістичної компанії

Зацікавлені групи	Інтереси та цілі
Власники компанії	Дивіденди від зростання обсягів логістичних послуг, більшення частки на ринку
Менеджмент	Заробітна плата, відзначення, кар'єрний ріст, соціальний пакет
Клієнти (споживачі логістичних послуг)	Якість сервісу, своєчасність доставки, ціна логістичної послуги
Працівники	Заробітна плата, умови праці, соціальна захищеність
Кредитори, постачальники	Проценти за кредитами, регулярні платежі, гарантії платоспроможності
Громадськість	Робочі місця, збереження навколишнього середовища, доброчинність, соціальна відповідальність бізнесу
Органи державної влади	Податки, зайнятість, сталий розвиток підприємств, дотримання законодавчо-правових норм
Зарубіжні партнери	Дотримання міжнародних норм та правил, дивіденди від зростання обсягів логістичних послуг, безпека діяльності

Примітка: Сформовано автором з врахуванням [97, с.108] та авторських досліджень.

Для вирішення проблеми щодо доцільності змін організаційної культури для досягнення цілей підвищення конкурентоспроможності логістичної компанії важливо оцінити сумісність (відповідність) чинної культури з стратегією підвищення потенціалу конкурентоспроможності. Піднімаючи проблему сумісності культури і стратегії, Комарова К.В. вказує на матрицю сумісності стратегії і культури М. Шварца і С. Давіса (1981р.), матрицю оцінки культурного ризику [62, с.122.]. Розглядаються чотири підходи до пошуку варіанту вирішення проблеми несумісності стратегії і культури: ігнорування культури, що

перешкоджає реалізації стратегії; налаштування системи управління під існуючу організаційну культуру; спроби змінити культуру з метою відповідності стратегії; зміна стратегії з метою відповідності культурі [62, с.122.].

Орієнтуючись, закономірно, на третій варіант вирішення проблеми, побудуємо матриці сумісності (відповідності) чинної організаційної культури з обраною стратегією розвитку для досліджуваних підприємств. Опираючись на систему визначених в розділі 3.1 стратегічних та оперативних рішень та положення ланцюжка цінностей М. Портера (англ. *M. Porter*), розглянемо співвідношення між основними ознаками організаційної культури і визначеними в стратегіях цілями.

Ланцюжок цінностей свідчить, що конкурентоспроможність компанії є результатом причинно–наслідкового зв’язку, в якому організаційна культура в логістичній компанії визначає рівень координації між структурними підрозділами, рівень впровадження інновацій, мотивацію персоналу, економічну стійкість та операційну продуктивність, що доведено при моделюванні в розділі 2.3.

При побудові матриці використаємо результати аналізу організаційної культури досліджуваних підприємств за 19 ознаками (табл.2.3), які за характером впливу на конкурентоспроможність умовно можна об’єднати в 5 основних груп: організаційна складова – організація логістичної діяльності та стиль управління; інноваційно–інтелектуальна складова – техніко–інформаційні та комунікаційні характеристики; економічна складова –матеріальні аспекти і орієнтація на прибуток як цінність; кадрова складова – поведінка і мотивація працівників; операційна продуктивність –якість сервісу/послуг як індикатор організаційної культури для клієнтів та конкурентів.

Як впливає з результатів цілепокладання (розділ.3.1), основними стратегічними цілями в контексті підвищення конкурентоспроможності компанії Flexx Freight мають бути: розвиток інструментів цифрового управління та електронних сервісів з урахуванням нових трендів та можливостей діджиталізації (O); інноватизація логістичних процесів та впровадження передових технологій логістики (P); підвищення ефективності системи управління персоналом (R); підвищення зовнішньої та внутрішньої безпеки діяльності компанії (S); модернізація організаційної культури в контексті підвищення економічної

стійкості та конкурентоспроможності, орієнтованої на проактивну стратегію розвитку (Q). Отримана матриця сумісності наведена в табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Аналіз сумісності чинної організаційної культури логістичної компанії Flexx Freight зі стратегією її розвитку в контексті підвищення конкурентоспроможності

Стратегічні та оперативні цілі	Ознаки організаційної культури				
	Організаційна складова – організація логістичної діяльності та стиль управління	Інноваційно-інтелектуальна складова – техніко-інформаційні та комунікаційні характеристики	Економічна складова – матеріальні аспекти і орієнтація на прибуток як основну цінність	Кадрова складова – поведінка і мотивація працівників	Операційна продуктивність – якість сервісу/послуг як індикатор організаційної культури для клієнтів та конкурентів
Стратегічна ціль О	Розвиток інструментів цифрового управління та електронних сервісів з урахуванням нових трендів та можливостей діджиталізації				
Оперативна ціль О.1	+ -	+	+ -	+ -	-
Оперативна ціль О.2	-	+	+ -	+ -	-
Оперативна ціль О.3	+ -	+	+	-	-
Стратегічна ціль Р	Інноватизація логістичних процесів та впровадження передових технологій логістики				
Оперативна ціль Р.1	+ -	-	-	+ -	+
Оперативна ціль Р.2	-	+	+ -	+ -	-
Оперативна ціль Р.3	+	+	++ -	-	-
Стратегічна ціль R	Підвищення ефективності системи управління розвитком персоналу				
Оперативна ціль R.1	-	-	-	+	-
Оперативна ціль R.2	+	-	-	+	-
Оперативна ціль R.3	+	-	-	+	-
Стратегічна ціль S	Підвищення ефективності внутрішньої і зовнішньої безпеки компанії				
Оперативна ціль S.1	+	-	+	+ -	-
Оперативна ціль S.2	+	-	-	-	-
Оперативна ціль S.3	+	+ -	++ -	+ -	+
Стратегічна ціль Q	Модернізація організаційної культури в контексті підвищення економічної стійкості та конкурентоспроможності, орієнтованої на проактивну стратегію розвитку				
Оперативна ціль Q.1	+	-	-	-	-
Оперативна ціль Q.2	+	-	+	-	-
Оперативна ціль Q.3	+	+	-	+ -	-
Оперативна ціль Q.4	+	-	-	+	-
Оперативна ціль Q.5	+	-	+ -	+ -	-

Примітка: Сформовано автором; повна сумісність: (+); часткова сумісність: (+ -); несумісність: (-).

Проведений аналіз показав, що за стратегічною ціллю О в компанії Flexx Freight повна сумісність чинної організаційної культури з стратегічними та

оперативними цілями, орієнтованими на підвищення потенціалу конкурентоспроможності, становить 26,6%; часткова сумісність – 40%; 33,4% чинної організаційної культури є несумісною. За стратегічною ціллю В, відповідно, сумісність – 26,6%; часткова сумісність – 40%; несумісність – 33,4%. За стратегічною ціллю R повна сумісність становить 33,3%; несумісність – 66%. За стратегічною ціллю S, відповідно, повна сумісність – 33,3%; часткова сумісність – 26,7%; несумісність – 40%. За стратегічною ціллю Q сумісність становить – 32,0%; часткова сумісність – 12%; несумісність – 39%.

Основними стратегічними цілями в контексті підвищення конкурентоспроможності компанії USF Dispatch визначено: підвищення рівня впровадження інноваційних технологій в менеджменті та наданні логістичних послуг (O); скорочення фінансових компенсаційних втрат, пов'язаних з порушенням безпеки на маршрутах доставки вантажів завдяки активному впровадженню AI (P); рекрутинг кваліфікованих кадрів та використання компенсаторних механізмів в системі мотивації персоналу (R); формування організаційної культури, орієнтованої на компенсаторну стратегію розвитку конкурентоспроможності (Q). Отримана матриця сумісності наведена в табл. 3.14.

Результати оцінки показують, що в компанії USF Dispatch чинна модель сумісна з стратегічними та оперативними цілями в такому співвідношенні: за стратегічною ціллю O : сумісна – на 40,0%; частково сумісна на 20%; не сумісна – на 40%; за стратегічною ціллю P: сумісна – на 26,7%; частково сумісна на 6,7%; несумісна – на 66,6%; за стратегічною ціллю R сумісна – на 20,0%; частково сумісна – 20%, не сумісна – на 60%; за стратегічною ціллю Q сумісна на 24,0%; частково сумісна на 12,0%; не сумісна – 56,0%.

Стратегічними цілями компанії West Container Terminal, як впливає з результатів цілепокладання, слід вважати: розвиток інструментів цифрового управління та електронного сервісу для управління логістичними процесами (P); формування і реалізація програми ефективного використання внутрішніх резервів задля підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності компанії (S); створення і реалізація функціональної стратегії «Персонал» (R); формування ділової адаптивної стратегії підвищення конкурентоспроможності компанії (O);

удосконалення організації управління та організаційної культури компанії в орієнтації на адаптивну стратегію розвитку компанії (Q).

Таблиця 3.14

**Аналіз сумісності чинної організаційної культури логістичної компанії
USF Dispatch зі стратегією її розвитку в контексті підвищення
конкурентоспроможності**

Стратегічні та оперативні цілі	Ознаки організаційної культури				
	Організаційна складова – організація логістичної діяльності та стиль управління	Інноваційно-інтелектуальна складова – техніко-інформаційні та комунікаційні характеристики	Економічна складова – матеріальні аспекти і орієнтація на прибуток як основну цінність	Кадрова складова – поведінка і мотивація працівників	Операційна продуктивність – якість сервісу/послуг як індикатор організаційної культури для клієнтів та конкурентів
Стратегічна ціль О	Підвищення рівня впровадження інноваційних технологій в менеджменті та наданні логістичних послуг, впровадження AI з метою усунення загроз і ризиків зниження рівня операційної продуктивності				
Оперативна ціль О.1	+	+	-	+ -	+ -
Оперативна ціль О.2	-	+	+ -	-	+
Оперативна ціль О.3	-	+	-	-	+
Стратегічна ціль Р	Скорочення фінансових компенсаційних втрат, пов'язаних з порушенням безпеки на маршрутах доставки вантажів завдяки активному впровадженню AI				
Оперативна ціль Р.1	-	-	+	-	-
Оперативна ціль Р.2	+	-	+	-	-
Оперативна ціль Р.3	+ -	-	+	-	-
Стратегічна ціль R	Рекрутинг кваліфікованих кадрів з метою усунення проблеми недостатнього рівня кваліфікації частини персоналу та виикористання компенсаторних механізмів в системі мотивації персоналу через необхідність роботи в нічний час, упередження відтоку кваліфікованого персоналу в інші компанії				
Оперативна ціль R.1	-	-	-	+	-
Оперативна ціль R.2	+ -	-	+ -	+	-
Оперативна ціль R.3	+ -	-	-	+	-
Стратегічна ціль Q	Формування організаційної культури орієнтованої на компенсаторну стратегію розвитку конкурентоспроможності, вдосконалення адміністрування діяльності та контролю якості				
Оперативна ціль Q.1	+	-	-	-	-
Оперативна ціль Q.2	+	-	-	-	+
Оперативна ціль Q.3	+	-	-	-	-
Оперативна ціль Q.4	+ -	+	-	+	-
Оперативна ціль Q.5	+	-	+ -	-	+ -

Примітка: Сформовано автором; повна сумісність : (+); часткова сумісність: (+ -); несумісність: (-).

Аналіз сумісності чинної організаційної культури за основними її характеристиками з стратегічними та оперативними цілями наведений в табл.3.15.

Таблиця 3.15

**Аналіз сумісності чинної організаційної культури логістичної компанії
West Container Terminal зі стратегією її розвитку в контексті
підвищення конкурентоспроможності**

Стратегічні та оперативні цілі	Ознаки організаційної культури				
	Організаційна складова – організація логістичної діяльності та стиль управління	Інноваційно-інтелектуальна складова – техніко-інформаційні та комунікаційні характеристики	Економічна складова – матеріальні аспекти і орієнтація на прибуток як основну цінність	Кадрова складова – поведінка і мотивація працівників	Операційна продуктивність – якість сервісу/послуг як індикатор організаційної культури для клієнтів та конкурентів
Стратегічна ціль Р	Розвиток інструментів цифрового управління та електронних сервісів з урахуванням нових трендів та можливостей діджиталізації				
Оперативна ціль Р.1	+	+	+ -	-	+
Оперативна ціль Р.2	-	+	+ -	-	+
Оперативна ціль Р.3	+ -	+ -	-	+	-
Стратегічна ціль S	Формування та реалізація програми ефективного використання внутрішніх резервів задля підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності компанії				
Оперативна ціль S.1	+ -	-	+	+ -	+ -
Оперативна ціль S.2	+	-	+	-	-
Оперативна ціль S.3	+	-	+	-	-
Стратегічна ціль R	Створення і реалізація функціональної стратегії «Персонал», орієнтованої на адаптацію до умов роботи і конкуренції в європейському логістичному просторі				
Оперативна ціль R.1	+	+ -	-	+	-
Оперативна ціль R.2	+	-	-	+ -	-
Оперативна ціль R.3	+	-	-	+	+ -
Стратегічна ціль О	Формування ділової адаптивної стратегії підвищення конкурентоспроможності компанії				
Оперативна ціль О.1	+	-	+	-	-
Оперативна ціль О.2	+	-	+ -	-	-
Оперативна ціль О.3	+	-	+ -	-	-
Стратегічна ціль F	Удосконалення організації та організаційної культури, орієнтованої на адаптивну стратегію розвитку компанії				
Оперативна ціль Q.1	+	+ -	-	-	-
Оперативна ціль Q.2	+	+ -	-	-	-
Оперативна ціль Q.3	+	+ -	-	-	-
Оперативна ціль Q.4	+	+ -	-	-	+
Оперативна ціль Q.5	+ -	+	+ -	-	-

Примітка: Сформовано автором; повна сумісність – (+); часткова сумісність – (+ -); несумісність (-).

Результати проведеного аналізу дозволяють констатувати, що за стратегічною ціллю Р в даній компанії ознаки організаційної культури на 40,0% є сумісними з нею; 26,7% – сумісними частково і на 33,3 % – не сумісними. За

стратегічною ціллю S, відповідно, – на 33,3% сумісними; 20,0% – частково сумісними; 46,7% – не сумісними. За стратегічною ціллю R – на 33,3% сумісними; 20,% – частково сумісними і 46,7% – не сумісними. За стратегічною ціллю O – на 26,7% сумісними; 13,3% – частково сумісними; на 66,6% не сумісними. За стратегічною ціллю Q сумісними виявилось 28,0% ознак організаційної культури, 24,0% – частково сумісними і 48,0% не сумісними.

Отримані результати показали, в яких аспектах трансформації (зміни, модернізації) організаційної культури необхідно сконцентруватись менеджменту компаній для посилення впливу організаційної культури на підвищення потенціалу її конкурентоспроможності на ринку логістичних послуг.

Здійснюючи комунікації з зарубіжними партнерами і формуючи організаційну культуру компаній, що працюють в логістиці, зокрема в сфері перевезень, експедирування, складування та збереження вантажів на зарубіжних ринках логістичних послуг, треба чітко усвідомлювати спонукальні чинники зарубіжних партнерів щодо передачі розглянутих ними логістичних функцій українським компаніям, вміти об'єктивно оцінити ринок провайдерів, виявити переваги і недоліки співпраці для власного підприємства в сучасних умовах, володіти інформацією про тенденції розвитку на досліджуваних ринках у світі, орієнтуючи на це власну концепцію розбудови організаційної культури. Водночас важливо врахувати мотиви виконавців цих послуг як з українського, так і зарубіжного боку. В сукупності це вказує на необхідність бачення характеристик організаційного профілю організаційної культури логістичної компанії стейкхолдерами.

Для вирішення цього завдання в процесі дослідження було проведене опитування стейкхолдерів з метою уточнення таких питань: найбільш бажані і найменш бажані характеристики для організаційного профілю організаційної культури конкретного логістичного підприємства; доцільні мотиви поведінки в компанії при роботі на економічний результат; бажані моделі поведінки в компанії при індивідуальній відповідальності; персональні мотиви, що спонукають стейкхолдерів діяти при спільній роботі українських і зарубіжних компаній; моделі поведінки, за якими звикли діяти працівники компанії; зовнішні чинники, які треба врахувати для модернізації організаційної культури компанії; думка стейкхолдерів

про місце організаційної культури в трансформаційній моделі управління розвитком логістичної компанії; доцільність/недоцільність акцентування уваги на забезпеченні прагматизму підприємницьких зв'язків з зарубіжними партнерами; переваги співпраці з партнерами на зарубіжних ринках, які треба врахувати при формуванні організаційної культури компанії, орієнтованої на результат; найважливіші можливі ефекти впливу організаційної культури як мотиваційний ресурс в контексті економічного розвитку компанії; бажані основні орієнтири фокусування в роботі компанії; найважливіші характеристики організаційної культури компанії, які найбільше імпонують щодо реалізації стратегії компанії, орієнтованої на підвищення економічної стійкості та конкурентоспроможності. Результати онлайн – опитування наведено у додатку Е (рисунки Е.1–Е.13) .

Проведене дослідження, яке об'єднало фактори і чинники змін зовнішнього і внутрішнього середовища трансформації організаційної культури підприємства, думку стейкхолдерів, широкий спектр характеристик організаційної культури, реалії стартових умов і можливі перспективи, дозволило сформуванню бажаний організаційний профіль організаційної культури, орієнтованої на посилення економічної стійкості та підвищення конкурентоспроможності логістичної компанії (табл.3.16), та констатувати наступне: найбільш бажаними характеристиками організаційного профілю організаційної культури мають стати орієнтація на результат та індивідуальна відповідальність; в мотивації поведінки працівників – матеріальна вигода та якість; для індивідуальної відповідальності найбільш бажаними моделями – адаптивність та організованість. Поряд з цим, формуючи організаційний профіль, варто врахувати зовнішні чинники модернізації організаційної культури – зміну характеру сегмента ринку, появу нових технологій в логістиці, розширення ємності ринку та зміну логістичних потоків. Організаційну культуру в трансформаційній моделі управління розвитком логістичного підприємства, на думку стейкхолдерів, слід розглядати першочергово як складову менеджменту, фактор адаптації організації до змін зовнішнього середовища, як фактор інноватизації людського капіталу.

Будуючи організаційний профіль організаційної культури, важливо акцентувати увагу на прагматизмі підприємницьких зв'язків з зарубіжними

партнерами шляхом: а) укладання довготривалих договорів, б) орієнтації на чіткі, засновані на домовленостях цілі, в) використання сили ділових зв'язків. Для формування організаційної культури, орієнтованої на результат, треба врахувати першочергово такі переваги співпраці на зарубіжному ринку як підвищення можливостей передачі досвіду, забезпечення гнучкої поведінки, зниження невизначеності, посилення рівня передбачуваності.

Як мотиваційний ресурс економічного розвитку, організаційна культура могла б сприяти концентрації грошових потоків у підприємстві, наданню логістичних послуг на рівні, який відповідає сучасним вимогам та міжнародним стандартам, підвищенню потенціалу конкурентності логістичного підприємства; в роботі компаній доцільно фокусуватися на: ефективності як чиннику конкурентних переваг; винагороді, орієнтованій на ефективність управління людським капіталом; адаптивності як орієнтованості на зміни; підтримці членів організації як орієнтованості на соціальний і психологічний ресурс.

В сучасних умовах для організаційної культури логістичних підприємств, яка зорієнтована на врахування вимог конкуренції, основними характеристиками, що імпонують стейкхолдерам, мали б стати стимулювання розвитку та зростання конкурентоспроможності компанії, підтримка балансу між роботою і особистим приватним життям, високий рівень комунікацій, які забезпечують функціональність і операційну продуктивність (рис.3.6).

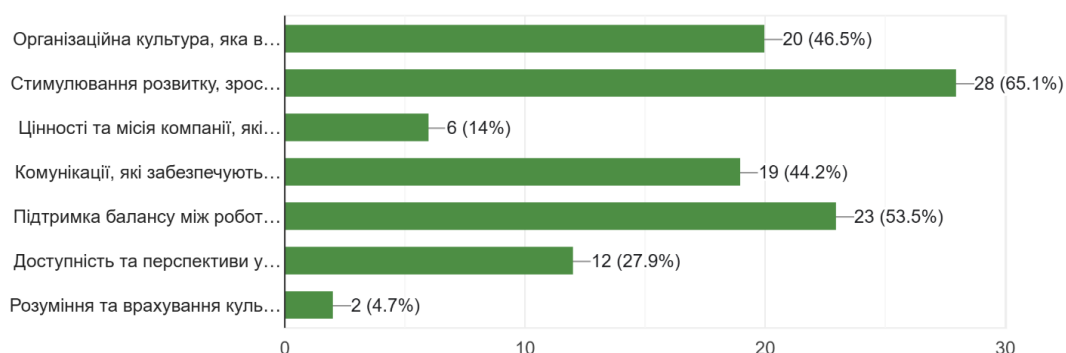


Рис.3.6. Характеристики організаційної культури, що найбільше імпонують стейкхолдерам

Примітка: побудовано автором за даними опитування

Організаційний профіль організаційної культури логістичної компанії, сформований за очікуваннями стейкхолдерів, наведений в табл.3.16

Таблиця 3.16

Організаційний профіль організаційної культури логістичної компанії за очікуваннями стейкхолдерів

Основні індикатори для організаційного профілю організаційної культури	Характеристики
Найбільш бажані для організаційного профілю організаційної культури характеристики	-індивідуальна відповідальність -орієнтованість на результат
Найменш бажані для організаційного профілю організаційної культури характеристики	-відсутність інтересу до результату -агресивність -орієнтованість лише на вказівки
Доцільні мотиви поведінки в компанії при роботі на результат	-матеріальна вигода -якість
Бажані моделі поведінки працівників при індивідуальній відповідальності	-адаптивність -організованість
Персональні мотиви, що спонукають діяти при спільній роботі українських з зарубіжними компаніями	-матеріальний інтерес -результат
Моделі поведінки, за якими звикли діяти працівники компанії	-індивідуальна відповідальність -організованість
Основні зовнішні чинники, які треба врахувати для модернізації організаційної культури компанії	-зміна характеру сегменту ринку -поява нових технологій в логістиці
Місце організаційної культури в трансформаційній моделі управління розвитком логістичного підприємства	-як складова менеджменту та інноватизації -як фактор підвищення потенціалу конкурентоспроможності -як фактор адаптації організації до зовнішнього середовища
Доцільність (недоцільність) акцентування уваги на забезпеченні прагматизму підприємницьких зв'язків з зарубіжними партнерами	-так, через довготривалу співпрацю -гарантовано забезпечувати -так, шляхом орієнтації на чіткі цілі
Переваги співпраці з партнерами на зарубіжному ринку, які потрібно врахувати при для формування організаційної культури, орієнтованої на результат	-підвищення можливості доступу до ємкого зарубіжного логістичного ринку -забезпечення гнучкості поведінки на ринку -зниження рівня невизначеності -збільшення передбачуваності
На що могла б вплинути модернізована організаційна культура як мотиваційний ресурс в контексті економічного розвитку підприємства	-на концентрацію грошових потоків у підприємстві -на підвищення конкурентного потенціалу компанії -на надання логістичних послуг на рівні, який відповідає вимогам клієнтів
В роботі компанії треба першочергово фокусуватися на	-на винагороді (орієнтованість на людину) -адаптивності (орієнтованість на зміни зовнішнього середовища) -підтримці (орієнтованість на людину)
Організаційна культура, яку б хотіли мати в компанії стейкхолдери	-організаційна культура, яка стимулює розвиток і підвищення конкурентоспроможності -організаційна культура, в якій має місце підтримка балансу між роботою і особистим життям

Примітка: розроблено автором на основі онлайн-опитування стейкхолдерів досліджуваних компаній

Формуючи модель організаційної культури (підтримуючи, адаптуючи, модернізуючи), необхідно: а) за Е.Шейном (англ. *E. Schein*) [195, с.116] враховувати проблеми зовнішньої адаптації (що надважливо для досліджуваних логістичних компаній, які працюють на зарубіжному логістичному ринку) та проблеми внутрішньої інтеграції (сполучності, єдності організації), що вимагає визначення погляду на теперішню і майбутню модель культури в першу чергу через призму цих умов; б) розуміти, наскільки наближеною є організаційна культура до моделі, яка відповідає завданням забезпечення підвищення потенціалу конкурентоспроможності компанії.

Зважаючи на багатоаспектність прояву ознак організаційної культури та багатовекторність її впливу на розвиток організації, вважаємо за доцільне визначити її тип для кожного з логістичних підприємств, застосувавши інструментOCAI (Organizational Culture Analyze Instrument) [152]. Цей інструмент дозволяє ідентифікувати тип культури в теперішньому і майбутньому (після трансформації) часі. Результати оцінювання організаційної культури досліджуваних компаній у теперішньому та майбутньому часі наведено у таблицях 3.17, 3.19 та у додатку Е (табл. Е.7, Е.8, Е.11, Е.12).

Таблиця 3.17

**Оцінка організаційної культури компанії Flexx Freight методом OCAI
(Organizational Culture's Analyze Instrument) в теперішньому стані**

1		2	3
1. Найважливіші характеристики		Тепер	
A	Компанія унікальна за своїми особливостями. Вона подібна до великої родини. Враження, що всі мають багато	20	3
B	Компанія динамічна й переймається підприємництвом. Люди готові жертвувати собою й ризикувати	5	4
C	Компанія орієнтована на результат. Головна мета – виконати завдання. Люди орієнтовані на суперництво і досягання мети	50	1
D	Компанія чітко структурована і строго контролюється. Дії людей визначаються формальними процедурами	25	2
Усього		100	
2. Загальний стиль лідерства		Тепер	
A	Загальний стиль лідерства в компанії – приклад моніторингу, прагнення допомогти і навчити	20	2
B	Загальний стиль лідерства в компанії –приклад підприємництва, новаторства, схильності до ризику	10	3

Продовження табл. 3.17

1		2	3
С	Загальний стиль лідерства в компанії- приклад діловитості, агресивності, орієнтованості на результат на результат	50	1
D	Загальний стиль лідерства – приклад координації, чіткої організації, або планового ведення справ у руслі рентабельності	20	2
Усього 100			
3. Управління найманими працівниками		Тепер	
A	Стиль менеджменту компанії – заохочення командної роботи, єдності та участі у прийнятті рішень	15	3
B	Стиль менеджменту компанії – заохочення індивідуального ризику, новаторства, волі й самобутності	20	2
С	Стиль менеджменту компанії – висока вимогливість, тверде прагнення до конкурентоспроможності, заохочення досягнень	50	1
D	Стиль менеджменту компанії – гарантія зайнятості, вимога підпорядкування, передбачуваності і стабільності у відносинах	15	3
Усього 100			
4. Сполучна сутність компанії		Тепер	
A	Компанію пов'язують воєдино відданість справі і взаємна довіра. Обов'язковість організації на високому рівні	20	2
B	Компанію пов'язують воєдино прихильність до новаторства й удосконалення . Акцент – бути на передових позиціях	10	3
С	Компанію пов'язує воєдино – акцент на досягнення мети, виконання завдань. Загальноприйнятні – агресивність і перемога	50	1
D	Компанію пов'язують воєдино формальні правила та офіційна політика. Важлива підтримка плавного ходу	20	2
Усього 100			
5. Стратегічні цілі		Тепер	
A	Компанія загострює увагу на гуманному розвитку. Підтримується висока довіра, відкритість і співучасть	15	2
B	Компанія акцентує увагу на здобутті нових ресурсів і вирішенні нових проблем. Цінується вишукування нових можливостей.	15	2
С	Компанія акцентує увагу на конкретних діях і досягненнях. Домінує цільова напруга сил і прагнення перемоги на ринку.	55	1
D	Компанія акцентує увагу на незмінності й стабільності .Понад усе контроль, плановість всіх операцій, рентабельність	15	2
Усього 100			
6. Критерії успіху		Тепер	
A	Компанія визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, командної роботи, захопленості найманих робітників справою і турботою про людей	20	2
B	Компанія визначає успіх на базі володіння унікальними або новітніми логістичними послугами. Виробник лідер і новатор.	10	3
С	Компанія визначає успіх на базі перемоги на ринку та випередженні конкурентів. Ключ успіху –конкурентоспроможність, лідерство на ринку	50	1
D	Компанія визначає успіх на базі рентабельності .Успіх визначають надійні поставки, узгоджені плани, графіки і низькі виробничі витрати	20	2
Усього 100			

Примітка: сформовано автором на основі [62, с.96] та результатів оцінки організаційної культури компанії Flexx Freight з залученням фокус-групи

Використання методу OCAI дозволило отримати рейтингові оцінки чинної організаційної культури компанії за основними критеріями типології організаційної культури, зробити висновки щодо приналежності її до певного домінуючого типу та щодо окремих елементів менеджменту.

Рейтингові оцінки щодо типу чинної організаційної культури компанії Flexx Freight показали, що при результаті: за альтернативою А в сумі балів 110, середній бал склав 18,3 балів; за альтернативою В, відповідно: 70 балів і 11,7 балів; альтернативою С – 305, і 50,8 балів; за альтернативою D – 115 і 19,2 бали (додаток Е – табл. Е.9). Це свідчить, що логістична компанія досить сильно наближена до ринкового типу організаційної культури з орієнтацією на високу конкурентоспроможність і продуктивність. Це забезпечується домінуючою характеристикою організаційної культури – орієнтацією на результат; стилем лідерства як прикладу діловитості і орієнтованості на результат; стилем управління персоналом, для якого характерна вимогливість і прагнення до конкурентоспроможності; акцентом на досягнення мети, якою є конкурентоспроможність, що забезпечує сполучну сутність компанії; стратегічними цілями, орієнтованими на конкурентні дії і досягнення; визначенням успіху на базі перемоги на ринку. Водночас, для характеристики організаційної культури компанії притаманні ознаки інших типів – кланового (сумарний бал – 110), адхократичного (сумарний бал 70) та ієрархічного (сумарний бал 115).

Рейтингові оцінки показали, що: за альтернативою А компанія USF Dispatch сумарно отримала 55 балів, середній бал – 9,2; за альтернативою В – 40 балів і, відповідно, середній бал 6,7 балів; за альтернативою С – 435 і 72,5 бали; за альтернативою D – 70 і 11,7 балів (додаток Е – табл. Е.10). Домінуючу роль для формування типу організаційної культури відіграють: стиль лідерства, як приклад діловитості і орієнтації на результат; висока вимогливість і прагнення конкурентоспроможності в управлінні персоналом; акцент на досягненнях як сполучна єдність компанії; акцент на конкретності і досягненнях як стратегічні цілі; визначення успіху на базі перемоги на ринку. Це забезпечує головну характеристику організаційної культури – орієнтованість на результат і виконання завдань. В сукупності можна говорити про ринковий тип організаційної культури при деякому впливі ознак ієрархічного, та кланового типу організаційної культури.

Рейтингові оцінки організаційної культури компанії West Container Terminal свідчать, що в теперішньому часі її можна оцінити за: альтернативою А – сума балів 100, середній бал 16,7; за альтернативою В – сума 120 балів, середній бал 20,0; за альтернативою С – сума балів 125, середній бал 20,8; за альтернативою D сума балів 255, середній бал 42,5 балів (додаток Е – табл. Е.11). Домінуючий вплив на такі результати зробили: загальний стиль лідерства як приклад координації, чіткої організації, планового ведення справ, орієнтуючись на рентабельність; побудова системи управління персоналом для гарантії зайнятості, вимог підпорядкованості і стабільності у відносинах; формальні правила і норми, які забезпечують сполучну єдність компанії; визнання стратегічними цілями – забезпечення незмінності та стабільності; оцінювання успіху на базі рентабельності. Проведені оцінки дозволяють характеризувати організаційну культуру компанії за переважно ієрархічним типом з певними характеристиками, притаманними клановому (компанія унікальна за умовами ведення бізнесу), адхократичному та ринковому типу. Проведена оцінка дозволила сформулювати чинні профілі організаційної культури логістичних підприємств (табл 3.18).

Таблиця 3.18

Характеристика чинних профілів організаційної культури логістичних компаній Flexx Freight, USF Dispatch, West Container Terminal

Flexx Freight	USF Dispatch	West Container Terminal
1	2	3
Компанія має результатоорієнтований характер, поєднуючи фокус на зовнішніх позиціях із прагненням до стабільності та контролю. Її унікальність полягає у широкому використанні дистанційної роботи та аутсорсингу.	Компанія має результатоорієнтований підхід: її головна мета – виконання завдань. Персонал відзначається духом конкуренції, а діяльність зосереджена на зовнішніх позиціях і використанні дистанційних форматів роботи.	Компанія вирізняється унікальними можливостями на європейському ринку, зосереджуючись на внутрішній стабільності, контролі та досягненні результатів.
Керівництво та лідери ділові, агресивні та орієнтовані на результат	Загальний стиль роботи компанії вирізняється лідерством, наполегливістю та орієнтацією на результат, поєднаними з увагою до навчання залучених працівників.	Стиль лідерства компанії характеризується скоординованістю, чіткою організацією роботи та орієнтацією на рентабельність і плановість у веденні справ.

Продовження табл. 3.18

1	2	3
В управлінні персоналом домінує вимогливість, орієнтація на конкурентоспроможність, деяке заохочення досягнень	В управлінні персоналом – висока вимогливість, прагнення до конкурентоспроможності, заохочення командної роботи	Управління персоналом зорієнтоване на гарантії зайнятості, вимоги підпорядкованості і стабільності у відносинах. Воєдино компанію пов'язують формальні правила і офіційна політика.
Компанію пов'язує воєдино акцент на досягнення мети і виконання завдань.	Компанію пов'язує воєдино акцент на досягнення мети і виконання завдань.	Компанія структурована, контролюється. Дії людей визначаються формальними процедурами.
Стратегічними цілями є досягнення і прагнення перемоги на ринку.	Стратегічними цілями є досягнення в результаті виконання конкретних дій, пов'язаних з виконанням завдань, рентабельність	Стратегічні цілі – незмінність і стабільність.
Успіх визначається перемогою на ринку, конкурентоспроможністю командною роботою, надійністю поставок та рентабельністю.	Критерієм успіху -перемога на ринку, випередження конкурентів при високій рентабельності	Критерій успіху – рентабельність, надійні поставки, узгоджені графіки, низькі витрати.

Примітка: сформовано автором

Результати побудови профілів чинної організаційної культури зображені на рис. 3.7 – 3.9. За основу були взяті середні оцінки з альтернатив А, В, С, D.

Діаграма для Flexx Freight на рис 3.7 чітко показує сильну асиметрію в бік Ринкової культури (С). Це візуалізує компанію, орієнтовану на результат, конкуренцію та досягнення мети. При цьому помітні також впливи Ієрархічної та Кланової культур, тоді як Адхократична (інноваційна) складова є найменш вираженою. Сильний перебік у ринкову культуру (С) та критично низький рівень адхократії (В) вказує на брак інноваційності.

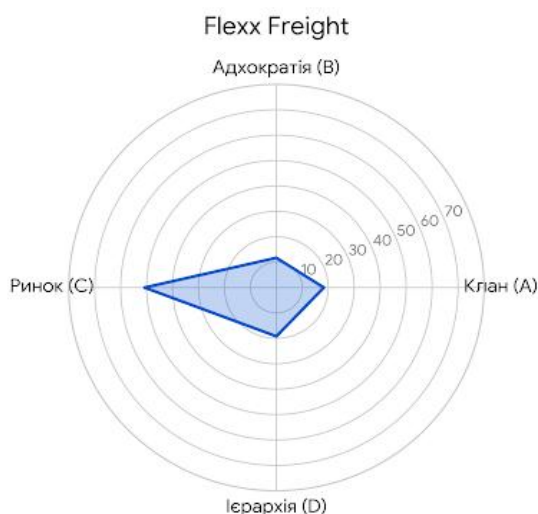


Рис. 3.7 Діаграма профілю чинної організаційної культури для Flexx Freight

Примітка: побудовано автором

Профіль компанії USF Dispatch демонструє ще більш екстремальну перевагу Ринкової культури (C) (рис 3.8). Внутрішній багатокутник тут максимально витягнутий в один кут, що свідчить про гіпертрофовану концентрацію на результатах та конкуренції, що створює ризик вигорання персоналу та ігнорує інновації, внутрішню єдність і стабільність процесів. Інші культурні аспекти виражені мінімально.

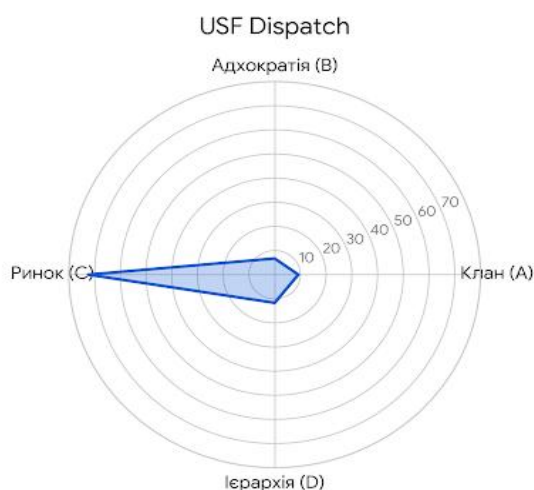


Рис. 3.8 Діаграма профілю чинної організаційної культури для USF Dispatch

Примітка: побудовано автором

Діаграма для West Container Terminal є майже дзеркальним відображенням попередніх (рис. 3.9).

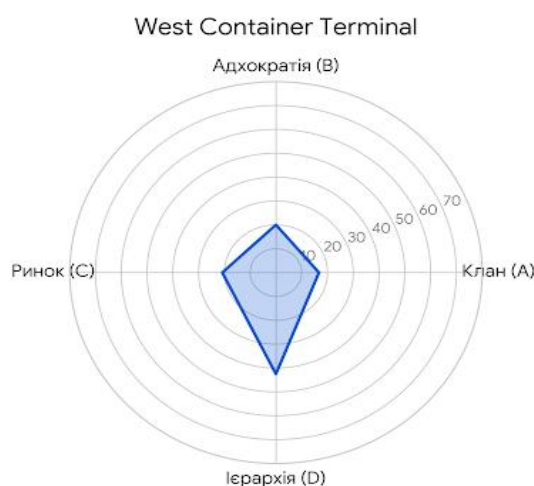


Рис. 3.9. Діаграма профілю чинної організаційної культури для West Container Terminal

Примітка: побудовано автором

Тут домінує Ієрархічна культура (D), що орієнтована на стабільність, контроль та формальні процедури. Це профіль стабільної, але потенційно негнучкої організації, що робить компанію повільною та нездатною до швидких змін.

Хоча універсального ідеалу немає, для сучасної логістичної компанії, що працює в динамічному та конкурентному середовищі, оптимальним є збалансований профіль, який поєднує найкращі риси кількох типів. На основі проведеного аналізу, майбутній стан для логістичної компанії, повинен, включати: сильну Ринкову складову (C), щоб залишатися конкурентоспроможною, орієнтуватися на результат та клієнта; розвинену Адхократичну складову (B), щоб впроваджувати нові технології (автоматизація, ІІІ), бути гнучкою та швидко адаптуватися до змін у ланцюгах постачань; достатню Кланову складову (A), щоб підтримувати високу мотивацію, командну роботу та залученість персоналу, що є критичним для якості сервісу; необхідну Ієрархічну складову (D), щоб забезпечити надійність, стабільність процесів, контроль та дотримання графіків.

Співставлення результатів оцінки чинної організаційної культури логістичних підприємств, проведеної за різними методиками, прогнозних оцінок можливого впливу основних компонент організаційної культури на підвищення потенціалу конкурентоспроможності, та профілю організаційної культури, сформованого за результатами опитування стейкхолдерів дозволило представити оцінку профілів організаційної культури, які мають бути сформовані в майбутньому, де для покращення конкурентоспроможності кожній компанії необхідно компенсувати свої слабкі сторони та збалансувати культурний профіль, не втрачаючи при цьому своїх ключових переваг (табл. 3.19; додаток Е – табл. Е.12–Е.13; рис. 3.10–3.12).

Таблиця 3.19

Оцінка організаційної культури Flexx Freight методомOCAI (Organizational Culture's Analyze Instrument) в майбутньому стані

1		2	3
1. Найважливіші характеристики		Майбутнє	
A	Компанія унікальна за своїми особливостями. Вона подібна до великої родини. Враження, що всі мають багато спільного	25	3
B	Компанія динамічна й переймається підприємництвом. Люди готові жертвувати собою й ризикувати	30	2

Продовження табл. 3.19

1		2	3
C	Компанія орієнтована на результат. Головна мета – виконати завдання. Люди орієнтовані на суперництво і досягання мети	35	1
D	Компанія чітко структурована і строго контролюється. Дії людей визначаються формальними процедурами	10	4
Усього 100			
2. Загальний стиль лідерства		Майбутнє	
A	Загальний стиль лідерства в компанії – приклад моніторингу, прагнення допомогти і навчити	25	3
B	Загальний стиль лідерства в компанії –приклад підприємництва, новаторства, схильності до ризику	30	2
C	Загальний стиль лідерства в компанії- приклад діловитості, агресивності, орієнтованості на результат	35	1
D	Загальний стиль лідерства – приклад координації, чіткої організації, або планового ведення справ у руслі рентабельності	10	4
Усього 100			
3. Управління найманими працівниками		Майбутнє	
A	Стиль менеджменту компанії –заохочення командної роботи, єдності та участі у прийнятті рішень	25	3
B	Стиль менеджменту компанії – заохочення індивідуального ризику, новаторства, волі й самобутності	30	2
C	Стиль менеджменту компанії – висока вимогливість, тверде прагнення до конкурентоспроможності, заохочення досягнень	35	1
D	Стиль менеджменту компанії – гарантія зайнятості, вимога підпорядкування, передбачуваності і стабільності у відносинах	10	4
Усього 100			
4. Сполучна сутність компанії		Майбутнє	
A	Компанію пов'язують воєдино відданість справі і взаємна довіра. Обов'язковість організації на високому рівні	25	3
B	Компанію пов'язують воєдино прихильність до новаторства й удосконалення . Акцент – бути на передових рубежах	30	2
C	Компанію пов'язує воєдино – акцент на досягнення мети, виконання завдань. Загальноприйнятні – агресивність і перемога	35	1
D	Компанію пов'язують воєдино формальні правила та офіційна політика. Важлива підтримка плавного ходу	10	4
Усього 100			
5. Стратегічні цілі		Майбутнє	
A	Компанія загострює увагу на гуманному розвитку. Підтримується висока довіра, відкритість і співучасть	25	3
B	Компанія акцентує увагу на здобутті нових ресурсів і вирішенні нових проблем. Цінується вишукування нових можливостей.	30	2
C	Компанія акцентує увагу на конкретних діях і досягненнях. Домінує цільова напруга сил і прагнення перемоги на ринку.	35	1
D	Компанія акцентує увагу на незмінності й стабільності .Понад усе контроль, плановість всіх операцій, рентабельність	10	4
Усього 100			
6. Критерії успіху		Майбутнє	
A	Компанія визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, командної роботи, захопленості найманих робітників справою і турботою про людей	25	3

Продовження табл. 3.19

1		2	3
В	Компанія визначає успіх на базі володіння унікальними або новітніми логістичними послугами. Виробник лідер і новатор.	30	2
С	Компанія визначає успіх на базі перемоги на ринку та випередженні конкурентів. Ключ успіху – конкурентоспроможність, лідерство на ринку	35	1
Д	Компанія визначає успіх на базі рентабельності. Успіх визначають надійні поставки, узгоджені плани, графіки і низькі виробничі витрати	10	4
Усього		100	

Примітка: сформовано автором на основі [152: 62, с.96] та результатів оцінки організаційної культури компанії Flexx Freight із залученням фокус-групи.

Майбутній стан – це не домінування одного типу, а стратегічно вивіреним баланс, який відповідає викликам конкретної галузі. Саме такого балансу ми намагалися досягти, розраховуючи майбутні профілі для наведених компаній. Зокрема для компанії Flexx Freight потрібно суттєво підвищити гнучкість та інноваційність, одночасно посиливши турботу про персонал (кланову культуру) для підвищення мотивації (рис. 3.10) При цьому можна дещо послабити агресивний ринковий фокус на користь більш сталого розвитку.

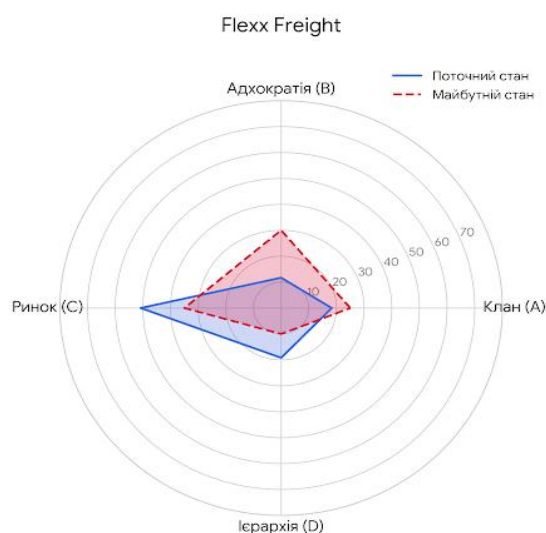


Рис. 3.10. Діаграма профілю чинної та майбутньої організаційної культури для Flexx Freight

Примітка: побудовано автором

Компанії USF Dispatch необхідна радикальна диверсифікація культури (рис. 3.11). Потрібно значно знизити надмірний тиск ринкових вимог і натомість

побудувати внутрішні підтримуючі структури (клан та ієрархія) та закласти основи для інновацій (адхократія). Компанії West Container Terminal необхідно «оживити» свою структуру, зменшивши бюрократію та посиливши орієнтацію на зовнішнє середовище – як на ринок (конкурентів), так і на інновації (рис. 3.12).

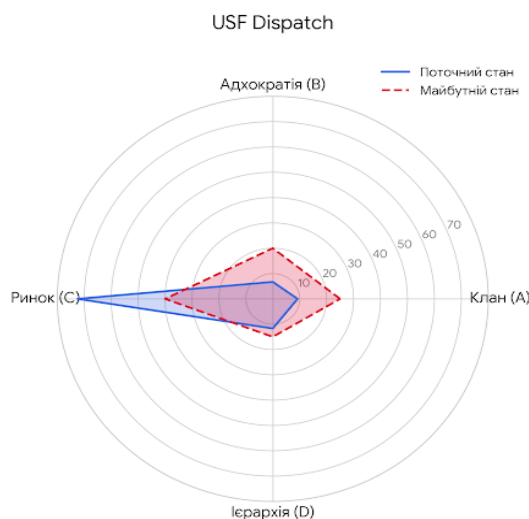


Рис. 3.11. Діаграма профілю чинної та майбутньої організаційної культури для USF Dispatch

Примітка: побудовано автором

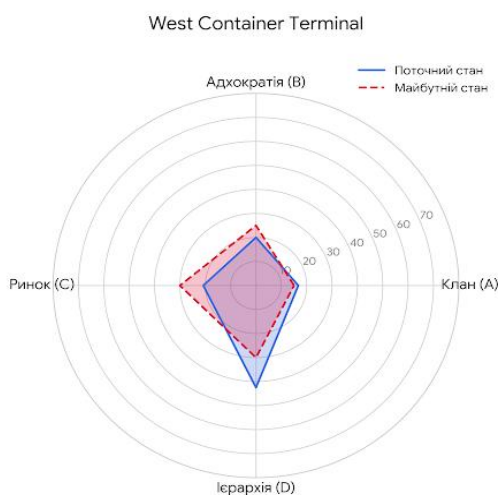


Рис. 3.12. Діаграма профілю чинної та майбутньої організаційної культури для West Container Terminal

Примітка: побудовано автором

Для цієї компанії пропонується еволюційний зсув. Поточний профіль, зміщений у бік Ієрархії, має стати більш гнучким та конкурентним. Майбутній стан передбачає зменшення бюрократії та посилення Ринкових та Адхократичних рис,

щоб краще відповідати вимогам сучасного ринку.

Співставлення результатів аналізу організаційної культури за різними методиками на прикладі компанії Flexx Freight підтверджує один і той самий стан: компанія має сильну, але незбалансовану організаційну культуру, що створює як поточні переваги, так і майбутні ризики. Аналіз за методом OCAI чітко класифікував культуру Flexx Freight як домінуючу ринкову (Market Culture) з середнім балом 50,8. Цей тип культури ідеально пояснює результати, отримані при оцінці за 16 критеріями: ринкова культура, орієнтована на результат, конкуренцію та досягнення мети, забезпечила компанії високі показники в операційній продуктивності (P) та економічних результатах (E). Це проявляється у відмінних оцінках фінансового планування, своєчасності доставки та високій задоволеності клієнтів. Водночас, надмірна концентрація на ринкових цілях призвела до ігнорування інших важливих аспектів. Найслабшим місцем компанії є адхократична культура (Adhocracy Culture) з найнижчим балом 11,7. Це прямо корелює з низькими оцінками за критеріями інновацій (I), зокрема «впровадження нових технологій». Помірно низька оцінка кланової культури (Clan Culture) в 18,3 бала пояснює проблеми з мотивацією персоналу до розвитку (M).

Регресійний аналіз виявив, що попри зростання внутрішніх показників, зовнішня оцінка конкурентоспроможності (CS) компанії у 2024 році ослабла. Це не аномалія, а прямий наслідок культурного дисбалансу. Компанія настільки ефективно вдосконалювала внутрішні процеси (що є ознакою ринкової та ієрархічної культур), що почала відставати в інноваціях та гнучкості, які диктує зовнішній ринок. Розрахований майбутній профіль культури окреслює чіткий шлях для розвитку. Він передбачає не відмову від ринкової орієнтації, а її збалансування шляхом свідомого розвитку слабких сторін: компанії необхідно суттєво збільшити інвестиції та увагу до інновацій, експериментів, гнучкості та підприємницького духу; для вирішення проблем з мотивацією необхідно більше фокусуватися на розвитку персоналу, командній роботі та створенні сприятливого внутрішнього середовища. Отже, Flexx Freight досягла межі ефективності своєї поточної культурної моделі. Подальше зростання та довгострокова конкурентоспроможність вимагають свідомої

трансформації від агресивної ринкової культури до більш збалансованої та адаптивної організації, здатної не лише досягати результатів сьогодні, але й створювати інновації для завтрашнього дня.

Використання апробованої методики для формування профілів компаній USF Dispatch та West Container Terminal дозволило представити профілі організаційної культури досліджуваних логістичних підприємств в майбутньому, які б відповідали вимогам забезпечення їх конкурентоспроможності (табл. 3.20)

Таблиця 3.20

Характеристика профілів організаційної культури логістичних компаній Flexx Freight, USF Dispatch, West Container Terminal в майбутньому, які б відповідали вимогам забезпечення їх конкурентоспроможності

Flexx Freight	USF Dispatch	West Container Terminal
1	2	3
Компанія орієнтована на результат. Вона фокусує увагу на виконанні завдань, переймається підприємництвом, люди орієнтовані на суперництво.	Компанія динамічна, підприємницька та орієнтована на результат. Її основна мета – ефективне виконання завдань. Вона вирізняється фокусом на зовнішніх позиціях і широким застосуванням дистанційної роботи	Компанія орієнтована на результат. Чітко структурована та строго контролюється, дії людей визначаються формальними процедурами. Компанія динамічна і переймається підприємництвом.
Керівництво та лідери ділові, агресивні та орієнтовані на результат. Приклад підприємництва та новаторства, прагнення допомогти та навчити.	Загальний стиль лідерства в компанії – приклад діловитості, агресивності, орієнтації на результат, підприємництво, новаторство, прагнення допомогти і навчити.	Стиль лідерства – приклад діловитості орієнтованої на результат, координації, чіткої організації, підприємництва і новаторства.
В управлінні персоналом домінує вимогливість, орієнтація на конкурентоспроможність, заохочення індивідуального ризику, командної роботи, єдності та участі в прийнятті рішень.	В управлінні персоналом – висока вимогливість, прагнення до конкурентоспроможності, заохочення новаторства, командної роботи та участі в прийнятті рішень.	Управління персоналом ґрунтується на вимогливості, прагненні до конкурентоспроможності, заохоченні досягнень, гарантії зайнятості, дисципліні, стабільності у відносинах та підтримці ініціативності й новаторства.
Компанію пов'язує воєдино акцент на досягнення мети і виконання завдань. Бути на передових рубежах. Прихильність до новаторства й удосконалення.	Компанію пов'язує воєдино акцент на досягнення мети і виконання завдань, обов'язковість організації на високому рівні, прихильність до новаторства й удосконалень.	Компанію пов'язує воєдино акцент на досягненні мети, виконання завдань, формальні правила та офіційна політика, прихильність до новаторства та удосконалення.
Акцентує увагу на конкретних діях і досягненнях, здобутті нових ресурсів та вирішенні проблем. Підтримка відкритості та співучасті.	Стратегічні цілі компанії зосереджені на конкретних діях і результатах, прагненні ринкового лідерства, залученні нових	Компанія акцентує увагу на конкретних діях та досягненнях, незмінності та стабільності, контролі плановості всіх операцій,

Продовження табл. 3.20

1	2	3
	ресурсів, вирішенні актуальних проблем та розвитку відкритості й співучасті.	рентабельності, здобутті нових ресурсів та вирішенні нових проблем.
Успіх визначається перемогою на ринку, конкурентоспроможністю, володінням новітніми логістичними послугами на базі розвитку людських ресурсів та командної роботи.	Критерієм успіху є – перемога на ринку, конкурентоспроможність на базі володіння новітніми логістичними послугами, розвитку людських ресурсів та командної роботи.	На базі перемоги на ринку, конкурентоспроможності, рентабельності, надійних поставок, узгоджених планів, графіків низьких виробничих витрат, володіння унікальними логістичними послугами.

Примітка: сформовано автором

Проведений OCAI аналіз засвідчив розрив між чинним типом організаційної культури досліджуваних компаній, основними теоретичними моделями і моделлю організаційної культури в майбутньому (після трансформації), орієнтованою на забезпечення їх конкурентоспроможності. Відповідно, це вказує на необхідність організаційних та функціональних управлінських дій, орієнтованих на: а) підтримку (USF Dispatch), б) адаптацію (West Container Terminal), в) модернізацію (Flexx Freight) організаційної культури.

В умовах застосування цілеспрямованого впливу на зміни організаційної культури остання має формуватися через уточнення місії організації, її цінностей, правил поведінки, інституційних, засад, системи мотивації. Вважаємо, що це необхідно здійснювати в трьох основних площинах управлінської діяльності компанії: 1) через подальшу інституалізацію діяльності компанії (уточнення основних положень, трудового і колективного договору, посадових інструкцій, контактів з працівниками), усунення «інституційних пасток», які є в законодавстві та внутрішніх регламентах, зміни в організаційній структурі управління, системі зовнішніх і внутрішніх комунікацій; 2) через систему управлінських функцій, яка має бути оновленою, адаптованою до змін (рис.3.13); 3) через застосування низки механізмів.

Зокрема, враховуючи недоліки, виявлені в інституційному забезпеченні організації управління в логістичних компаніях і процесів надання логістичних послуг, вважаємо, що для успішного функціонування моделі організаційної культури, орієнтованої на забезпечення конкурентоспроможності цих організацій, необхідно: а) в системі українського законодавства внести такі зміни: включити на законодавчому рівні порядок створення, функціонування й припинення логістичних пунктів

(терміналів, перевалочних зон) [87], закріпити вимоги щодо кібербезпеки для логістичних компаній (внутрішній аудит, навчання, реагування на інциденти), адаптації до вже чинних стандартів, визначити логістичні компанії як критично важливі галузі, що надає право на спеціальний статус, податкові чи адміністративні пільги (подібно до чинного порядку надання статусу критичності) [19]; б) імплементувати наступні норми в договори співпраці українських і зарубіжних партнерів – права та обов'язки сторін, терміни виконання перевезень, розподіл ризиків, конфіденційність, вирішення спорів; в) в системі внутрішніх регламентів передбачити такі уточнення – розробити або удосконалити регламенти безпеки; г) трансформувати організаційні структури управління, які де – факто є ієрархічними (компанія West Container Terminal), в гнучкі організаційні структури, які відповідають сучасним вимогам функціонування логістичного ринку і поширені в країнах – партнерах по логістичному бізнесу; д) налагодити (удосконалити) співпрацю з такими інституціями, як інкубатори та бізнес-акселератори, асоціаціями регіонального розвитку, громадськими організаціями та бізнес-асоціаціями (Європейською бізнес-асоціацією ЕВА – Комітет логістики, Українською логістичною асоціацією, «Центром логістики громад»), фондами підтримки бізнесу, кредитними спілками, міжнародними організаціями, інформаційними та консультативними центрами, які надають допомогу з питань правового захисту, бізнес-планування, бухгалтерського обліку, маркетингу, інформаційну сервісну підтримку.

В сфері функціональної діяльності передбачити реалізацію принципів системності, комплементарності, синергічності, комплексності та збалансованості, що дозволить об'єднати функції, спрямовані на зміни організаційної культури, в цілісну функціональну модель (рис.3.13).

Запропонована функціональна модель не виключає, а навпаки виступає підґрунтям для вироблення, в контексті вирішення проблематики забезпечення впливу трансформації організаційної культури на конкурентоспроможність, окремих функціональних стратегій, зокрема таких як: логістична, спрямована на покращення виробничих процесів, інноваційна, кадрова, фінансова, партнерська, цифрова, антикризова, безпекова, маркетингова, екологічна.

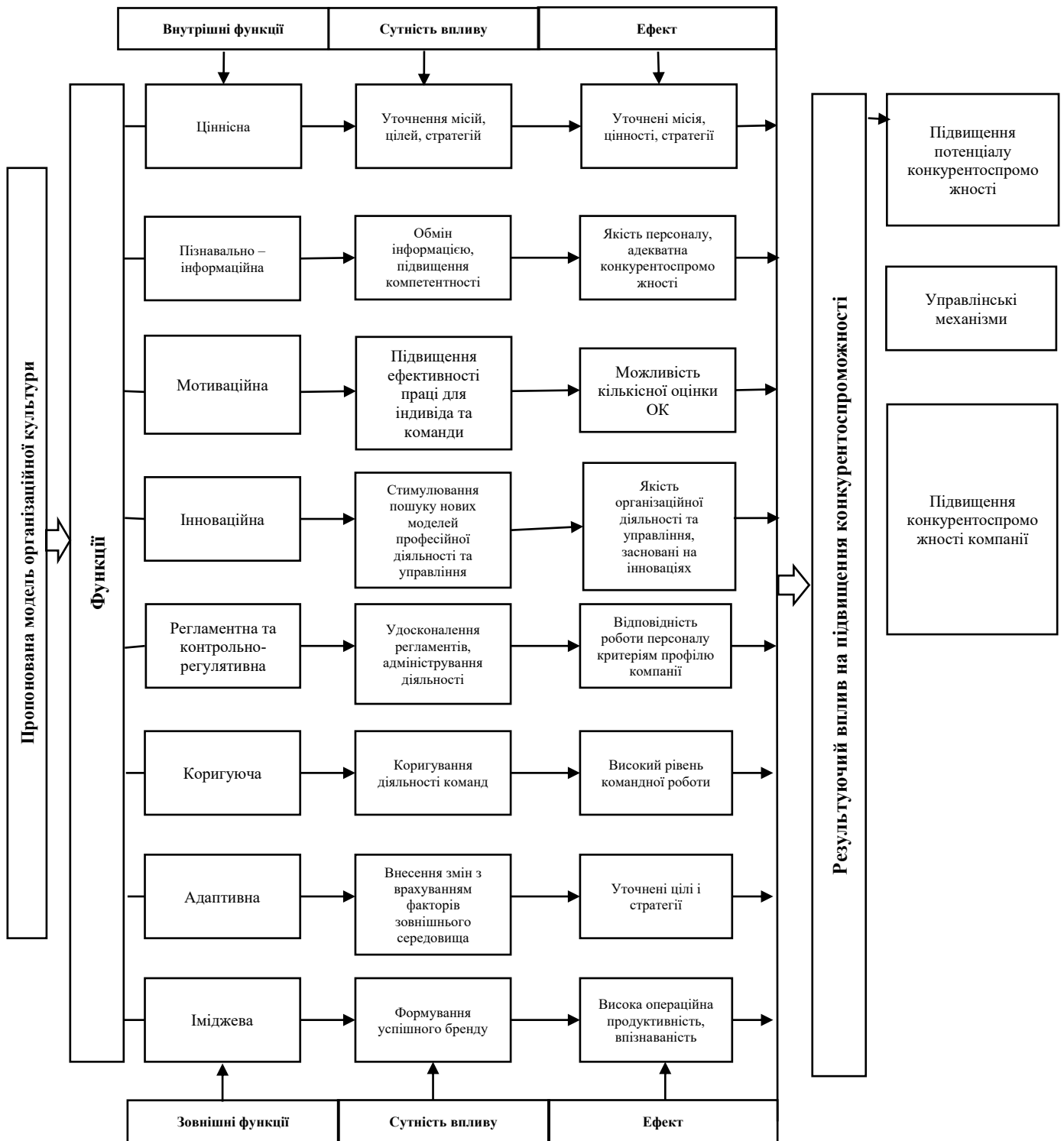


Рис. 3.13. Функціональна модель забезпечення впливу трансформації організаційної культури на підвищення конкурентоспроможності логістичної компанії

Примітка: сформовано автором з врахуванням [135] та результатів досліджень в р. 2.3 дисертації

Зокрема, доцільною функціональною стратегією для великих логістичних українських підприємств повинна бути логістична стратегія зростання, суть якої полягає в прагненні отримати економію витрат шляхом збільшення масштабів

діяльності, наприклад, шляхом розширення географічних зон, збільшення частки ринку і т. п.

Для невеликих компаній – логістична стратегія спеціалізації, може бути налаштована на вузький діапазон логістичних послуг чи видів логістичної діяльності. Функціональна кадрова стратегія (стратегія «Персонал») має бути орієнтована на цілі адаптації персоналу і характеру його функціональної діяльності до зарубіжної практики, що вимагає розроблення в плані реалізації стратегії заходів з організації і проведення тренінгів, формування нових підходів до мотивації, в тому числі тих, що використовуються в зарубіжних компаніях, врахування соціально–психологічних відмінностей працівників, що працюють в Україні і США, ризиків у професійній діяльності при визначенні матеріальної та моральної винагороди. Функціональна маркетингова стратегія має бути спрямована на імплементацію в роботі менеджменту компаній сучасних методів дослідження ринку логістичних послуг, ресурсного аналізу, інструментів активного маркетингу, як до прикладу маркетингу комунікацій з клієнтами в контексті усунення проблем недостатності клієнтської бази, формування і забезпечення пізнаваності бренду тощо.

В сукупності це може створити синергетичний ефект від впливу сформованих корпоративної, ділової, функціональних стратегій на необхідність зміни організаційної культури, її адаптації до стратегічного розвитку логістичного підприємства та, одночасно, забезпечити сприяння модернізованої організаційної культури досягненню його цілей.

3.3. Механізми забезпечення процесу реалізації моделі організаційної культури, орієнтованої на підвищення конкурентоспроможності логістичних компаній в контексті сучасної парадигми менеджменту

Практично, реалізація розробленої моделі організаційної культури, орієнтованої на забезпечення конкурентоспроможності логістичного підприємства, може набрати сили не лише через розбудову функціональної структури управління і адміністрування процесу застосування визначеного складу функцій, забезпечуючих зміни культури. Вона можлива через використання

механізмів управління, які стосуються системоутворюючих факторів її відповідного типу. Під механізмами управління тут і далі розумітимемо «внутрішнє улаштування системи управління, що визначає порядок управлінської діяльності» [125, с.424]. Це узагальнене визначення стосується систем різного рівня (макро і мікро) і прийнятне для використання в менеджменті логістичних підприємств. Воно охоплює механізми: формування, підтримання, координації, розвитку, реалізації, забезпечення тощо відповідного об'єкта управління.

До складу основних механізмів реалізації моделі організаційної культури, орієнтованої на забезпечення конкурентоспроможності, виходячи з окреслених проблем, слід віднести: 1) механізми впровадження інновацій в управління та логістичну діяльність; 2) механізми сучасного управління персоналом, забезпечення навчання та його професійного розвитку; 3) механізми модернізації комунікацій на базі сучасних цифрових платформ, впровадження електронних систем управління та маркетингових інструментів; 4) механізми корпоратизації відносин, трансформації ділової стратегії, орієнтованої на підвищення конкурентоспроможності компанії, в корпоративну стратегію.

Трансформаційні процеси в глобальній логістичній системі створюють передумови для усвідомлення необхідності переосмислення ролі інновацій не лише у вдосконаленні процесів виробництва продукції чи надання послуг, підвищенні конкурентоспроможності підприємств, але й зміні їх організаційної культури. Звідси, вирішуючи питання забезпечення реалізації обґрунтованої моделі організаційної культури, важливо оцінити і передбачити вплив інноваційних технологій, які мають поширення на сучасному глобальному логістичному ринку, на інтелектуалізацію сфер діяльності та менеджменту логістичних підприємств, а відтак на змістовні характеристики їх організаційної культури.

Виявлені тренди в сучасному розвитку логістичного ринку, оцінки вагомості впливу різних чинників на організаційну культуру логістичних підприємств, дозволяють стверджувати, що розвиток інноваційних технологій має стати одним з основних факторів забезпечення конкурентоспроможності української логістики не тільки на вітчизняному, але й глобальному ринку. Вітчизняні логістичні

підприємства, працюючи в умовах швидких інноваційних змін на глобальному логістичному ринку, мають бути адаптовані до цих змін, здатними підтримувати партнерство при виконанні логістичних операцій, здобути конкурентні переваги та бути спроможними інтегруватися в світовий логістичний ринок, працювати в реаліях сучасної парадигми менеджменту. Це можливо у випадку готовності формувати свою організаційну діяльність і зміст робіт на відповідному професійному рівні, інтелектуально–інноваційному менеджменті і сучасній, модернізованій організаційній культурі. Така постановка питання обумовлена тим, що «Трансформація рушійних сил конкурентоспроможності підприємств в умовах сьогодення все більше зміщується у бік набуття конкурентних переваг під впливом інтелектуально–інноваційних чинників, ключовою складовою яких є інтелектуально–креативна особистість в новій економіці» [121, с.9].

Значимість впровадження інноваційних технологій в діяльність логістичних підприємств підкреслювали українські вчені В.Борисова, В.Волинець, Н.Гринів, Г. Захарченко, Т.Колодієвська, І.Луценко, Т. Наконечна, О. Птащенко, Л.Середницька та зарубіжні – О.Вільямсон, Н.Коопер, Д.Ламберт, П.Істон, Д.Роджерс та ін. Однак, ознайомлення з їх працями свідчить, що: по–перше, увага в більшості з них зосереджується на технологічних інноваціях в організації логістичних операцій і наданні логістичних послуг; по–друге, ефект імплементації розглядається в контексті підвищення ефективності логістичної діяльності і конкурентних переваг логістичних компаній, які здійснили їх впровадження; по–третє, поза увагою часто залишається проблема трансформації організаційної культури підприємств– реципієнтів інноваційних технологій.

Натомість впровадження інноваційних технологій є основним рушієм інтелектуалізації менеджменту та модернізації організаційної культури. Причому їх поширення має стосуватись не лише процесів здійснення логістичних операцій, формування логістичних ланцюгів, але й адміністрування змісту робіт, розвитку нових типів комунікацій, процесів інформаційного забезпечення функціональної діяльності, організації роботи персоналу, а відтак і організаційної культури. Стосовно останньої – це розвиток корпоративних відносин, підвищення відповідальності за

якість виконання робіт та надання логістичних послуг, безпеку тощо. Розгляд цього, як виклик для їх організаційної культури, дозволяє визначити вектори її модернізації.

За Й.Шумпетером (англ. *Schumpeter J.*) «інновація – це зміни, що відбуваються внаслідок нових або вдосконалених рішень технічного, технологічного, організаційного характеру в процесах виробництва, постачання, збуту продукції тощо, як засіб підприємця для отримання прибутку» [196]. Відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність», «інновації – новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно–технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру, якість виробництва і (або) соціальної сфери» [38].

Водночас емпіричні розвідки українських та зарубіжних вчених щодо інноваційних технологій в логістиці зосереджуються на технологіях виробничих процесів, тобто вузькому трактуванні поняття «інноваційні технології». Так, І. Луценко, Д. Матіяш акцентують, що «логістичні інновації застосовуються в закупівельній діяльності, складському та транспортному господарстві, при розподілі ресурсів у виробництві, у виробничому процесі, управлінні запасами, збутовою діяльністю, тобто у всіх функціональних галузях логістики» [76]. Такого ж підходу дотримуються автори, які роблять аналіз ТОП–інновацій на сучасному глобальному логістичному ринку [155]. Попри детальну характеристику діагностованих на логістичному ринку інновацій, вважаємо, що такий підхід не відображає всю складність інноваційних процесів, в яких доводиться функціонувати сьогодні логістичним компаніям. «Інноваційна логістика – це певна система самостійної логістизації чинних і нових систем, науковий інструмент з раціоналізації логістичних поточних процесів, що заснований на знаннях, підходах, які розвиваються, шляхом впровадження прогресивних розробок у поточне та стратегічне управління ринковими структурами з метою досягнення кінцевих результатів» [76]. Інноваційна логістика набуває успіху при паралельному впровадженні інноваційних технологій в менеджменті логістичних підприємств, в системі конкурентної взаємодії суб'єктів господарювання, в комунікаціях, в управлінні розвитком персоналу тощо. Як вірно

зазначають Августин Р.Р., Демків І.О. «Управлінські інновації передбачають не лише технологічні зміни, а й трансформацію організаційної культури, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства» [2]. З огляду на проведене дослідження, запропоновано розширене трактування поняття «інноваційні технології в логістиці», яке передбачає деталізацію їх видів та напрямів застосування; класифікацію подано у додатку Е (табл. Е.14).

Процес інноваційних змін у логістичній сфері значною мірою зумовлений застосуванням виробничих логістичних технологій. З огляду на цілі дослідження, важливо не тільки дати характеристику цим технологіям, а й оцінити їхній вплив на функціонування підприємств як фактор, що визначає модель управління змінами. Прикладом є технологія Platooning, яка передбачає об'єднання транспортних засобів у колону з мінімальними проміжками між ними завдяки електронному або механічному зчепленню. Використання цієї технології забезпечує зменшення заторів, економію палива, підвищення безпеки дорожнього руху та створює передумови для розвитку безпілотних перевезень [88, с.183]. Технологія відстеження RFID (англ. *Radio Frequency Identification*) – це «метод відстеження, який використовує радіочастоту для передачі інформації за допомогою прикріплених до об'єкта міток» [120, с.618]. Технологія покращує роботу всіх учасників логістичного процесу – постачальників, перевізників, працівників складу, покупців, позитивно впливає на організацію роботи на всіх його етапах, підвищуючи ефективність ланцюга поставок, мінімізуючи витрати і забезпечуючи прозорість всіх операцій. Серед найсучасніших інноваційних рішень у логістиці, на думку дослідників, варто виділити: систему управління ланцюгами поставок у реальному часі (SCV), інтернет речей, блокчейн, цифрові двійники, 3D-друк, безпілотні засоби доставки та автоматизацію складських операцій [155].

Під терміном «Інтернет речей» (англ. *Internet of Things, IoT*) розуміють «всеосяжну та відкриту мережу інтелектуальних об'єктів, які здатні обмінюватися інформацією, даними та ресурсами, автоматично саморегулюватися, реагувати та діяти в умовах різних ситуацій, що відбуваються у швидкозмінному середовищі» [88, с.17]. Впровадження IoT у логістичних процесах може змінити ставлення до

моніторингу та взаємодії з інформаційними логістичними системами. Так, наприклад, компанія Maersk використовує сенсори IoT для відстеження умов та безпеки вантажів під час морських перевезень, UPS – для моніторингу витрат пального та ефективності транспортного парку, Walmart – для відстеження рівня запасів у реальному часі [202]. «Технологія цифрових близнюків (англ. *Digital Twin*), яка набула розвитку з 2020 р. в логістиці, застосовується як метод для створення моделі ланцюжка поставок. Дозволяє логістичним компаніям ретельно вивчати закономірності ланцюжка поставок, виявляти вузькі місця, відстежувати ризики, прогнозувати надзвичайні ситуації, сприяє швидкому плануванню їх усунення або попередження» [155]. Використання 3D-друку, який часто визначають як адитивне виробництво, дає змогу підприємствам самостійно виготовляти вироби або їхні окремі елементи. Це не лише знижує залежність від вузькопрофільних виробництв, але й дозволяє оптимізувати логістичні процеси завдяки зменшенню складських запасів і спрощенню ланцюгів поставок [214]. Використання «Аналітики даних» означає збільшення обсягу даних у логістиці, що дозволяє логістичним компаніям здійснювати більш точне прогнозування, планування, оптимізацію. Це підвищить роль аналітиків у діяльності українських логістичних компаній та зумовить необхідність удосконалення аналітичних компетенцій працівників.

Варто врахувати, що не втрачаючи своєї прогресивності, інноваційні технології, при їх поширеному використанні логістичними компаніями, вже не розглядаються як інноваційні. Тому дослідники цієї проблеми мають щорічно відслідковувати їх склад. Так, на 2021 рік фіксувалося 10 інноваційних технологій в логістиці, серед яких Н. Купер виокремив ТОП–5: технології штучного інтелекту, технології цифрових близнюків, стандартизацію даних, інтернет речей (IoT), Blockchain [155]. Зараз цей список доповнений такими технологіями: Lean Logistics – мінімізація втрат часу, пального та ресурсів, впровадження бережливого виробництва, Digital Twin (цифровий двійник) – віртуальне моделювання складу, чи транспортного парку для тестування стратегій, Integrated Management Systems (IMS) – об'єднання фінансового, кадрового та транспортного управління в єдиній платформі, CRM – системи нового покоління з функцією прогнозування замовлень та персоналізованої роботи з

клієнтами, Agile Management – гнучкі методики управління проєктами та командами, Predictive analytics для HR – прогнозування продуктивності співробітників, скорочення плинності кадрів, Gamification – використання ігрових методів для розвитку компетенцій працівників, системи KPI та OKR на базі AI-аналітик – моніторинг ефективності у реальному часі, Remote & Hybrid Management Tools – цифрові інструменти для управління офісами в різних країнах світу.

Процес стандартизації даних включає їх цифрову обробку та узгодження з єдиними стандартами в усіх сферах логістики. Використання таких інструментів дає змогу персоналу уникати інформаційних розбіжностей, визначати ризики, точніше прогнозувати потреби ринку та організовувати логістичні послуги, що зрештою підвищує операційну результативність і рівень конкурентоспроможності компанії. «Blockchain – інноваційна технологія, спрямована на створення безперервного і безпечного процесу обміну інформацією, що представляє цінність для всіх учасників комунікацій» [155]. Досвід використання цієї технології в таких компаніях, як Walmart, De Beers, BHP Billiton, Nestlé і Unilever засвідчує, що її імплементація в логістиці забезпечує доступ до необхідних документів перевізнику і замовнику, що підвищує надійність логістичних процесів.

Великі перспективи в логістиці щодо використання інноваційних технологій мають інструменти штучного інтелекту, які вже на сучасному етапі використовуються в ERP і CRM системах логістичних компаній для автоматизації операцій, додаткової перевірки клієнтів при високих ризиках шахрайства, розподілу заявок, відстеження частоти дій, управління складом, підвищення ефективності обробки транзакцій тощо [155]. Інноваційним вектором розвитку сучасної логістики є впровадження доставки вантажів із використанням безпілотних літальних апаратів. Зокрема, у межах української логістичної системи передбачено створення інжинірингової компанії у структурі «Нової пошти», що здійснюватиме міжміські перевезення [32]. Реалізація цього проєкту та подальший вихід на європейський ринок зумовлюють потребу в нових кадрових позиціях, перепідготовці персоналу й трансформації організаційної культури логістичних підприємств.

Українським логістичним підприємствам для подолання конкуренції на глобальному логістичному ринку і в першу чергу на ринках Європи необхідна діджиталізація, яка, з одного боку, сприятиме вирішенню вимог клієнтів, а з другого – розв’язуватиме проблеми зростаючих витрат. «Логістичним компаніям створюється можливість працювати в електронному режимі, забезпечуючи швидкий доступ до інформації та послуг, сприяти оптимізації бізнес–процесів, забезпечувати ефективне управління ресурсами, підвищити конкурентоспроможність компаній в сучасному цифровому світі» [81]. Процеси діджиталізації логістичного ринку зумовлюють необхідність комплексної адаптації інформаційного простору підприємств. Це включає удосконалення інформаційних і комунікаційних процедур, оптимізацію збору, передачі та зберігання даних, модернізацію програмного й апаратного забезпечення, розвиток каналів комунікацій, а також навчання й консультування персоналу. Зазначені зміни стають викликом для керівництва компаній і набувають особливої ваги в умовах модернізації організаційної культури. «Корпоративна культура, орієнтована на інновації, є важливим чинником, що визначає здатність підприємства адаптуватися до змінюваного середовища та забезпечує його конкурентні переваги» [2].

Однак питання треба розглядати ширше. Імплементация інноваційних технологій обумовлює інтелектуалізацію систем менеджменту логістичних підприємств (ІСМП). Водночас, за твердженням Ситника Й. (і ми з цим погоджуємося) «ІСМП є методом здійснення неперервної трансформації елементів і структури менеджменту, моделі управління через синхронізацію та інтеграцію процесів і явищ, потрібних для формування й застосування нових підходів до управління, підкріплених інтелектуально–знаннєвим потенціалом персоналу і системи загалом» [121, с.237]. Визначаючи місце інтелектуалізації в сучасних процесах розвитку логістичних компаній, притримуємося думки, що «інтелектуалізація змінює парадигму розвитку підприємств, а її процес спирається на наявний у нього організаційний інтелект, який відображає здатність організації цілеспрямовано обробляти, інтерпретувати та систематизувати нові знання, створювати спеціальні знання щодо адаптації інтелектуального потенціалу до змін

зовнішнього середовища з метою взаємointegraції ключових імперативів моделі розвитку підприємства 5–І: інтелектуалізація, інноваційність, інтеграція, інформатизація» [139., с.27]. Саме такі виклики перед логістичними компаніями ставить розвиток сучасного логістичного ринку.

А це означає, що присутність в сучасних процесах розвитку логістичного ринку таких явищ, як використання інноваційних логістичних технологій, інтеграція в ринки зарубіжних країн, інформатизація функціональної діяльності та інтелектуалізація менеджменту логістичних підприємств, обумовлює необхідність адаптації до них їхньої організаційної культури, її модернізації. Очевидним є те, що для отримання конкурентних переваг від впровадження сучасних інноваційних технологій, започаткованих на світовому логістичному ринку, для більшості українських логістичних компаній необхідно подолати «інтелектуальний розрив» [121, с.237, с.149], який стосується не лише доступу до сучасних баз даних, але й, в першу чергу, приведення у відповідність кваліфікації персоналу до нової – «знаннєвої» економіки.

.Варто зазначити, що взаємозалежність між технологічними інноваціями та організаційною культурою характеризується складним причинно–наслідковим механізмом. Формування сучасної організаційної культури може слугувати поштовхом до впровадження інновацій. Водночас сама культура, будучи продуктом впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища логістичних підприємств, повинна бути здатною інтегрувати інновації. Це означає необхідність оновлення відносин насамперед із зовнішнім середовищем: клієнтами, постачальниками, партнерами, інвесторами, акціонерами, конкурентами, громадськими організаціями, фінансовими установами та засобами масової інформації. В умовах зміни кон'юнктури логістичного ринку, економічної чи політичної нестабільності, будь які зміни в системі цих відносин викликають необхідність модернізації організаційної культури логістичних підприємств.

У процесі пристосування організаційної культури до факторів зовнішнього середовища та впливу інновацій у сфері логістики, управлінська ланка підприємства зобов'язана ініціювати відповідні зміни у внутрішнє середовище, яке

визначається стилем керівництва, ідеалами і переконаннями керівництва та команди, рівнем компетентності персоналу і його здатністю сприймати інновації, розміром підприємства і змістом логістичних операцій, проявами творчого підходу та готовністю реалізувати нові програми навчання, а відтак сферою діяльності та ступенем формалізації організаційної культури. Вирішальне місце тут займають логістичні технології, які використовує компанія, та рівень їх інноваційності. «Якщо на підприємстві застосовується сучасна технологія, можна стверджувати про наявність організаційної культури, орієнтованої на сучасні вимоги зовнішнього середовища, виробництва продукції високої якості, задоволення споживачів, створення сприятливих умов для роботи персоналу, проведення досліджень» [31, с.206–207].

Вирішення завдання щодо інтеграції інноваційних технологій у практичну діяльність логістичних підприємств та підвищення ефективності їхнього використання як чинника трансформації організаційної культури потребує встановлення оновлених вимог до керівників усіх управлінських ланок та формування в них відповідних компетентностей. Загалом, впровадження інноваційних технологій штовхає до необхідності імплементації в організаційну культуру логістичного підприємства сучасної концепції логістичного забезпечення, заснованого на інноваціях, сприйняття механізмів і інструментів застосування інновацій при оптимізації логістичних рішень, інтеграції інноваційних технологій в логістичні процеси, які забезпечує компанія.

Зазначене вище логічно актуалізує питання навчання персоналу як механізму формування сучасної організаційної культури логістичних підприємств, обумовлює необхідність вироблення і реалізації інтелектуально-кадрових інструментів для підвищення конкурентоспроможності логістичних компаній, модернізації технологій управління персоналом загалом. Враховуючи спектр проблем, виявлених в процесі дослідження організаційної культури логістичних підприємств, необхідно зосередитись на модернізації наступних технологій управління персоналом: залучення талантів; HR– політика; моделі організації праці; мотивація персоналу; забезпечення психологічної підтримки; навчання персоналу (табл.3.21).

Таблиця 3.21

Елементи сучасного інструментарію модернізації технологій управління персоналом в контексті реалізації оновленої моделі організаційної культури логістичної компанії

Напрямки модернізації технологій управління персоналом	Інструменти модернізації технологій управління персоналом
Залучення талантів («talent acquisition»)	Рекрутинг персоналу в соціальних мережах, впровадження системи відстеження кандидатів (ATS), пошук кандидатів на базі штучного інтелекту, використання аналітики даних для прийняття рішень щодо найму працівників, використання реферальних систем та краудсорсингу, інтеграція брендингу роботодавця та цифрового маркетингу
Зміна фокусу HR-політики	Застосування інструментарію кризового управління персоналом, орієнтація на навички працівників, удосконалення оргструктури HR-відділів, підтримка безпеки персоналу, налагодження комунікацій в стресових ситуаціях, автоматизація і цифровізація HR-функцій, використання чат-ботів для рутинних HR-завдань, впровадження систем управління талантами LMS, ATS
Впровадження нових моделей організації праці	Гнучке поєднання дистанційної та гібридної роботи, відхід від традиційних моделей організації змісту робіт, впровадження гнучких і ефективних моделей, пристосованих до швидких змін, імплементація електронного документообігу, перелаштування кадрової стратегії в умовах змін оперативної ситуації, імплементація гнучких графіків роботи
Модернізація системи мотивації персоналу	Впровадження ефективної моделі мотивації, підвищення соціальної відповідальності компанії перед персоналом (застосування соцпакетів), створення мотиваційного пакету, запровадження wellness-аудиту в компанії, впровадження корпоративних програм,
Забезпечення психологічної підтримки та лояльності персоналу	Імплементація спеціальних програм психологічної підтримки персоналу, започаткування і використання тренінгів з формування стресостійкості, формування організаційної культури, заснованої на взаємодопомозі, відкритості та солідарності
Впровадження сучасної системи навчання персоналу	Побудова програм професійного навчання персоналу на засадах компетентнісного підходу, моніторинг результативності навчання

Примітка: Сформовано автором на основі відкритих джерел та результатів діагностики організаційної культури логістичних підприємств.

Серед механізмів реалізації окреслених завдань центральне місце посідає навчання персоналу. Воно повинно модернізуватися під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, відповідати стратегічним орієнтирам розвитку підприємства, його ринковій специфіці та інтегруватися в модель організаційної культури. Підтвердження нашої думки знаходимо в праці Захарчин Г., Юрченко О., які зазначають: «Розвиток персоналу передбачає очікування результату, як для кожної окремої особи, так і для підприємства (організації), оскільки завдяки розвитку досягають конкурентних переваг і успіху» [51].

І хоча питання навчання персоналу набуло висвітлення як в науковій, так і в навчальній літературі, стосовно функціонування логістичних підприємств воно сьогодні актуалізується в контексті формування «культури впровадження покращень» [144, р. 1012–1030], яка характеризується залученням все більшої чисельності працівників до вирішення проблем організації, до впровадження змін у виробничі процеси, а також в контексті реалізації бізнес–стратегій підприємств в умовах воєнної економіки [71]. Це вимагає особливої уваги до побудови високоефективної системи професійного навчання персоналу.

Проблематика навчання персоналу розглянута в працях вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема таких як: Карташова Л. [59], Лавриненко А. [67], Вапнярчук Н. [17], Anderson R. [146], Davis F. [157], Wang L. [207], Wilson B. [211], Ліпич Л.Г., Козак П.З. [70]. Аналіз зазначених праць вказує на те, що саме в них увага зосереджена на проблематиці професійного навчання. Зокрема, Карташова Л., піднімаючи дану проблему, вказує, що: «Професійне навчання – це систематичний процес формування у працівників підприємств теоретичних знань, умінь та практичних навичок, необхідних для виконання роботи» [59, с.88]. Лавриненко Л., узагальнюючи світовий досвід професійного навчання та розвитку персоналу, зазначає, що трьома основними видами професійної освіти є: професійне навчання на підприємствах; удосконалення або підвищення кваліфікації; перенавчання [67, с.326–330]. Вапнярчук Н. вказує на те, що «інноваційний потенціал країни значною мірою залежить від професійної кваліфікації працівників» [17]. В працях зарубіжних вчених, які досліджували дану проблему, підняті питання щодо причин змін у процесі навчання [207, с. 118–125; 167], зміни парадигми корпоративного навчання, перегляду функцій навчання, критеріїв успішності та методів проведення навчання [149, с.11–20], вибору стратегії навчання [211, Р. 17–30], оцінки результативності навчання [189, Р. 319–340.]. Розглядаючи вище окреслену проблему через призму отриманих знань і здобутків вітчизняних і зарубіжних вчених, зупинимось на деяких теоретико–методологічних питаннях змістовних характеристик та побудови системи навчання персоналу як механізму формування організаційної культури логістичних

підприємств та вироблення пропозицій стосовно її застосування адекватно специфіці того чи іншого типу цих підприємств.

До ключових положень, що визначають логіку дослідження, належать:

- 1) розгляд навчання персоналу як інвестиції у створення доданої вартості й підвищення продуктивності праці, що посилює конкурентні позиції підприємства;
- 2) використання дуальної системи професійного навчання, поширеної у більшості країн, яка реалізується у навчальних закладах та на виробництві [19], і може трактуватися як багаторівнева;
- 3) зростаюче значення професійної підготовки на робочому місці як відповіді на сучасні виклики бізнесу;
- 4) пріоритетність внутрішнього навчання для логістичних підприємств через слабку адаптованість освітніх програм до вимог ринку, водночас необхідність оцінки переваг та ризиків альтернативних форм;
- 5) актуальність врахування специфіки діяльності, техніки й організації робіт при формуванні системи навчання [18];
- 6) потреба оцінювання факторів внутрішнього та зовнішнього середовища під час розробки освітніх програм;
- 7) використання напрацьованих моделей технологій навчання й оцінки їх ефективності;
- 8) вимога врахування організаційної культури й аналізу змісту робіт при впровадженні освітніх моделей;
- 9) необхідність розглядати навчання персоналу як інструменту вдосконалення організаційної культури відповідно до місії підприємства.

Отже, можна стверджувати, що формування організаційної культури логістичного підприємства будь-якого типу безпосередньо залежить від існуючої системи підготовки персоналу. Саме тому ця система під впливом низки факторів повинна зазнати модернізації та відповідати як стратегії розвитку підприємства, так і особливостям його функціонування на ринку логістичних послуг.

На основі аналізу, проведеного в роботі [59, с. 87–89], та власних емпіричних розвідок, проведених в компаніях Flexx Freight, USF Dispatch, West Container Terminal, можемо констатувати, що ключовими причинами необхідності організації професійного навчання у сучасних логістичних компаніях є: а) залучення нових працівників, що зумовлює потребу в їхньому первинному навчанні для досягнення цілей підприємства, виконання завдань підрозділів і засвоєння специфіки роботи;

б) невідповідність між посадовими вимогами та фактичними професійними компетентностями працівників, що може бути усунено через систему професійного навчання; в) постійна потреба у підвищенні кваліфікації кадрів, викликана впровадженням інноваційних технологій на ринку логістичних послуг; г) диверсифікація напрямів діяльності підприємств та вихід на міжнародні ринки, які зумовлюють необхідність оволодіння новими методами роботи, іноземними мовами та інтеграції в організаційну культуру партнерів; д) вплив кризових явищ, спричинених нестабільністю зовнішнього середовища, зокрема військовими діями, що потребує навчання персоналу роботі в умовах надзвичайних ситуацій та ризиків; е) наявність «культурного розриву» між реальною організаційною культурою компанії та бажаною, необхідною для забезпечення конкурентоспроможності.

Дослідження, проведене у компаніях Flexx Freight, USF Dispatch, West Container Terminal, показало, що формування програм професійного навчання здебільшого здійснюється через інститути стажування, з урахуванням: 1) емпіричної оцінки діючих систем навчання у цих підприємствах; 2) результатів аналізу впливу внутрішніх і зовнішніх факторів; 3) виявлених причин змін у програмах навчання. Порівняльний аналіз змісту робіт зазначених компаній із реалізованими програмами професійного навчання представлено в додатку Е – табл. Е.15.

Логістичні компанії, які було обрано базою для дослідження, відрізняються не лише специфікою виконання логістичних операцій та практикою професійного навчання персоналу, а й масштабами діяльності, чисельністю працівників та типами організаційної культури. З огляду на це, а також за результатами опитування тренерів, що займаються навчанням стажерів, у процесі дослідження здійснено діагностику внутрішніх та зовнішніх факторів, які безпосередньо впливають на розробку навчальних програм і визначають їхню результативність.

Результати аналізу показали, що для компанії USF Dispatch основними зовнішніми факторами є: економічна стабільність або нестабільність у США; коливання попиту на логістичні послуги; конкурентний тиск на регіональному, національному та міжнародному ринках; валютні та тарифні зміни; вплив природних і екологічних факторів на транспортні маршрути; подальші наслідки пандемії

COVID–19; технологічні інновації у сфері логістики. До найбільш суттєвих внутрішніх факторів формування навчальних програм і їх ефективності належать: рівень компетентності персоналу у сфері логістичного ринку; організаційна ефективність внутрішніх операцій; фінансова стабільність компанії та її вплив на мотивацію до навчання; знання іноземних мов; здатність швидко пристосовуватися до змін; психологічний клімат у колективі; характер взаємодії «керівник – менеджер – виконавець»; робота у різних часових поясах, що створює значне навантаження на працівників і призводить до вигорання та високої плинності кадрів.

Щодо компанії West Container Terminal, на організаційну культуру та побудову програм навчання впливають зовнішні чинники, серед яких: стан і функціонування міжнародних залізничних мереж; зміни у торговельних угодах та тарифах; міждержавні відносини та геополітичні події, які зумовлюють обмеження міжнародних перевезень; зміни у стандартах транспортування, сертифікаційних вимогах та правилах безпеки; природно–кліматичні умови, що визначають безпеку руху; коливання валютних курсів; конкуренція з іншими транспортно–логістичними операторами. До внутрішніх чинників належать: кваліфікація та практичні навички персоналу, що забезпечують управління процесами на терміналі; технічне оснащення навчального процесу; наявність або відсутність зворотного зв'язку; командна підтримка; мотивація до навчання; рівень обізнаності працівників щодо специфіки логістичного ринку; відповідність діяльності національним та міжнародним стандартам; розвиток інтегрованих систем моніторингу контейнеропотоків; володіння іноземними мовами стажерами; виробничий клімат у компанії та за її межами; особистісні риси працівників; складність майбутніх завдань; чіткість формування посадових обов'язків.

У випадку компанії Flexx Freight визначальними зовнішніми факторами є потреба інтеграції у логістичний ринок США. Це зумовлює важливість таких аспектів: специфіка організації логістичних процесів у США; економічна ситуація в країні, що впливає на характер операцій; організаційна культура партнерів зі США; соціокультурні бар'єри у спілкуванні між співробітниками та партнерами; часові розбіжності; рівень конкуренції на американському логістичному ринку;

його кон'юнктура. До внутрішніх факторів належать: тип організаційної культури компанії та її відповідність корпоративному формату; зацікавленість керівництва у безперервному навчанні персоналу; результати попередніх програм підготовки; індивідуальні характеристики учасників навчання; рівень їхньої мотивації; знання іноземних мов; підтримка з боку наставників у складних ситуаціях; забезпеченість навчально–методичними матеріалами; можливості професійного зростання після проходження внутрішніх курсів.

Загалом дослідження засвідчило, що побудова програм професійного навчання персоналу у зазначених компаніях хоча й враховує зовнішні та внутрішні чинники, проте здебільшого здійснюється інтуїтивно або на основі особистого досвіду тренера чи менеджера, без чіткої стратегії й належної методичної бази. Результативність навчального процесу значною мірою визначається поставленими цілями: тренери, виходячи з них, обирають методи навчання, адаптують моделі та підходи до оцінки результатів, спираючись на напрацювання зарубіжної теорії й практики, та коригують зміст програм відповідно до динамічних змін у логістичній галузі.

За визначеними критеріями у науковій літературі описано низку моделей розроблення програм навчання та оцінювання їх результативності, серед яких найбільш відомими є: модель UTAUT («Єдина теорія прийняття та використання технологій», англ. *Unified Theory of Acceptance and Use of Technology*) та модель ТАМ («Модель прийняття технологій», англ. *Technology Acceptance Model*). У моделі UTAUT ключовими детермінантами виступають: очікувані результати, прикладені зусилля, умови корпоративного середовища та соціальний вплив від досягнутих результатів [206, 209]. Модель ТАМ, уперше запропонована у праці [157] та пізніше ґрунтовно розкрита у дослідженнях [169, 174], акцентує увагу на процесі інтеграції нових технологій у систему навчання і трактує підсумкову ефективність з огляду на мотиваційні чинники – очікувані результати та рівень зацікавленості учасників освітнього процесу.

Недоліком української практики формування та реалізації програм професійної підготовки у логістичних компаніях є обмежене застосування механізмів моніторингу результатів навчання через чітку систему індикаторів. У

контексті необхідності інтеграції діяльності вітчизняних підприємств у глобальний логістичний простір (що особливо важливо для компаній, обраних у даному дослідженні), виникає потреба у використанні систем навчання партнерів та імплементації теоретично і практично напрацьованих індикаторів якості та ефективності. У цьому аспекті заслуговують на увагу такі моделі: 1) Модель збалансованих показників (*Balanced Scorecard*, Д. Нортон та Р. Каплан) – оцінка результативності навчання за фінансовими і нефінансовими індикаторами [170]; 2) Модель KPI (*Key Performance Indicators*) – розглядає систему оцінювання як набір критичних показників функціональної діяльності [181], проте має проблему коректності формування такого набору: з одного боку, індикатори мають бути вибірковими, а з іншого – вирішувати конкретні завдання, зокрема у сфері інформаційного обміну між логістичними компаніями щодо навчання персоналу; 3) Модель CIRP (Д. Стафлебім) – підходить до оцінювання як до процесу визначення, збору, аналізу й застосування описової та оцінної інформації щодо доцільності, цінності й результативності цілей, розробки, впровадження та наслідків навчальних програм [201], причому вона може бути орієнтована на використання експериментальних даних.

У сучасній економічній літературі практично відсутні розроблені пропозиції щодо імплементації моделей професійного навчання у діяльність вітчизняних логістичних підприємств. Проте, на нашу думку, доцільно виходити з трьох ключових положень: по–перше, з оцінювання стану їхньої організаційної культури у теперішньому та бажаному (майбутньому) вигляді; по–друге, із запуску програм систематичного моніторингу результативності навчання із застосуванням відповідної системи якісних та кількісних індикаторів; по–третє, з урахування динаміки змін на ринку логістичних послуг та виокремлення чинників, які актуалізують модернізацію існуючих моделей професійної підготовки персоналу.

Аналіз практики професійного навчання у досліджуваних логістичних компаніях показує, що основна увага зосереджується переважно на опануванні окремих операцій і формуванні окремих навичок. В умовах посилення конкуренції на регіональних, національних та міжнародних логістичних ринках цього вже

недостатньо. Необхідним є запровадження нових індикаторів, які, окрім технологічного компонента, відображали б напрями соціального, стратегічного й економічного розвитку персоналу, демонстрували здатність працівників до оцінювання ризиків, орієнтації на інновації та формування сучасних корпоративних цінностей. Саме тому в основу навчального процесу та контролю його результатів слід покласти компетентнісний підхід. Як зазначають науковці, «ефективність розвитку персоналу залежить від багатьох факторів, серед яких особливу роль відіграє корпоративна культура як м'який інструмент менеджменту, що комплексно впливає на технології розвитку персоналу, мотивацію, обмін знаннями та компетентності» [51].

Такий підхід зорієнтований на впровадження програм інтегрованого навчання, покращення психологічного клімату і розвитку організаційної культури загалом. Він сприятиме формуванню у працівників здатності до побудови ефективних взаємовідносин із учасниками логістичного процесу, забезпеченню взаємодії із зовнішнім середовищем для нарощування не лише бізнес-вартості, а й корпоративних цінностей, упровадження інновацій у зміст робіт, підвищення значення нематеріальних активів (репутації, бренду тощо).

Необхідність модернізації програм навчання підтверджується низкою чинників, визначених дослідниками: зростанням обсягу знань, потребою у вузькій спеціалізації, постійною оптимізацією виробничих процесів з метою зниження втрат, пошуком і усуненням помилок, перетворенням навчання на інтегровану складову управління підприємством, автоматизацією методів підготовки та оцінювання знань, інтеграцією навчання у функціональні процеси організації [207].

Особливу роль серед чинників модернізації професійного навчання персоналу відіграють інновації. Дослідження доводять, що ключовими змінами, які впливають на необхідність оновлення програм, є: вихід бізнесу на міжнародний ринок і потреба у мультикультурності організаційної культури; впровадження нових технологій у логістиці (системи програмного забезпечення, електронне навчання, штучний інтелект), що вимагає від персоналу опанування нових цифрових компетентностей; трансформація організаційної культури для підвищення конкурентоспроможності,

орієнтації на інновації, оперативність та результативність; впровадження нових корпоративних цінностей і стратегій, які потребують їх засвоєння персоналом; зростання ролі клієнтоорієнтованості, що передбачає індивідуальний підхід до споживачів, розвиток емпатії та систем зворотного зв'язку; поширення дистанційної роботи, яка вимагає нових навичок у виконанні завдань у віддаленому режимі; цифровізація робочих місць, що актуалізує необхідність створення «цифрового обличчя» компанії та нових методів організації праці. Як підкреслюють дослідники: «Організації, які досягнуть успіху в цифровому робочому середовищі, будуть тими, що відкриті до інновацій і створюють для працівників новий цифровий досвід, формуючи людиноцентричне середовище, а не лише технологічне» [158].

Серед інноваційних технологій, що найбільш суттєво зумовлюють потребу модернізації навчальних програм, зарубіжний досвід логістичних компаній виокремлює: активне поширення електронних комунікацій у ланцюгах постачання, впровадження IoT у логістичні процеси, що потребує формування у персоналу таких компетентностей, як здатність працювати з інформаційними логістичними системами, дотримання стандартів безпеки на ринку транспортно–логістичних послуг, уміння здійснювати оцінку вартості вантажів та рівня запасів, володіння основами автоматизації бізнес–процесів.

З урахуванням актуальності підвищення залученості працівників до зростання цінності компанії, стає очевидним, що цілі навчання, його результати та показники ефективності необхідно розглядати ширше, ніж лише опанування технічних операцій, що відповідають вимогам ринку. Вони мають охоплювати: розуміння стратегічних орієнтирів підприємства, уміння оцінювати власний потенціал у порівнянні з потенційними партнерами, толерантне ставлення до клієнтів логістичних послуг, здатність здійснювати прогнозування поведінки споживачів, усвідомлення перспектив внутрішніх бізнес–процесів, а також важливість власного професійного зростання і розвитку персоналу в цілому. Подібний підхід забезпечує інтеграцію процесу навчання персоналу в систему формування організаційної культури, орієнтованої на підвищення конкурентоспроможності компаній на різних рівнях логістичних ринків.

Важливою складовою організаційної культури як елементу управління є комунікації. Внутрішні комунікаційні процеси визначають мікроклімат у колективі, тоді як зовнішні впливають на позиції компанії в бізнес–середовищі. Саме у сфері логістики, де значущими є узгодженість дій і оперативний обмін інформацією, комунікація стає ключовим фактором успіху. Якість мікроклімату безпосередньо впливає на продуктивність праці, рівень задоволеності та емоційне навантаження персоналу, тому врахування впливу комунікацій на робоче середовище є вирішальним чинником підвищення ефективності логістичних компаній.

Комунікація формує основу для створення і підтримки організаційної культури. У сфері логістики, де надзвичайно важливою є точність і швидкість обміну інформацією, канали комунікацій повинні бути максимально ефективними. Прозорість інформаційних потоків сприяє довірі між співробітниками, підвищує їхню залученість і зменшує кількість конфліктних ситуацій. Результати досліджень у компаніях Flexx Freight, USF Dispatch, West Container Terminal показали, що вони стикаються з низкою проблем як у внутрішніх, так і в зовнішніх комунікаціях. Це зумовлено переважанням ситуативних підходів до їх організації. Працівники та стейкхолдери під час онлайн–опитування підкреслили потребу у формуванні й реалізації чітких комунікаційних стратегій.

Практика провідних логістичних компаній свідчить, що ефективні стратегії комунікацій формують позитивні міжособистісні відносини, знижують рівень непорозумінь і створюють доброзичливу атмосферу у колективі. Це підвищує задоволеність працею та продуктивність, тоді як наявність відкритих каналів комунікацій допомагає працівникам відчувати себе частиною команди, зменшує невизначеність і рівень стресу. Регулярний зворотний зв'язок і залучення співробітників до прийняття управлінських рішень посилюють їхню мотивацію, формують відчуття причетності й стимулюють до досягнення кращих результатів. У 2025 році дослідники комунікаційної проблематики виокремили низку нових трендів: щирість, інтерактивність, простоту, застосування штучного інтелекту, розвиток ком'юніті та антикризові комунікації [69].

Впровадження інтерактивних платформ для обміну інформацією, включаючи корпоративні соціальні мережі, створює нові можливості для підвищення

ефективності комунікацій. Для цього необхідно проводити тренінги з розвитку комунікативних навичок, що сприятиме підвищенню міжособистісної компетентності та покращенню мікроклімату у колективі. Респонденти онлайн-опитування зазначили зростання значення письмових та усних комунікацій, а також вагомість цифрових засобів взаємодії (електронна пошта, корпоративні веб-ресурси, текстові повідомлення, месенджери). Для West Container Terminal особливо актуальним є створення онлайн-платформи для управління потоками та впровадження системи англomовної підтримки міжнародних клієнтів. Для Flexx Freight та USF Dispatch актуальною проблемою є вдосконалення каналів взаємодії керівництва з ФОПами, що співпрацюють із компаніями.

Модернізація організаційної культури досліджуваних підприємств вимагає технічного оновлення інструментів цифрової комунікації відповідно до нових трендів, серед яких: ширше використання технологій штучного інтелекту (що передбачено у стратегіях посилення конкурентного потенціалу компаній), персоналізація контактів, активне застосування мобільних додатків і соціальних мереж, розробка сучасних методик оцінки ефективності комунікацій, моніторинг впливу цифрових контактів на конкурентоспроможність, поширення електронних інструментів (SMS-маркетинг, QR-коди, електронна пошта), інтеграція технологічних інновацій із особливостями бізнес-моделей [99].

Доведено, що ефективна комунікація справляє безпосередній вплив на організаційну культуру, формуючи сприятливі взаємини в колективі, підтримуючи атмосферу співпраці, підвищуючи рівень обслуговування клієнтів і результативність бізнес-стратегії. Вона створює умови для ефективного робочого середовища, зменшує кількість конфліктів і непорозумінь, підвищує моральний дух співробітників. Як зазначається у наукових джерелах: «Комунікаційна культура визначає не лише правила ділового спілкування, але й регламентує всі комунікаційні процеси на основі цінностей і етичних норм» [50].

Серед ключових проблем комунікацій у досліджуваних логістичних підприємствах слід виділити: складність організації роботи в умовах дистанційної взаємодії, особливо під час повітряних атак з боку росії; труднощі контролю

виконання завдань у закордонних підрозділах навіть за наявності зворотного зв'язку; зростання загрози кібератак; значні часові розбіжності між країнами діяльності та інші чинники.

З огляду на проблеми забезпечення стабільного функціонування логістичних компаній, що здійснюють транспортування, експедирування, складування та збереження вантажів, у сучасних умовах зростаючої конкуренції на внутрішньому й зовнішньому ринках логістичних послуг особливої уваги потребують зовнішні комунікації підприємств, інтегровані корпоративні та маркетингові комунікації. Дослідники проблеми комунікацій зазначають: «Можна сформулювати тезу, що система інтегрованих корпоративних комунікацій може сама по собі бути джерелом конкурентної переваги для організації» [85, с.262].

У сфері забезпечення маркетингових комунікацій важливо враховувати актуальні тренди, на які звертають увагу сучасні дослідники: 1) реклама в соціальних мережах має бути креативною; 2) необхідно забезпечувати захист даних, що використовуються генеративним штучним інтелектом; 3) поєднання принципів сталого розвитку та маркетингу стає ключовим чинником успіху; 4) зростає роль лідерів думок, чий контент працює ефективніше для бренду, ніж традиційна реклама; 5) інклюзивність стає основою довіри та лояльності споживачів; 6) у зв'язку зі зростанням населення і скороченням кількості активних покупців компанії мають утримувати ринкові позиції; 7) вихід на нові ринки з новими продуктами й послугами логістичного характеру можливий завдяки використанню великих даних; 8) розширюються можливості ефективної реклами у роздрібних мережах; 9) інтеграція традиційних та мобільних платформ; 10) активне використання лайвстримінгу [126].

Для досліджуваних компаній маркетингові комунікації мають бути значно дієвішими, оскільки саме вони впливають на просування логістичних послуг і формування клієнтської бази. Як складова комплексу маркетингу, вони виконують інформативну, нагадувальну й переконливу функції, створюючи позитивний імідж компаній. Необхідним є вдосконалення маркетингової комунікаційної політики, стратегічними завданнями якої є формування попиту на логістичні послуги та

стимулювання їх надання. До оперативних цілей належать: інформування клієнтів, створення позитивного іміджу, стимулювання попиту, мотивація споживачів до придбання послуг, актуалізація потреб клієнтів, інформування партнерів і забезпечення відповідності наданих послуг спеціалізації компанії.

Вибір цілей та інструментів формування організаційної культури залежить від рівня її розвитку, результатів діагностики та виявлення критичних проблем, які стають бар'єрами на шляху до успіху. Проведене опитування стейкхолдерів та експертів (топ-менеджменту й працівників компаній) показало, що ключовими проблемами українських логістичних підприємств, які працюють на європейському та американському ринках, є: низька залученість працівників у процес прийняття рішень; труднощі адаптації до роботи в різних часових поясах; складність поєднання роботи з вирішенням особистих проблем (зокрема, стану здоров'я); недостатнє усвідомлення економічних завдань і ризиків діяльності компанії; проблеми роботи у спільному середовищі; слабкий розвиток корпоративних цінностей командної взаємодії та єдності цілей.

Досвід зарубіжних компаній у сфері логістики та суміжних галузях свідчить, що важливим інструментом подолання зазначених проблем та модернізації організаційної культури є корпоративні програми. Серед них: а) програма гнучкого графіку роботи – особливо актуальна у зв'язку з воєнним станом, нічними змінами (на ринку США) та необхідністю поєднувати офісну й дистанційну роботу; б) програми професійного розвитку – підвищують кваліфікацію, формують підприємницьке мислення та створюють можливості для обміну знаннями (наприклад, Kuehne+Nagel «Transform», CEVA Logistics «Global Learning Week» [172; 161]); в) програми work–life balance – забезпечують поєднання професійної та особистої сфер, профілактику стресу й вигорання, підтримку психічного здоров'я та здорового способу життя; г) програми залучення персоналу – мотивують працівників до подання ідей, участі у корпоративних заходах, соціальних і благодійних проектах (CEVA Logistics, культура Kaizen [161]); д) програми інклюзії та культурної чутливості – сприяють рівності, співпраці й ефективності в міжнародних командах (DHL Express [168]); е) програми фінансової освіти –

підвищують обізнаність працівників у сфері фінансів, управління ресурсами, оптимізації витрат, страхування; є) програми облаштування спільного робочого простору – орієнтовані на створення комфортних умов праці, усунення проблем шуму, освітлення тощо; ж) програми відзначення досягнень – підвищують мотивацію і задоволеність роботою завдяки системам визнання, винагородам, бонусам і кар'єрному зростанню (XPO Logistics, Southwest Airlines [212; 200]).

Узагальнення показує, що підвищення конкурентоспроможності логістичних підприємств потребує активного використання такого нематеріального активу, як організаційна (корпоративна) культура. В економічній літературі поняття «організаційна культура» та «корпоративна культура» часто вживаються як синоніми, хоча деякі дослідники трактують їх відмінно. Так, Н. Ринкевич зазначає, що корпоративна культура формується «згори», тоді як організаційна – «еволюціонує у процесі подвійного розвитку» [117]. Дотримуючись цієї позиції, можна стверджувати, що в малих і середніх логістичних підприємствах (Flexx Freight, USF Dispatch, West Container Terminal) організаційна культура формується переважно еволюційним шляхом. Однак, для досягнення високої конкурентоспроможності топ-менеджменту цих компаній необхідно взяти курс на створення моделі корпоративної культури, визначити концептуальні засади її розвитку та вибудувати алгоритм управлінських дій із застосуванням відповідних інструментів.

Огляд методичних підходів до формування організаційної / корпоративної культури підприємств (Ринкевич Н. [117], Комарова К. [62], Суліма Ю. [124], Баннікова Е. [4, с.29–35]), засвідчує, що частина з них стосується технічних операцій і послідовності кроків, частина акцентує увагу на змістовній характеристиці процесу трансформації (створення, зміни, адаптації, модернізації) організаційної культури. Не заперечуючи слушність підходів, запропонованих іншими авторами, вважаємо, що у розв'язанні цього питання доцільно застосовувати системний підхід. При цьому процес трансформації організаційної культури має враховувати специфіку різних типів підприємств: а) компаній, які вже функціонують на логістичному ринку та володіють певним досвідом у формуванні основ організаційної культури; б) підприємств, що здійснюють надання логістичних послуг у співпраці з іноземними провайдерами; в) новостворених підприємств.

Беручи до уваги наявність певної практики інституціоналізації організаційної культури у досліджуваних підприємствах, вважаємо доцільним трансформацію організаційної культури у корпоративну здійснювати через структурування управлінських дій :1) зорієнтованих на поетапну побудову стратегій та формування організаційної культури, узгодженої з діловою стратегією, зорієнтованою на підвищення потенціалу конкурентоспроможності підприємства (р.3.1; р.3.2); 2) вибір інструментів і управлінських технологій для інституційного закріплення корпоративної культури та поетапного досягнення стратегічних і генеральної мети – забезпечення високої конкурентоспроможності компанії.

Комплексний аналіз чинників формування організаційної культури, а також дослідження внутрішнього і зовнішнього середовища підприємств дає підстави виділити такі напрями роботи: удосконалення внутрішніх регламентів компанії (Статуту, Колективного договору, посадових інструкцій, політик, стандартів SOPs, внутрішніх комунікаційних положень тощо); впровадження інноваційних технологій в організацію логістичних процесів і систему менеджменту з урахуванням практики міжнародних партнерів та очікувань клієнтів; удосконалення комунікацій з урахуванням сучасних досягнень у сфері дистанційної роботи, цифровізації та діджиталізації логістичного обслуговування; розвиток системи професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу; формування та реалізація корпоративних програм, орієнтованих на впровадження визначених корпоративних цінностей.

Висновки до розділу 3

1. Нестабільність зовнішнього середовища функціонування логістичних компаній у сучасних умовах, а також турбулентність ринку логістичних послуг зумовлюють потребу у цілеспрямованій розробці та реалізації механізмів трансформації їхньої організаційної культури, здатної адекватно реагувати на актуальні виклики. Базою формування чи оновлення організаційної культури мають виступати стратегії розвитку логістичних підприємств і процеси їхнього стратегічного конструювання, що підкреслює необхідність вирішення цієї

проблеми з використанням системного, комплексного, процесного та інтегрованого підходів. Розглядаючи широкий спектр прийнятих в існуючій класифікації стратегій (корпоративних, ділових, функціональних, операційних тощо) та враховуючи висунуту гіпотезу дослідження, вважаємо за доцільне формувати модель організаційної культури, орієнтовану на ділову стратегію, яка спрямована на встановлення і зміцнення конкурентоспроможної довготривалої позиції компанії на ринку. Між функціональними, діловою та корпоративною стратегіями простежується тісний системний взаємозв'язок: ділова стратегія задає стратегічні орієнтири забезпечення конкурентоспроможності компанії та виступає основою для трансформації її організаційної культури; корпоративна стратегія, об'єднуючи механізми досягнення синергії між структурними підрозділами підприємства та трансформуючи цей ефект у конкурентну перевагу, водночас формує середовище для зміни організаційної культури й забезпечення її відповідності загальнокорпоративним цілям; функціональні стратегії виступають безпосереднім інструментарієм трансформації організаційної культури. Вплив зазначених стратегій на вибір типу та процес формування організаційної культури проявляється по-різному на етапі моделювання та етапі її практичної реалізації.

2. Враховуючи високу конкуренцію на європейському та американському логістичних ринках, а також зростання пропозиції на ринку послуг транспортування, експедирування, збереження та складування вантажів в Україні, в якості ділової стратегії має бути обрана стратегія підвищення потенціалу конкурентоспроможності компанії. Вважаємо доцільно прийнятим алгоритм формування відповідної стратегії, який охоплює: стратегічний аналіз конкурентного середовища, оцінку потенціалу конкурентоспроможності логістичних компаній, формування стратегій підвищення потенціалу конкурентоспроможності кожної з компаній, визначення стратегічних пріоритетів, альтернативних рішень, основних функціональних стратегій, реалізація яких дозволила б забезпечити успішний вплив на підвищення конкурентоспроможності компанії.

3. Обґрунтування вибору стратегії будь-якої логістичної компанії вимагає

глибокого стратегічного аналізу, в контексті чого в роботі запропоновано і здійснено: сегментацію логістичного ринку; визначення конкурентів та трансформаційних процесів в різних сегментах; аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища досліджуваних логістичних компаній; SWOT-аналіз їх внутрішнього середовища, виявлено конкурентні переваги та слабкі сторони кожної з досліджуваних компаній. На відміну від поширеної в теорії і практиці методики системного аналізу конкурентного середовища, здійснено його інтегроване оцінювання, в рамках якого додатково до вищесказаного: враховані інші аспекти конкурентоспроможності, ступінь їх взаємозв'язку; виконана оцінка потенціалу конкурентоспроможності компаній на багатокритеріальній основі; проведено комплексний SWOT-аналіз базису підвищення потенціалу конкурентоспроможності компаній з долученням можливого впливу факторів зовнішнього середовища; сформовано висновки щодо вибору альтернативних стратегій; створено матриці пропонованих стратегічних рішень.

4. Результати апробації запропонованого методичного підходу засвідчили, що компанії Flexx Freight, USF Dispatch, West Container Terminal мають потенціал та можливості для стратегічного зростання і підвищення конкурентоспроможності, однак знаходяться в полі значних ризиків і загроз, обумовлених турбулентністю логістичного ринку, що вимагає управлінської інституалізації стратегічного вибору та застосування механізмів антикризового управління, ризик-менеджменту, безпекового захисту. На основі розроблених стосовно кожної з досліджуваних компаній матриць стратегічних рішень зроблено висновок про доцільність вибору компанією Flexx Freight проактивної стратегії підвищення потенціалу конкурентоспроможності компанії, компанією USF Dispatch – компенсаторної, компанією West Container Terminal – адаптивної. Перехід від діагностики до активних управлінських рішень технічно і змістовно вирішено за допомогою побудови «дерева цілей» Стратегії підвищення потенціалу конкурентоспроможності логістичної компанії, відповідно, визначення стратегічних і оперативних цілей, стратегічних пріоритетів, серед яких домінуючим має бути удосконалення управління та формування організаційної

культури, орієнтованої на підвищення конкурентоспроможності компанії.

5. Стратегія підвищення потенціалу конкурентоспроможності (проактивна, адаптивна, компенсаторна) є передумовою і орієнтиром для побудови її організаційної культури. Водночас трансформація (підтримка, адаптація, модернізація) організаційної культури виступає інституційним інструментом реалізації стратегій, що вимагає активних дій та інституалізації підприємницької моделі організаційної культури в системі управління компанією, як моделі цілереалізаційного типу, як інструменту досягнення цілей компанії, що фокусується на ефективності та раціональності, вказує на необхідність узгодження цінностей і прагнень працівників з цілями організації. Враховуючи, що досліджувані компанії не є новоутвореними, мова має йти про зміну моделі через наявність «культурного розриву» і невідповідність чинної організаційної культури викликам з боку висококонкурентного ринку як зовнішнього середовища.

6. Обґрунтовано, що формування моделі організаційної культури, орієнтованої на підвищення конкурентоспроможності логістичної компанії, має здійснюватися за таким алгоритмом: 1) ідентифікація критичних питань і цілей формування організаційної культури з врахуванням специфіки функціональної діяльності як стратегії підвищення потенціалу конкурентоспроможності компанії; 2) аналіз існуючого стану організаційної культури на основі онлайн–опитування, компаративної оцінки на платформі фокус–групи; 3) аналіз сумісності чинної організаційної культури з обраною стратегією підвищення потенціалу конкурентоспроможності; 4) аналіз інституційної спроможності щодо підтримки, розвитку (адаптації) організаційної культури; 5) формування організаційного профілю організаційної культури компанії згідно онлайн–опитування стейкхолдерів; 6) порівняння чинної моделі організаційної культури з очікуваною; 7) моделювання можливого впливу зміни індикаторів ефективності організаційної культури на підвищення конкурентоспроможності компанії; 8) формування ланцюга цінностей, змін у функціональній структурі компанії для досягнення цілей відповідно певному типу, визначеному на основі методу OSAI; 9) визначення складу механізмів інтеграції розробленої моделі організаційної культури в загальну

корпоративну культуру логістичної компанії; 10) виконання завдань, моніторинг, оцінка моделі. Для реальної імплементації пропонованої моделі необхідно усунути «інституційні розриви», які є в нормативно–правовій базі і реальних умовах функціонування логістичних компаній, удосконалити систему внутрішніх регламентів компаній, зокрема щодо запровадження в структурних підрозділах, де вони відсутні, стандартів обслуговування, політики та стандартів (SOPз), врахування міжнародних стандартів CMR, ADC, Incoterms при укладанні договорів з клієнтами, усунення недоліків в документах, що визначають політику звітності, умови дистанційної роботи, порядок надання зворотного зв'язку.

7. Розроблена матриця сумісності дозволяє розглянути співвідношення між основними ознаками організаційної культури і визначеними в стратегіях цілями та побудувати ланцюжок цінностей, який засвідчує, що конкурентоспроможність компаній є результатом причинно–наслідкового зв'язку, в якому організаційна культура визначає рівень внутрішньоорганізаційного управління, рівень впровадження інновацій, мотивацію персоналу, економічну стійкість та операційну продуктивність компаній. Отримані результати вказують, в яких аспектах трансформації організаційної культури необхідно акцентуватись менеджменту компаній для посилення їх впливу на підвищення потенціалу конкурентоспроможності на ринку логістичних послуг.

8. Особливості роботи на зарубіжних ринках, співпраця із зарубіжними клієнтами та партнерами вимагає чіткого усвідомлення їх спонукальних чинників у співпраці, володіння інформацією про її переваги і недоліки, орієнтуючи власну концепцію розбудови організаційної культури, з врахуванням бачення організаційного профілю організаційної культури очима стейкхолдерів. В результаті виконання цього завдання був сформований бажаний організаційний профіль організаційної культури, який відповідає вимогам сучасної парадигми менеджменту та за яким основними завданнями щодо вирішення питань конкурентоспроможності мали б стати стимулювання розвитку та зростання конкурентних компонент (що підтверджує нашу гіпотезу), підтримка балансу між роботою і особистим життям (що недостатнє в чинній організаційній культурі),

високий рівень комунікацій, що забезпечують функціональну та операційну продуктивність.

9. Зважаючи на багатоаспектний прояв організаційної культури та багатовекторність її впливу на розвиток організації, доцільно визначити її типи для кожної з логістичних компаній в теперішньому і майбутньому часі, застосувавши інструментарій OSAI. З метою врахування можливого впливу основних ознак організаційної культури в майбутньому на основі економіко–математичного моделювання здійснені прогностні оцінки зміни ефективності впливу організаційної культури на конкурентоспроможність. Використання запропонованої гібридної методики дозволило визначити рейтингові оцінки організаційної культури за основними критеріями типології, зробити висновки стосовно зміни її приналежності (наближеності) до певного типу (ієрархічної, кланової, арходенічної, ринкової) та стосовно окремих елементів менеджменту. Проведений аналіз засвідчив розрив (відмінності) між чинним типом організаційної культури, основними теоретичними моделями і моделлю організаційної культури в майбутньому, що вказує на необхідність організаційних та функціональних дій, орієнтованих на підтримку культури (USF Dispatch), адаптацію (West Container Terminal), модернізацію (Flexx Freight), в контексті чого необхідно зосередитись на: інституалізації діяльності компанії, реалізації управлінських функцій, комплементарних з цінностями, що виражають тип культури ринкового типу з чіткою орієнтацією на підвищення конкурентоспроможності, застосуванні низки механізмів.

10. Практична реалізація розробленої моделі організаційної культури, може набрати сили через розбудову функціональної структури і адміністрування визначеного складу функцій, забезпечуючих зміни культури, формування і реалізацію визначених у дисертації функціональних стратегій, а також через застосування механізмів управління сферами діяльності, які стосуються системоутворюючих факторів її відповідного типу. До основних механізмів, сприяючих формуванню і реалізації моделі організаційної культури, орієнтованої на забезпечення конкурентоспроможності логістичних компаній, виходячи з

окреслених проблем, слід віднести: механізми впровадження інновацій в управління та логістичну діяльність; механізми модернізації комунікацій на базі сучасних цифрових платформ, впровадження електронних систем управління та новітніх маркетингових технологій; інноваційні механізми управління персоналом, його сучасного навчання та професійного розвитку; механізми корпоратизації відносин, інтеграції ділової стратегії, орієнтованої на підвищення конкурентоспроможності, в корпоративну стратегію.

11. Імплементация інноваційних технологій має стати одним із найважливіших факторів підвищення конкурентоспроможності українських логістичних підприємств, що обумовлює необхідність формування організаційної діяльності на інноваційній основі, інноваційному менеджменті і сучасній модернізованій організаційній культурі. Основним методом модернізації організаційної культури логістичних підприємств має стати інтелектуалізація всіх сфер діяльності (логістичної, адміністративної, інформаційно-комунікативної, роботи з персоналом) через підвищення їх інтелектуального потенціалу, удосконалення компетентностей в сфері інноваційної діяльності менеджерів логістичних компаній та персоналу загалом, впровадження в їх організаційну культуру концепції логістичної діяльності, заснованої на інноваційних технологіях.

12. Основою для створення, підтримки та модернізації організаційної культури є і залишаються комунікації, які для логістичних підприємств, де потрібна своєчасна інформація, особливо важливі. З огляду на виявлені проблеми, основними напрямками удосконалення цієї діяльності мають стати: вироблення і реалізація комунікаційних стратегій; врахування сучасних трендів в комунікаціях; створення систем англomовної підтримки іноземних клієнтів; технічна модернізація інструментів цифровізації, електронного управління та сервісу, орієнтованих на сучасні тренди; надання особливої уваги маркетинговим комунікаціям.

13. Сучасні умови функціонування логістичних підприємств, а також потреба адаптації їх організаційної культури до нових викликів та ризиків зумовлюють необхідність впровадження комплексних програм професійної підготовки та

розвитку персоналу, що ґрунтуються на компетентнісному підході, обов'язковому моніторинзі результатів навчання на підставі розроблених в дисертації якісних та кількісних індикаторів, загальних компетентностей та програмних результатів навчання, відповідають специфіці функціональних напрямів різних компаній, стратегічним цілям логістичних підприємств, оцінюються за результативністю навчання на основі співвіднесення витрат з економічними й корпоративними вигодами як для організації, так і для працівника.

14. Узагальнення результатів онлайн–опитування стейкхолдерів, врахування висновків учасників фокус–груп засвідчили, що окрім чіткої орієнтації на результат та конкурентоспроможність, закладеної в моделі організаційної культури, орієнтованої на підвищення конкурентоспроможності, для них суттєвими є цінності, орієнтовані на людину, які найбільшою мірою можуть бути реалізовані в процесі формування корпоративної культури. яка об'єднує інтереси всіх учасників логістичної діяльності. Це вимагає побудови алгоритму управлінських дій та вибору інструментів, могли б стати першочергово удосконалення регламентів та імплементація низки корпоративних програм, запропонованих у дисертації.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження проблематики формування організаційної культури логістичних підприємств в умовах сучасного турбулентного ринкового середовища, сучасних викликів і загроз, аналіз теоретичних розвідок, інституційних рамок та організаційно–функціонального механізму їх діяльності дали змогу зробити такі висновки і пропозиції:

1. Теоретичний аналіз засвідчив, що організаційна культура сучасних підприємств в теорії і практиці характеризується через призму соціально–психологічного та управлінського підходів, що об’єктивно відображає її місце в сучасній організації. На відміну від визначених в науковій літературі підходів, у дисертації вона розглядається багатоаспектно: як іманентна складова системи менеджменту і інструмент управління, як результат взаємодії внутрішнього і зовнішнього середовища, фактор адаптації до викликів цього середовища, як багатокomпонентна система, як своєрідний інститут, нематеріальний актив, що підвищує ефективність використання потенціалу підприємства, фактор посилення внутрішньої інтеграції, покращення ділових відносин з партнерами, корпоратизації управління, інноватизації технологій управління, покращення людського капіталу, складова брендоорієнтованого менеджменту, інструмент підвищення конкурентоспроможності на відповідному ринку товарів і послуг.

2. Місце організаційної культури в сучасному розвитку організації має розглядатися насамперед з позицій її економічної ролі. Враховуючи сучасні умови функціонування логістичних підприємств, обраних за об’єкт емпіричних досліджень, увага має бути акцентована на підприємницький, ринковий тип організаційної культури, не відкидаючи врахування багатоманітних проявів її інших ознак. Для якісної оцінки впливу організаційної культури на організаційну ефективність та, відповідно, результат діяльності підприємства дослідникам і практиком доцільно брати до уваги такі ознаки як «загальне» та «особливе», сприймаючи загальне як форму, яку одержують дії в організації незалежно від виду діяльності, як специфічний інститут в будь якій організації, особливе – те, що

належить певному типу підприємств, що в логістичній сфері може відрізнятися за видом логістичної діяльності, змістом робіт та способом організації і обумовлювати певний тип організаційної культури – клановий, ринковий, адхократичний, ієрархічний.

3. В пропонованих в теорії і практиці науково–методологічних підходах відсутнє розмежування понять «фактори» та «чинники» та їх поділ на внутрішні і зовнішні, загальні та особливі. Запропонований у дисертації методологічний підхід, на відміну від представлених в економічній літературі, передбачає чітке розмежування між системоутворюючими факторами (базовими передумовами формування організаційної культури) та чинниками її змін, між внутрішніми і зовнішніми факторами / чинниками змін, зосередження уваги на факторах / чинниках, що виражають особливе в діяльності логістичних підприємств, містить вимір важливості окремих із них, що може бути використано для вироблення стратегій, для цілепокладання при формуванні організаційної культури, її удосконаленні, адаптації до нових умов, а також служити інформаційною базою для прийняття управлінських рішень щодо подолання опору змінам, підготовки персоналу для роботи в нових умовах.

4. В результаті критичного порівняльного аналізу методичних підходів до формування організаційної культури сформовано теоретичне підґрунтя для обґрунтування доцільності вирішення цієї проблеми як стратегічної та визначення критеріальної бази для багатоваріантності прийняття управлінських рішень. Проблему вибору підходів до формування організаційної культури розглянуто через критерій цілепокладання (формування організаційної структури як інструменту управління, її зміна з метою підвищення економічної ефективності підприємництва, трансформація задля посилення інтеграції компанії, адаптація до зовнішнього середовища, реакція на необхідність інноватизації, посилення здатності виходити з проблемних ситуацій, посилення потенціалу конкурентоспроможності логістичних компаній на ринку) та через призму способу її вирішення.

5. З метою поглиблення методологічного базису дослідження на основі

систематизації наукових підходів до формування організаційної культури розроблено авторську концепцію, орієнтовану на забезпечення високих економічних результатів і підвищення конкурентоспроможності, яку слід розглядати як уніфіковану та комплексну систему поглядів на організаційну культуру як фундаментальний фактор, інструмент забезпечення конкурентоспроможності логістичних компаній в умовах суперечливого зовнішнього середовища та його динаміки. В її основу покладений інтегрований (комплексний, багатоаспектний) підхід, що охоплює такі компоненти: гносеологічний, системний, компаративний, інституціональний, синергетичний, комплементарний, міждисциплінарний. Для забезпечення їх ефективного використання в процесі дослідження запропонований спектр інструментів аналізу організаційної культури логістичних підприємств та процесу її трансформації, а також принципи наукового пізнання об'єкта та предмета дослідження.

6. Аналізуючи ринок логістичних послуг як зовнішнє середовище функціонування логістичних підприємств і формування їх організаційної культури, можна констатувати, що в ньому інтегровані всі види діяльності в ланцюгу постачання. Виходячи з результатів маркетингового та інституціонального аналізу в ретроспективі, можна відзначити систематичні структурні зміни (за фактором попиту), диверсифікацію видів логістики (за фактором пропозиції), що відбуваються за наявності світових трендів на ринку, підвищення впливу факторів загроз зовнішнього середовища та інновацій в діяльності зарубіжних провайдерів логістичних послуг, які необхідно вважати не лише орієнтирами для вирішення проблем відставання розвитку логістики України від зарубіжних країн, але й підґрунтям для прийняття креативних рішень в управлінні логістичним бізнесом, модернізації діяльності менеджерського корпусу та організаційної культури. Орієнтирами для вирішення цих завдань мають стати такі стратегічні пріоритети як: розвиток інтегрованої логістики, інтеграція вітчизняних логістичних підприємств у світову, в першу чергу європейську логістичну систему, впровадження новітніх технологій логістичного обслуговування, нарощування виробничих потужностей логістичних підприємств, що вимагає адаптації

організаційної культури до чинних і майбутніх змін.

7. Проведений системно–структурний аналіз організаційної культури логістичних підприємств за запропонованою у дисертації методикою, що об'єднує онлайн–опитування, оцінки учасників фокус–груп, майданчикові дослідження, дозволяє стверджувати, що за зовнішніми ознаками в них сформувався тип організаційної культури, орієнтованої на економічну ефективність їх роботи, існує певний розрив стосовно вдовolenості нею з боку персоналу, яка відрізняється (за результатами компаративного аналізу) в компаніях, та ознак оцінки конкуренції як фактору ризиків, сприйняття таких цінностей, як свобода дій, довіра керівництва, стабільність, жорсткість керівництва. Незважаючи на певні відмінності в характеристиках організаційної культури, спільними бар'єрами її удосконалення залишаються: відсутність стратегічного бачення перспектив, планів сталого розвитку, програм управління ризиками з боку керівництва, низький рівень залучення співробітників до прийняття управлінських рішень, нездатність оперативного внесення змін в організаційну культуру, недостатня розвиненість корпоративних цінностей, що вимагає удосконалення інституалізації процесів трансформації організаційної культури в контексті її орієнтації на цілі розвитку організації.

8. В дисертації піднята проблема оцінки реальної практики процесів трансформації організаційної культури. На основі розроблених індикаторів оцінки поведінки менеджменту, запропонованого алгоритму змін, який доцільно застосовувати в рамках стратегічного управління, проведення експертного опитування учасників фокус–групи, можна стверджувати, що основні елементи процесу формування організаційної культури використовуються фрагментарно, стратегічні вектори, механізми контролю за реалізацією способів змін практично відсутні, а відтак мають місце недостатні: розуміння значимості розвитку і модернізації організаційної культури для успіху компанії, відслідковування її впливу на виконання місії та поставлених цілей, активність залучення інструментів розвитку чинної культури для вирішення спектру важливих для підприємств проблем, пов'язаних з їх функціонуванням в умовах агресивного зовнішнього

середовища, або з змінами в процесі тактичної і оперативної діяльності, тобто має місце спонтанна трансформація оргкультури, що обумовлює необхідність більшої уваги до цілеспрямованої діяльності в контексті вирішення ідентифікованих проблем і вирішення її в рамках стратегічного управління з врахуванням ймовірного ступеня впливу організаційної культури на досягнення поставлених стратегічних цілей.

9. Дослідження теоретичних підходів та існуючих практик засвідчує, що донині не існує єдиної методики виміру результативності впливу організаційної культури організації на її економічні результати та конкурентоспроможність, кількісної оцінки її якісного конструкту. З метою розроблення надійних аналітичних рамок для подолання розриву між якісним розумінням і кількісним виміром запропонована методологія комплексного багатоаспектного підходу, спрямованого на векторизацію якісних атрибутів організаційної культури та подальшу кількісну оцінку її впливу на конкурентоспроможність логістичної компанії, що дозволяє створити більш об'єктивно обґрунтовану інформаційну базу для менеджменту щодо фокусування компанії і перемоги на висококонкурентному ринку в перспективі. Апробація методології інтегрованої оцінки на емпіричних даних компанії Flexx Freight підтвердила її придатність, дозволила визначити головний стратегічний імператив – перенесення фокусу з підтримки поточної операційної ефективності на стимулювання інновацій та реінвестування в розвиток і мотивацію персоналу, вирішити аналогічні завдання щодо компаній USF Dispatch, West Container Terminal, виявити причинно–наслідкові зв'язки між основними конструктами, що визначають вплив оргкультури на конкурентоспроможність, можливість використання для аналітичної роботи в інших логістичних компаніях.

10. Процес створення стратегій логістичних підприємств треба розглядати як один з визначальних елементів, основу і орієнтир для трансформації їх організаційної культури. Вирішення цієї проблеми у дисертації розглянуто на засадах системного, процесного, комплексного та інтегрованого підходів, обґрунтовано вибір ділової стратегії, націленої на підвищення потенціалу

конкурентоспроможності. Проведення процедур стратегічного аналізу, генерації стратегічних альтернатив та цілепокладання в рамках удосконаленої автором методики дозволило створити модель стратегічного управління підвищенням конкурентоспроможності логістичної компанії, стверджувати, що стратегічною альтернативою для компанії Flexx Freight має стати проактивна, для компанії USF Dispatch – компенсаторна, для компанії West Container Terminal – адаптивна стратегія, залежно від яких в процесі цілепокладання формуються стратегічні та операційні цілі, що здійснено в дисертації при формуванні дерева цілей. Змістовні характеристики сформованих стратегій мають містити таку інституційну складову як трансформація організаційної культури. Для використання її як каталізатора підвищення потенціалу конкурентоспроможності логістичної компанії на ринку розробити та імплементувати адекватну обраним стратегіям модель організаційної культури. Обов'язковим елементом моделі стратегічного управління підвищенням конкурентоспроможності будь-якої з обраних стратегій має бути моніторинг їх реалізації стратегій, як елемент зворотного зв'язку, запобіжник перетворення їх на інструмент, що знаходиться в статичності і не відображає змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

11. Вирішуючи проблему побудови моделі організаційної культури, треба виходити з того, що: стратегія підвищення потенціалу конкурентоспроможності є передумовою і орієнтиром для її визначення, водночас трансформація організаційної культури виступає інституційним інструментом реалізації обраної стратегії, що вимагає активних дій та інституалізації відповідної організаційної культури в системі управління компанією; оскільки мова йде про формування організаційної культури, орієнтованої на забезпечення ефективної та конкурентоспроможної логістичної компанії, доцільно обрати модель цілереалізаційного типу, економічний інструментарій досягнення цілей компанії, що фокусується на ефективності і раціональності; так як досліджувані компанії не є новоутвореними, мова має йти про зміну моделі через наявність «культурного розриву» і невідповідність чинної організаційної культури викликам з боку висококонкурентного ринку.

12. В контексті обраних концептуальних засад, розроблено модель формування організаційної культури, зорієнтованої на результат і підвищення конкурентоспроможності компанії, засновану на засадах багатоаспектності врахування умов її творення, зокрема узгодженості і сумісності з діловою стратегією розвитку підприємства, врахування бажаного організаційного профілю організаційної культури, побудованого на основі оцінок стейкхолдерів, поєднання методики ОСАІ та прогнозних оцінок зміни ефективності впливу організаційної культури на конкурентоспроможність, визначених за допомогою економіко–математичного моделювання, що: підтвердило однакові оцінки теперішнього і майбутнього профілів організаційної культури, визначені за цими двома методиками; стверджувати, що майбутній стан – це не домінування одного типу організаційної культури, а стратегічно вивіреним баланс, що відповідає викликам конкретної галузі і саме такого балансу необхідно досягти; дозволило представити профілі організаційної культури, які мають бути сформовані в майбутньому; визначити стратегічні вектори діяльності менеджменту компаній на корегування профілю організаційної культури, зокрема: а) компанії Flexx Freight суттєво підвищити гнучкість та інноваційність, одночасно посиливши турботу про персонал (кланову культуру) для мотивації, дещо послабити агресивний ринковий фактор на користь більш сталого розвитку; б) компанії USF Dispatch – радикально диверсифікувати культуру, знизити надмірний тиск ринкових вимог, акцентувати увагу на побудові внутрішніх підтримуючих структур (клан і ієрархія); в) компанії West Container Terminal – «оживити» свою організаційну та функціональну структуру, зменшивши бюрократію та посилити еволюційний зсув чинного профіля від ієрархії до більш гнучких та конкурентних, ринкових та арходенічних рис.

13. Реалізація розробленої моделі організаційної культури може набрати силу через розбудову її функціональної структури, адміністрування визначеного складу забезпечуючих це функцій, формування та реалізацію функціональних стратегій та через застосування механізмів управління сферами діяльності, які стосуються системоутворюючих факторів (ознак) її відповідного типу, в контексті чого в дисертації розроблена функціональна модель реалізації організаційної культури,

орієнтованої на конкурентоспроможність та визначено такі важливі і пріоритетні механізми: впровадження інновацій в управління логістичною компанією і її логістичною діяльністю; модернізація комунікацій на базі сучасних цифрових платформ, впровадження електронних систем управління та новітніх маркетингових технологій; імплементація новітніх систем управління персоналом, його навчання та професійного розвитку; впровадження механізмів корпоратизації відносин, інтеграції ділової стратегії, орієнтованої на підвищення конкурентоспроможності компанії в її корпоративну стратегію.

14. Обґрунтовано, що основним методом модернізації організаційної культури логістичних підприємств має стати інтелектуалізація всіх сфер діяльності (логістичної, адміністративної, інформаційно–комунікативної, роботи з персоналом) через підвищення інтелектуального потенціалу. З огляду на виявлені проблеми, основними напрямками удосконалення комунікативної культури компаній мають стати вироблення і реалізація комунікативних стратегій, створення систем електронного управління та сервісу, орієнтованих на сучасні тренди в комунікаціях, підвищення ролі маркетингових комунікацій у формуванні позитивного іміджу, створенні і просуванні бренду компанії, мотивації споживачів логістичних послуг, інформуванні клієнтів та партнерів. В основу побудови програм професійного навчання персоналу має бути покладений компетентнісний підхід, моніторинг та оцінка результативності навчання на основі індикаторів якості та ефективності. Для того, щоб вийти на вимоги конкурентоспроможності, топ–менеджменту разом з працівниками компанії треба чітко зорієнтуватись на формування моделі корпоративного типу, що вимагає цілеспрямованих управлінських дій, зокрема щодо вдосконалення внутрішніх регламентів та імплементації низки запропонованих у дисертації корпоративних програм.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р.Р., Демків І.О., Трепет Н.М. Моделювання та формування механізму зміцнення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. Серія економічна. Серія юридична. 2024. №42. С. 110–118. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/download/1381/1222>
2. Августин Р., Демків І. Управлінські інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. №4. URL: DOI: [10.32702/2307-2105-2020.4.14](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.14)
3. Андросова О.Ф. Стратегія формування корпоративної культури та ефективність від її реалізації на підприємствах машинобудування: дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук: 08.00.04; Нац. ун-т «Запорізька політехніка», Запоріжжя, 2019. 465 с. URL: http://phd.znu.edu.ua/page/dis/08_2019/Androsova_dis.pdf.
4. Баннікова К.Б. Вплив організаційної культури на стратегію управління людськими ресурсами в компанії. *Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики*. 2016. Вип.72. С.29-35.
5. Баннікова К. Організаційна культура як фактор управління людськими ресурсами міжнародних компаній: дис. на здобуття наук. ступеня канд. соц. наук, 22.00.04; Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія», Харків, 2017. 267 с. URL: <http://dissertations.karazin.ua/sociology/resources/55d23f301e92d2b36282dcbf097e96e1.pdf>.
6. Баркова К.О. Методи оцінки та аналізу організаційної культури. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: тези доповідей конференції, 3-4 червня 2020 р.* Харків: Харківський національний економічний університет ім. Семе́на Кузне́ця, 2020. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/23573/1/Баркова.pdf>

7. Баркова К.О. Формування організаційної культури в стратегічному управлінні підприємства: дис. на здобуття наук ступеня доктора філософії за спец. 073 Менеджмент (07-Управління та адміністрування); Харківський нац. екон. університет імені Семена Кузнеця, Харків, 2020. URL: <https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/03/Barkova-K.O.-Dysertatsiya-Vchenna-rada-DF-64.055.016-2021.pdf>
8. Безшура А.Ю. Інституціональний підхід до визначення поняття «організація». *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. №9. С. 82–86.
9. Берестенко В. Як змінилась логістика за півроку війни та що буде з імпортом і експортом. Центр транспортних стратегій. 22 серпня 2022. URL: https://cfts.org.ua/blogs/yak_zminilasya_logistika_za_pivroku_viyini_ta_scho_bude_z_importom_i_eksportom_651
10. Білецька О. Методи зміни організаційної культури підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: Економічні науки. 2010. №6 (Т. 3). С.249-252. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_6_3/249-252.pdf
11. Біловодська О.А., Олефіренко О.М., Суярова О.О., Безноєва А.В. Логістика. *Маркетинг: бакалаврський курс: підручник / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С.М. Ілляшенка*. Суми: Університетська книга, 2009. 1134 с. С. 759–882.
12. Бутко М.П., Неживенко А.П., Пепа Т.В. Економічна психологія: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 232 с.
13. Вантажні перевезення в Україні за підсумками 2022 року скоротились удвічі. ДП «ДЕРЖЗОВНІШІНФОРМ». 18.05.2023. URL: <https://dzi.gov.ua/press-centre/news/vantazhni-perevezennya-v-ukrayini-za-pidsumkamy-2022-roku-skorotylys-udvichi/>
14. Вантажні перевезення Укрзалізниці в 2024 році. Центр транспортних стратегій. 5 лютого 2025. URL: https://cfts.org.ua/infographics/vantazhni_perevezennya_ukrzaliznitsi_v_2024_rotsi
15. Вантажообіг морських портів України сягнув майже 46 млн тон. Українська Аграрна Конфедерація. 10.06.2024. URL:

<https://agroconf.org/content/vantazhoobig-morskih-portiv-ukrayini-syagnuv-mayzhe-46-mln-tonn>

16. Вантажообіг портів України у 2024 році досяг рекордного показника 97,2 млн. тонн. АМПУ. 16.01.2025. URL: <https://www.uspa.gov.ua/news/vantazhoobig-portiv-ukrayiny-u-2024-roczy-dosyag-rekordnogo-pokaznyka-972-mln-tonn>
17. Вапнярчук Н.М. Інноваційна – одна із основних функцій професійного розвитку працівників. *Право та інновації*. 2019. № 1 (25). С.57–62. URL: <http://doi.org/10.31359/2311-4894-2019-25-1-57>
18. Васіна А.Ю. Організаційна культура у забезпеченні розвитку організацій. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2024. Том 1. №29. С. 55–63. URL: <http://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/view/545>
19. Визнання критично важливими транспортно-логістичних підприємств. OGP Lawyers & Accountants. URL: <https://ogp.ua/uk/biznes-dlia-peremohy/krytychnist-ta-broniuvannia/krytychnist-dlia-transportnoi-kompanii>
20. Воронкова А.Г., Баб'як М.М., Коренєв Е.Н., Мажура І.В. Корпорації: управління та культура: монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Воронкової А.Е. Дрогобич: Вікняр, 2006. 376 с.
21. Гавкалова Н.Л., Гордієнко Л.Ю. Організаційна культура: поняття та складники: коефіцієнти. Харків: ХНЕУ, 2023. 15 с.
22. Гайдученко С.О. Організаційна культура: конспект лекцій для студентів бакалаврату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування / С. О. Гайдученко; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. 75 с. URL: <https://bit.ly/4pKcKLg>
23. Галузеві тренди. Стан логістичної галузі в Україні: тренди та особливості. Kyivstar Business Hub. 16 липня 2024. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-stan-logistichnoyi-galuzi-v-ukrayini-trendi-ta-osoblivosti>
24. Гевко В.Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 16. С. 9–12.

25. Гевко В. Особливості формування логістичної стратегії підприємств мережових структур як чинник зміцнення організаційної культури. *Галицький економічний вісник*. 2020. №1 (62). С.109–117. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/62/795.pdf>
26. Гевко В.Л. Формування організаційної культури підприємств мережових структур: теоретична площина та практичний вимір: монографія. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2020. 361 с.
27. Глущенко Т.М. Аналіз розвитку логістичних послуг на сучасному світовому ринку. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 6, ч. 1. С. 169–171. URL: https://www.ej.kherson.ua/journal/economic_06/41.pdf
28. Григоренко Ю. «Укрзалізниця» збільшила експортні відправлення у 2024 р. на 51%. GMK Center. 23 січня 2025. URL: <https://gmk.center/ua/infographic/ukrzaliznytsia-zbilshyla-eksportni-vidpravlennia-u-2024-r-na-51/>
29. Дергачова В.В., Федірко Г.А. Особливості формування корпоративної культури на підприємствах України. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2018. №15. С. 1-8. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/935ee1ae-a20d-424d-a8b4-082578ee2a9f/content>
30. ДК 002:2004. Державний класифікатор України «Класифікація організаційно-правових форм господарювання», затверджений наказом Держспоживстандарту України від 28.05.2004 № 97. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0097609-04#Text>.
31. Діденко Н.В. Формування механізму організаційної культури. *Бізнес-Інформ*. 2012. №6. С. 206-207. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2012-6_0-pages-206_207.pdf
32. Доставка посилок дронами в Україні: «Нова пошта» тестує нові можливості. *Investor.ua*. 23.04.2018. URL: <https://investor-ua.com/investment/dostavka-posilok-dronami-v-ukraini-nova-poshta-testuie-novi-mozhливosti.html>

33. Економічна статистика. Економічна діяльність. Транспорт. Державна служба статистики України. Київ, 2025. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/tr.htm
34. Європейська Угода про міжнародне дорожнє перевезення небезпечних вантажів (ДОПНВ). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_217#Text
35. Закон України «Про автомобільні перевезення» від 5.04.2011 №2344-III. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2001. №22. Ст.105. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2344-14#Text>
36. Закон України «Про внутрішній водний транспорт» від 03.12.2020 №1054-IX. Верховна Рада України, 2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1054-20#Text>
37. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 № 959-XII. *Відомості Верховної Ради УРСР (ВВР)*. 1991. № 29. Ст. 377. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>
38. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 №40-IV. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2002. № 36. Ст. 266. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
39. Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» від 02.03.2015 № 222-VIII. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2015. № 23. Ст. 158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19>
40. Закон України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» від 01.06.2000 № 1775-III. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2000. №36. Ст.299. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1775-14/ed20010511#Text>
41. Закон України «Про мультимодальні перевезення» від 17.11.2021 № 1887-IX. Верховна Рада України, 2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1887-20#Text>
42. Закон України «Про перевезення небезпечних вантажів» від 06.04.2000 № 1644-III. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2000. № 28. Ст. 222. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1644-14#Text>

43. Закон України «Про транзит вантажів» від 20.10.1999 № 1172-XIV. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1999. № 51. Ст. 446. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1172-14#Text>
44. Закон України «Про транспорт» від 10.11.1994 № 232/94-ВР. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1994. № 51. Ст. 446. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232/94-%D0%B2%D1%80#Text>
45. Закон України «Про транспортно-експедиторську діяльність» від 01.07.2004 № 1955-IV. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2004. № 52. Ст. 562. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1955-15#Text>
46. За перший квартал 2025 року Українські порти обробили 23 млн тон вантажів. АМПУ. 16.04.2025. URL: <https://www.uspa.gov.ua/news/za-pershyj-kvartal-2025-roku-ukrayinski-porty-obrobyly-23-mln-tonn-vantazhiv>
47. Захарчин Г. Механізм формування організаційної культури на підприємстві. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2009. №9. С.241-248.
48. Захарчин Г.М., Любомудрова Н.П., Винничук Р.О., Смолінська Н.В. Корпоративна культура: навч. посіб. / за заг. ред. Г.М. Захарчин. Львів: «Новий Світ-2000», 2011. 342 с.
49. Захарчин Г.М. Передумови розвитку організаційної культури на підприємстві в умовах глобалізації. *Економічний простір*. 2009. №23/1. С.57-63.
50. Захарчин Г. Роль комунікаційної культури в управлінні персоналом. *Економіка та суспільство*. 2023. №56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3085/3008>
51. Захарчин Г., Юрченко О. Розвиток персоналу на засадах корпоративної культури. *Економіка та суспільство*. 2024. №61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-125>
52. Іваницька Н.Б. Концепції мотивування персоналу до формування корпоративної культури на машинобудівному підприємстві. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Проблеми економіки та управління. 2010. №683. С.294-299. URL: <https://ena.lpnu.ua/items/0868ab57-9793-4026-b0f8-356c243475c9>

53. Іванова І., Боровик Т., Руденко А., Залозна Т. Ринок логістичних послуг України: сучасний стан, проблеми, перспективи. *Галицький економічний вісник*. 2020. №67. Т.6. С.185–192. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/67/925.pdf>
54. Івашина С.Ю., Івашина О.Ф. Соціально-інституціональні аспекти економічної трансформації. *Проблеми економіки*. 2014. №2. С. 309–314.
55. Інтерпайп. Офіційний сайт. URL: <https://interpipe.biz/>
56. Кальченко А.Г., Кривещенко В.В. Логістика: навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін. Київ: КНЕУ, 2008. 472 с.
57. Кальченко А.Г. Проблеми логістичного ринку послуг. *Маркетинг в Україні*. 2009. №1. С.59-63. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/250f0217-a7b3-4422-8f78-166dde01c96c>
58. Карпюк Г.І. Основи підприємництва: навч. посіб. для здобувачів професійної (професійно-технічної) освіти. МОН України, 2021. 108 с. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/pto/2021/04/19/Osnovy%20pidpryyemnytstva.pdf>
59. Карташова А. Управління персоналом. Потрібні кваліфіковані фахівці. *Людина і праця*. 2007. № 6. С. 87–89.
60. Кісіль Р. Як війна в Україні змінює світову логістику. *Економічна правда*. 24 червня 2022. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2022/06/24/688538/>
61. Колодка Я.В. Моделювання організаційної структури управління підприємством під час впровадження стратегії логістичного аутсорсингу. *Економіка і суспільство*. Випуск 9. 2017. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/76.pdf
62. Комарова К.В. Організаційна культура: навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів. Дніпропетровськ: ДДФА, 2011. 166 с. URL: http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/2481/1/Komarova_KV_Organizaciyna_kultura.pdf
63. Конвенція про уніфікацію деяких правил міжнародних повітряних перевезень від 28.05.1999. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_594#Text

64. Конверський А.Є., Лубський В.І., Горбаченко Т.Г., Бугров В.А., Кондратьєва І.В. Основи науково-дослідної роботи: навч. посіб. для студентів, аспірантів і докторантів філос. факультету / за ред. д-ра філос. наук, проф. А.Є. Конверського. Київ: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2004. 186 с.
65. Кононов І. Ф. Соціологія в умовах кризи і війни: проблема методологічної спроможності. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Соціологічні науки*. 2016. №5 (302). С.5–54. URL: <https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/handle/123456789/7231>.
66. Кравченко В.О., Нікіфоренко В.Г. Оцінка впливу організаційної культури на ефективність та конкурентоспроможність підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2012. № 10. С. 260–263.
67. Лавриненко Л.М. Світовий досвід професійного навчання та розвитку персоналу. *Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики*: зб. тез міжнар. наук.-практ. конф. (м.Мукачево, 18–19 квітня 2019 р.). Мукачево, 2019. С. 326–330.
68. Латунова Д.А. Аналіз ринку логістичних провайдерів України. *Економічні проблеми сталого розвитку*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. ім. проф. О.Ф. Балацького (м. Суми, 27 травня 2015 р.) / за заг. ред. О.В. Прокопенка, М.М. Петрушенка. Суми: СумДУ, 2015. С. 118. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/43483/1/konf2016.pdf>
69. Левандовська О. Що мають знати комунікаційники у 2025 році: топ трендів у комунікаціях. URL: <https://happymonday.ua/trendy-v-komunikatsiiakh-2025>
70. Ліпич Л.Г., Козак П.З. Показники функціональних стратегій в контексті кроскультурних стратегій управління персоналом підприємства в умовах кросрівневої координації економічної діяльності. *Академічні візії*. 2024. №36. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/2054>
71. Ліпич Л.Г., Кушнір М.А., Хілуха О.А. Бізнес-стратегії підприємств в умовах воєнної економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. №60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-110>

72. Ліпич Л.Г. Моделі організаційної культури підприємства в контексті деструктивних змін. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2021. Т.3. №27. С.81-89. <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2021-03-81-89>
73. Лобза А.В., Карпук Д. Організаційна культура як елемент успіху компанії. *Збірник матеріалів І міжнар. наук.-практ. інтернет-конференції* (Дніпропетровськ-Жешув, 25 лютого – 1 березня 2013 р.). Дніпропетровськ-Жешув, 2013. С. 136–141. URL: <https://core.ac.uk/reader/48406450>.
74. Логістика під час війни: як українському бізнесу організувати транспортні потоки. *Укрінформ*. 07.09.2022. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-other_news/3566470-logistika-pid-cas-vijni-ak-ukrainskomu-biznesu-organizuvati-transportni-potoki.html
75. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Львів: Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
76. Луценко І.С., Матіяш Д.О. Інноваційні технології в логістиці. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: зб. тез доп. III Міжнар. наук.-практ. конф.(м. Київ, 08 грудня 2022 р.). Київ, 2022. С. 72-73. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/52934>
77. Марченко В.М., Шутюк В.В. Логістика: підручник. Київ: Вид. дім «Артек», 2018. 312 с. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/31833>
78. Мельник А., Полин'як В. Особливості підприємництва на ринку логістичних послуг в умовах сучасних викликів. *Підприємництво та логістика в умовах сучасних викликів*: матеріали наук.-практ. конференції (м.Тернопіль, 25–27 травня 2023 р.) / за ред. А. І. Крисоватого. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. С.186-190. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/48568/1/tezu.pdf>
79. Мельник А.Ф., Полин'як В.В. Чинники формування організаційної культури сучасних логістичних підприємств: загальне та особливе. *Вісник економіки*. 2023. № 1. С.20-34. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.01.020>
80. Менеджмент: понятійно-термінологічний словник / за заг. ред. Г. В. Щокіна та ін. Київ: МАУП, 2007. 744 с.

81. Мироненко О. Інноваційні технології у транспортній логістиці: перспективи та виклики. Cargofy Inc., 2025. URL: <https://cargofy.ua/uk/blog/innovaciini-tehnologiji-u-transportnii-logistici-perspektivi-ta-vikliki>
82. Митний кодекс України від 13.03.2012 № 4495-VI. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2012. № 44-45. № 46-47, № 48. Ст.552. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text>
83. Монастирський Г.Л. Теорія організації: навч. посіб. Київ: Знання, 2008. 319 с.
84. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: Крок, 2019. 368 с. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/items/ef759d2c-86e7-4da8-aa73-a091773c7879>
85. Монастирський Г., Шушпанов Г. Холістичний підхід до управління бізнес-комунікаціями. *Економічний аналіз*. 2024. Том.34. №2. С.259-271. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.259>
86. Москаленко В.В. Економічна культура особистості: соціально-психологічний аспект: монографія. Київ: Ніка-Центр, 2012. 348с.
87. Наказ Міністерства оборони України «Про затвердження Порядку створення, функціонування та припинення діяльності логістичних пунктів» від 10.09.2024 № 615. Міноборони України, 2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/z1434-24#Text>
88. Наконечна Т.В., Гринів Н.Т. Застосування новітніх технологій у логістичній діяльності підприємств. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Економіка та управління підприємствами. 2021. Том 32 (71). №5. С.16-21. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/32_71_5/6.pdf
89. Ніконенко Л.В. Формування організаційної культури як інструменту управління. Київ, 2020. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/48224>
90. «Нова пошта» у 2023 р. збільшила консолідовану виручку на 53,3%. Interfax-Україна. 09.05.2024. URL: <https://interfax.com.ua/news/telecom/985612.html>
91. Обсяг вантажних перевезень в Україні у 2024 році зріс на 7,8%. Landlord. 27.03.2025. URL: <https://landlord.ua/news/logistika/obsyag-vantazhnyh-perevezen-v-ukrayini-u-2024-roczy-zris-na-78/>

92. Овчаренко А.О. Методика та процес діагностики корпоративної культури в умовах інтернаціоналізації бізнесу. *Наука в інформаційному просторі: матеріали міжнародної наук.-практ. конф.* Том 2. Дніпропетровськ: ПДАБА, 2007. С. 49-51.
93. Основні елементи й структура організаційної культури. *Організаційна культура: опорний конспект лекцій*. Дніпропетровськ: Дніпропетровська державна фінансова академія, 2009. URL: <https://studfile.net/preview/5706010/page:4/>
94. Панасюк В., Монастирський Г. Цифровізація економічних процесів як чинник розвитку регіонального бізнесу. *Український журнал прикладної економіки*. 2025. Том 10. №12. С.205-208. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-40>
95. Періг О., Миронов Ю. Організаційна культура сучасного підприємства як чинник підвищення його конкурентоспроможності. *Електронний науковий вісник «Керівник. ІНФО»*. 2012. №3. URL: <https://kerivnyk.info/2012/03/perig.html>
96. Петрова І.Л. Зміни корпоративної культури як імператив організаційного розвитку. *Вісник Прикарпатського університету*. Економіка. 2014. Випуск 10. С.76-79.
97. Подольчак Н.Ю. Стратегічний менеджмент: навч.-метод. посіб. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 397 с.
98. Полиняк В.В., Васіна А.Ю. Інституційний базис формування організаційної культури логістичних підприємств. *Вісник економіки*. 2025. №1. С.23–40. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2025.01.023>
99. Полиняк В.В. Інновації в комунікаціях як інструмент модернізації організаційної культури логістичних підприємств. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2024. Том 2. №14. С.27-36. DOI: <https://doi.org/10.32750/2024-0203>

100. Полиняк В.В. Інноваційні технології в логістиці як фактор модернізації організаційної культури логістичних підприємств. *Економічний аналіз*. 2023. Том 33. № 4. С. 235-244. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.04.235>
101. Полиняк В.В. Креативний шлях до змін у корпоративній культурі логістичних компаній за допомогою технологічних вдосконалень. *Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні*: матеріали наук. інтернет-конф. молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу (м.Тернопіль, 24 листопада 2023 р.). Тернопіль: ЗУНУ, 2023. С.220-223. URL: <https://drive.google.com/file/d/18dMmEQDzCcym7gnlUDpIGSVfQnxuASF0/view?usp=sharing>
102. Полиняк В.В. Навчання персоналу як механізм формування сучасної організаційної культури логістичних підприємств. *Вісник економіки*. 2024. № 1. С. 32–46. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2024.01.032>
103. Полиняк В.В. Організаційна культура логістичних підприємств: чинники змін в умовах війни. *Актуальні проблеми економіки, фінансів, обліку та права: теорія і практика*: збірник тез доповідей міжнар. наук.-практ. конференції (м.Полтава, 16 вересня 2022 р.). Полтава: ЦФЕНД, 2022. С.18. URL: <http://www.economics.in.ua/2022/08/24-2022.html?m=1>
104. Полиняк В.В. Особливості організаційної культури логістичних підприємств при роботі на умовах аутсорсингу. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів*: матеріали доповідей IV Всеукраїнської наук.-практ. конф. з міжнар. участю (м.Тернопіль, 4 травня 2023 р.). Тернопіль: ЗУНУ, 2023. С. 367-370. URL: <https://conference.wunu.edu.ua/index.php/apmpuvusv/article/view/124>
105. Полиняк В.В. Оцінювання організаційної культури логістичних підприємств: методичні підходи та критеріальна база. *Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні*: матеріали наук. інтернет-конф. молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу (м. Тернопіль, 27 листопада 2024 р.). Тернопіль:

- ЗУНУ, 2024. С.323-326. URL: <https://conference.wunu.edu.ua/index.php/itvmpu/article/download/685/633/1252>
106. Полияк В.В. Трансформація бізнес-середовища логістичних підприємств, що працюють на умовах аутсорсингу, та її вплив на їхню організаційну культуру. *International scientific-practical conference «Economics, finance, accounting and law in the context of globalization: trends and prospects»*: conference proceedings (Aarhus, Denmark, August 2, 2024). Aarhus: Scholarly Publisher ICSSH, 2024. 51 p. P.38-41. URL: https://drive.google.com/uc?export=download&confirm=no_antivirus&id=1R3_Ssmlrs33MmYcO98E8wvkeHl37ulvC
107. Полияк В.В. Формування і реалізація корпоративних програм в контексті удосконалення організаційної культури логістичних підприємств. *International scientific-practical conference «Current challenges and prospects of science integration for sustainable development of society»*: conference proceedings (Tampere, Finland, April 12, 2025). Tampere: Scholarly Publisher ICSSH, 2025. 55 p. P. 33-36. URL: https://drive.google.com/uc?export=download&confirm=no_antivirus&id=16EWquInQjrNYRUD2jnbrQ9Rp_ARutqdh
108. Полияк В.В. Формування, розвиток та зміни організаційної культури логістичних підприємств: діагностика стану. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. «Економічні науки»*. 2025. Вип. 1 (97). С. 101-118. DOI: <https://doi.org/10.34025/2310-8185-2025-1.97.07>
109. Полияк В.В. Формування стратегій логістичних підприємств як основа для модернізації їх організаційної культури. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів*: матеріали V Всеукраїнської наук.-практ. конф. з міжнар. участю (м.Тернопіль, 16 травня 2024 р.). Тернопіль: ЗУНУ, 2024. С. 289-292. URL: https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/51919/1/ZBIRNIK_05_2024_%D0%A7%D0%90%D0%A1%D0%A2%D0%98%D0%9D%D0%90_1.pdf

110. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження ліцензійних умов провадження освітньої діяльності» від 30.12.2015 № 1187. Кабінет Міністрів України, 2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1187-2015-%D0%BF#Text>
111. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження правил перевезення вантажів» від 14.10.1997 №363. Кабінет Міністрів України, 1997. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0128-98#Text>
112. Постанова Кабінету Міністрів України «Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках» від 27.12.2024 № 1550. Кабінет Міністрів України, 2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1550-2024-%D0%BF#Text>
113. Прасад А. Вантажообіг українських портів за рік зріс на майже 60%, до 97,2 млн т. Forbes. 06 січня 2025. URL: <https://forbes.ua/news/vantazhoobig-ukrainskikh-portiv-za-rik-zris-na-mayzhe-60-do-972-mln-t-06012025-26065>
114. Прахалад К. К., Рамасвами В. Майбутнє конкуренції: творення унікальної цінності спільно з клієнтами / пер. з англ. М. Сливоцького. Київ: Видавництво Олексія Капусти, 2005. 258 с.
115. Приватбанк. Офіційний сайт. URL: <https://privatbank.ua/>
116. Птащенко О.В., Шершенюк О.М., Кізілов І.В. Вплив цифрової трансформації на інноваційну активність логістичних підприємств. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. №25 (3). С. 140–149. URL: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.3.14>
117. Ринкевич Н.С. Трансформація організаційної культури підприємств в умовах модернізації: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. 08.00.04. Інститут економіки промисловості НАН України. Київ, 2020. URL: <https://iie.org.ua/wp-content/uploads/2021/05/dysertatsiia-rynkevych-n.s..pdf>
118. Ріяко В.Д. Вплив організаційної культури на ефективність організації ТОВ «Кліат-Авто». URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/12882>

119. Свидрук І.І., Миронов Ю.Б., Кундицький О.О. Теорія організації: підручник. Львів: Новий Світ-2000, 2013. 176 с. URL: <https://kerivnyk.info/teoriya-organizacii>
120. Середницька Л.П., Волинець В.В. Інноваційні технології в логістичній системі. *Економіка і суспільство*. 2018. №19. С.617-621. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/96.pdf
121. Ситник Й.С. Інтелектуалізація систем менеджменту підприємств : концепція, системний моніторинг та моделювання: монографія / Й. С. Ситник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. 380 с.
122. Смирна К. Основні проблеми системи оподаткування України. *Економіка та суспільство*. Електронний журнал. 2024. №59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-132>
123. Стан, тенденції та перспективи розвитку українського ринку логістики. Logist.FM. 22.12.2021. URL: <https://logist.fm/publications/stan-tendenciyi-ta-perspektivi-rozvitku-ukrayinskogo-rinku-logistiki>
124. Суліма Ю.В. Формування і розвиток організаційної культури підприємства (на прикладі підприємств з виробництва пластмас): кваліфікаційна (магістерська) робота; спеціальність 051 «Економіка». Вінниця: Донецький університет ім. Василя Стуса, 2021. URL: <https://jarch.donnu.edu.ua/article/view/11612/11487>
125. Сурмін Ю.П. Механізми управління. *Енциклопедичний словник з державного управління* / уклад. Ю.П.Сурмін, В.Д.Бакуменко, А.Ю.Міхненко та ін; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю.П.Сурміна. Київ: НАДУ, 2010. 820с.
126. Сухорукова Г. 10 маркетингових трендів 2025 року. Kyivstar Business Hub. 24 грудня 2024. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/10-marketingovih-trendiv-2025-roku>
127. ТОВ «Метінвест-Шіппінг». Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/c/31158623>
128. Угода між Україною та Європейським Союзом про вантажні перевезення автомобільним транспортом від 29.06.2022. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_001-22#Text

129. «Укрзалізниця» оприлюднила обсяги вантажних перевезень за 2022 рік. Центр транспортних стратегій. 26 січня 2023. URL: https://cfts.org.ua/news/2023/01/26/ukrzaloznitsya_oprilyudnila_obsyagi_vantazhnikh_perevezen_za_2022_rik_73519
130. У 2023 році вантажо- та пасажироперевезення зросли на 3% і 27%. Скільки Скільки? 11 квітня 2024. URL: <https://skilky-skilky.info/u-2023-rotsi-vantazho-ta-pasazhyroperevezennia-zrosly-na-3-i-27/>
131. Хаєт Г.Л., Єськов О.Л., Ковалевський С.В. Корпоративна культура: навч. посіб. / за ред. Г. Л. Хаєта. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 403 с.
132. Харчишина О.В. Концепція організаційної культури підприємств: ретроспективний аналіз та перспективи практичного застосування. *Вісник Державної академії управління*. 2007. №2 (20). С. 202–208.
133. Харчишина О.В. Організаційна культура: суть, функції та вплив на конкурентоспроможність підприємства. *Конкурентоспроможність в умовах глобалізації: реалії, проблеми та перспективи*: матеріали II міжнар. наук.-практ. конф. (м. Житомир, 17–18 квітня 2008 р.). Житомир: Житомирська філія Київського інституту бізнесу і технологій, 2008. URL: <https://eprints.zu.edu.ua/8437/>
134. Харчишина О.В. Структура організаційної культури підприємства. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2010. № 2 (52). С. 295-298. URL: <https://eprints.zu.edu.ua/8322/>
135. Харчишина О.В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості: монографія. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. 290 с.
136. Химич М.Г., Куджа Т.І., Юрик Н.Ю. Бізнес-культура: типи моделей організаційної культури. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. Економіка та управління за видами економічної діяльності. 2023. №7. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-01>
137. Храпкіна В. Управлінський підхід до формування організаційної культури підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. №2 (224). 2020. С.27-34.

138. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2003. №40-44. Ст.356. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
139. Швиданенко Г.О. Імперативи розвитку підприємств. *Стратегія економічного розвитку України*: зб. наукових праць. 2014. №35. С.23-28.
140. Що не так з податковою системою України? CASE Україна. 25.05.2024. URL: <https://case-ukraine.com.ua/news/shho-ne-tak-z-podatkovoyu-systemoyu-ukrayiny/>
141. Ярова І.Є. Міжнародні логістичні послуги: конспект лекцій / укладач І.Є. Ярова. Суми: Сумський державний університет, 2020. 107с.
142. 52.29 Допоміжна діяльність у сфері транспорту. Список компаній за виручкою, 2024. YC.Market Catalog. URL: <https://catalog.youcontrol.market/transport-i-lohistryka/52.29>
143. A&A's Top 50 Global Third-Party Logistics Providers (3PLs) List. Updated September 17, 2025. URL: <https://www.3plogistics.com/3pl-market-info-resources/3pl-market-information/aas-top-50-global-third-party-logistics-providers-3pls-list/>
144. Albliwi S., Antony J., Lim S. A. H., van der Wiele T. Critical failure factors of Lean Six Sigma: A systematic literature review. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 2014. Vol. 31, No. 9. P. 1012–1030.
145. Alvarez R. Types of Logistics Providers Explained in Plain English. *ShipLilly: Shipping & Logistics Blog*. July 16, 2020. URL: <https://www.shiplilly.com/blog/types-of-logistics-providers-explained-in-plain-english/>
146. Anderson R. Implications of the information and knowledge society for education. *International handbook of information technology in primary and secondary education* / eds. Voogt J., Knezek C. New York: Springer. 1999. P. 5–22.
147. Ansoff H.I. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York: McGraw-Hill, 1965. 241 p.
148. Armstrong M. Strategic human resource management: a guide to action. 4th ed. London: Kogan Page Limited, 2008. 248 p.

149. Bailey T. Jobs of the future and education they will require: Evidence from occupational forecasts. *Educational Researcher*. 1991. Vol. 20 (2). P. 11–20.
150. Bennett V. EBRD deploys record €2.4 billion in Ukraine in 2024. European Bank for Reconstruction and Development. 16 Jan. 2025. URL: <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2025/EBRD-deploys-record--2-4-billion-in-Ukraine-in-2024.html#>
151. Bowersox D. J., Closs D. J., Cooper M. B. Supply chain logistics management. 5th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2019. 656 p. ISBN 9781260547824. URL: <https://www.mheducation.com/unitas/highered/sample-chapters/9780078096648.pdf>
152. Cameron K.S., Quinn R.E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass / John Wiley & Sons, 2011. 242 p. ISBN 978-0470650264.
153. Cargo handling in Ukrainian ports on the Danube has fallen by almost 50%. *The Odessa Journal*. 22 May, 2025. URL: <https://odessa-journal.com/cargo-handling-in-ukrainian-ports-on-the-danube-has-fallen-by-almost-50>
154. Commons J. R. Institutional Economics. *American Economic Review*. 1931. Vol. 21(4). P. 648–657.
155. Cooper N. Транспортні технології 2021 - Топ інновації. ISITLab. 18.04.2021. URL: <https://isitlab.com/blog/logistics-technologies-2021>
156. D'Aveni R.A. Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering. New York: Free Press, 1994.
157. Davis F. D. Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*. 1989. Vol. 13 (3) P. 319–340.
158. Digital Workplace and Culture: How enterprises can adapt and evolve to changing digital technologies. Deloitte, 2016. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/digital-workplace-and-culture.html>
159. Dźwigoł H. Business management – compendium. Oxford: Alpha Science International Ltd, 2017. 178 p.

160. Eldridge J., Crombie A. A Sociology of Organization. London: Routledge, 1974. 224 p.
161. Empowering Logistics Excellence: Key Insights from Our Global Learning Event. URL: <https://www.cevalogistics.com/en/news-and-media/newsroom/empowering-logistics-excellence>
162. Freight transportation in Ukraine increased by 7,8% in 2024. Ukraine Open for Business. 27 March 2025. URL: <https://open4business.com.ua/en/freight-transportation-in-ukraine-in-2024-increased-by-7-8-in-2024/>
163. Grigorenko Y. Cargo transshipment in Ukrainian ports in 2024 increased by 57% at once. GMK Center. 12 February 2025. URL: <https://gmk.center/en/infographic/cargo-transshipment-in-ukrainian-ports-in-2024-increased-by-57-at-once/>
164. Hamilton D. Why is Institutional Economics Not Institutional. *American Journal of Economics and Sociology*. 1962. Vol. 21. No 3. Jul. P. 309-317. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1536-7150.1962.tb00852.x>
165. Hendijani R., Saeidi Saei R. Supply chain integration, competitive strategies and firm performance. *International Journal of Organizational Analysis*. 2024. Vol. 33, No. 6. P. 1410-1438.
166. Hofstede G. Culture's consequences: International differences in work-related values. Sage Publications, 1980. 475 p. URL: https://openlibrary.org/books/OL4101829M/Culture's_consequences.
167. Hosseinioun M., Neffke F., Youn, H., Zhang L.T. Soft Skills Matter Now More Than Ever, According to New Research. *Harvard Business Review*. 2025. August 26. URL: <https://hbr.org/2025/08/soft-skills-matter-now-more-than-ever-according-to-new-research>
168. How to build a strong organizational culture across global teams. Discover by DHL. 20 February 2023. URL: <https://www.dhl.com/discover/en-nz/small-business-advice/growing-your-business/building-a-strong-organisational-culture>

169. Hsiao C. H., Vang G. The international development of the technology acceptance model: A conditional analysis. *International Journal of Information Management*. 2011. Vol. 31 (2). P. 128–136.
170. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. 1992. №70(1). P.71–79.
<https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
171. Kilmann R.H., Saxton M.J., Serpa R. Gaining control of the corporate culture. San Francisco: Jossey Bass, 1985, 451p.
172. *KN Academy: cultivating excellence to shape the future*. URL: <https://em-lyon.com/en/news/kuehne-nagel-academy-program>
173. Liu H., Zhao Y. Research on manufacturers' logistics strategy selection in the context of E-Commerce. *Systems*. 2023. Vol. 11, No. 7. URL: <https://doi.org/10.3390/systems11070324>
174. Marangunic N., Granic A. Technology acceptance model: a literature review from 1986 to 2013. *Universal Access in the Information Society*. 2015. Vol. 14 (1). P. 81–95.
175. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners. New York: Free Press, 1994. 458 p.
176. Moran R.T., Abramson N.R., Moran S.V. Managing cultural differences. London: Routledge. 2014. 612 p. URL: <https://doi.org/10.4324/9781315871417>.
177. Nguwi M. The Best Definitions of Organizational Culture. *The Human Capital Hub*. 27.08.2020. URL: <https://www.thehumancapitalhub.com/articles/The-Best-Definitions-Of-Organisational-Culture->
178. Offerman K. R., Cowing M.K. Organizations of the future: Changes and challenges. *American Psychologist*. Vol. 45(2). 1990. P. 95-108.
179. Only half of the top transport and logistics companies made a profit last year. Opendatabot. 21 April 2025. URL: <https://opendatabot.ua/en/analytics/index-transport-and-mail-2025>
180. O'Reilly C.A., Chatman J.A., Caldwell D.F. People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of*

- Management Journal*. 1991. №34(3). P. 487–516. URL: https://faculty.haas.berkeley.edu/chatman/papers/36_peopleorgculture.pdf.
181. Parmenter D. Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPIs. SE: Wiley, 2007. 448 p.
 182. Pearce J. A., Robinson R. B. Jr. Formulation, Implementation, and Control of Competitive Strategy (11th ed.). McGraw-Hill/Irwin, 2009. 512 p.
 183. Polynyak V. Diagnostics of the influence of organizational culture on enhancing the competitiveness of a logistics enterprise. *International Scientific and Practical Conference «Modern Challenges in Science, Education, and Society: A Global Context»*: Conference Proceedings (Stanford, USA, September 6, 2025). Stanford: Golden Quill Publishing, 2025. 147 p. URL: https://drive.google.com/uc?export=download&confirm=no_antivirus&id=1yyrW8xUs9v9OI6hqsbPVs3zXAs0lgeJS
 184. Polynyak V., Karp V., Burko I., Murenets I., Krysovatty I. Enhancing competitive advantage through digital innovation and organisational culture in the logistics sector. *Salud, Ciencia y Tecnología - Serie de Conferencias*. 2024. Aug. 15. Vol. 3. DOI: <https://doi.org/10.56294/sctconf2024.1165>
 185. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985. 557 p.
 186. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980. 396 p.
 187. Prahalad C. K., Hamel, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. 1990. May–June. P.79–91.
 188. Prahalad C. K., Hamel G. Competing for the Future. Boston (MA): Harvard Business School Press, 1994. 384 c.
 189. Pujianto S. Effectiveness of employee training and development in increasing productivity and innovation in multinational companies. *Global International Journal of Innovative Research*. 2024. №2 (9). P.2245–2256. URL: <https://doi.org/10.59613/global.v2i9.325>

190. Quinn J. B. *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Homewood (IL): R. D. Irwin, 1980. 222 p.
191. Raben group sustainability report 2023. On the road to sustainable European network. URL: https://ua-api.raben-group.com/fileadmin/fileadmin/CSR/Raben_Group_Sustainability_Report_2023.pdf
192. Robbins S.P. *Organizational Behavior*. 16th ed. New York: Pearson Education, 2014. 744 p. URL: https://openlibrary.org/books/OL29176857M/Organizational_Behavior.
193. Rynkevych N. Organizational-economic mechanism of management development of organizational culture of enterprises. In: Bezpartochnyi, M. (Ed.). *Organizational-economic mechanism of management innovative development of economic entities: collective monograph*. Vol. 3. Przeworsk: Wyższa Szkoła Społeczno Gospodarcza, 2019. P. 119–128.
194. Save Pro Solutions. Logistics Provider. URL: <https://saveprosolutions.com/>
195. Schein E. H. Organizational culture. *American Psychologist*. 1990. №45(2). P.109–119. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>
196. Schumpeter J. A. *Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. New York: McGraw-Hill Book Company, 1939. 364 p.
197. Schwartz H., Davis, S. M. Matching corporate culture and business strategy. *Organizational dynamics*. 1981. №10 (1). P.30-48. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(81\)90010-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(81)90010-3)
198. Simosi M. The role of self-efficacy in the organizational culture – training transfer relationship. *International Journal of Training and Development*. 2012. Vol. 16 (2). P. 92-106.
199. Smircich L. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*. 1983. №28(3). P. 339–358. URL: <https://doi.org/10.2307/2392246>
200. Some Southwest employees fear layoffs could kill the airline's famously free-spirited culture. *Business Insider*. February 25, 2025. URL:

<https://www.businessinsider.com/southwest-airlines-employees-fear-company-culture-dead-layoffs-2025-2>

201. Stufflebeam D. L. The CIPP model for evaluation. *The international handbook of educational evaluation*. New York: Kluwer Academic Publishers, 2003. P. 34.
202. The real value of IoT in supply chains. DHL. 2023. URL: <https://www.dhl.com/global-en/delivered/digitalisation/the-value-of-iot-in-supply-chains.html>
203. Trompenaars F., Hampden-Turner C. Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business. London: Nicholas Brealey Publishing, 1997. 275 p. URL: https://ocan.yasar.edu.tr/wp-content/uploads/2013/09/Riding-the-waves_Part-1.pdf
204. Ukrainian Seaports Handle 97 Million Tons of Cargo in 2024. CTS. January 11, 2025. URL: https://en.cfts.org.ua/news/ukrainian_seaports_handle_97_million_tons_of_cargo_in_2024
205. USPA. Великі порти Одещини. URL: <https://www.uspa.gov.ua/news/>
206. Venkatesh V., Morris M. G., Davis, G. B., Davis, F. D. User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. *MIS Quarterly*. 2003. Vol. 27 (3). P. 425–478.
207. Wang L., Smidt B. Predictive Maintenance of Machine Tool Linear Axes: A Case from Manufacturing Industry. *Procedia Manufacturing*. Vol. 1. P. 118–125.
208. Waterman R. H., Peters T. J., Phillips J. R. Structure is not organization. *Business Horizons*. 1980. Vol. 23(3), P. 14–26. URL: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(80\)90027-0](https://doi.org/10.1016/0007-6813(80)90027-0)
209. Williams M. D., Rana N. P., Dwivedi V. K. Unified theory of acceptance and use of technology (UTA UT): a literature review. *Journal of Enterprise Information Management*. 2015. Vol. 28 (3). P. 443–488.
210. Williamson O. The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. *Journal of Economic Literature*. 2000. Vol. XXXVIII. № 3. P. 596-599.

211. Wilson B. C., Jonassen D. H. Automated instructional systems design: A review of prototype systems. *Journal of Artificial Intelligence in Education*. 1991. Vol. 2 (2). P. 17–30.
212. XPO Logistics (Our Difference). Business Culture Awards. URL: <https://businesscultureawards.com/business-culture-case-studies/xpo-logistics-our-difference>
213. Zhang C., Liang J. Strategic choices for sustainable competitive advantage, marketization degree, and the executive-employee compensation gap. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, No. 8. P. 6430. URL: <https://doi.org/10.3390/su15086430>.
214. 3D Printing and the Future of Supply Chains. A DHL perspective on the state of 3D printing and implications for logistics. URL: <https://www.dhl.com/content/dam/dhl/global/core/documents/pdf/dhl-trendreport-3dprinting.pdf>
215. €50 million in EIB support for Ukraine's rail border crossings and infrastructure to boost EU connectivity and trade. EEAS. 01.04.2025. URL: https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/%E2%82%AC50-million-eib-support-ukraine%E2%80%99s-rail-border-crossings-and-infrastructure-boost-eu-connectivity-and_en?s=232.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Експертні оцінки відносної вагомості окремих факторів та результати їх
інтегрального аналізу

Таблиця А.1 (для додатка А)

Результати експертної оцінки інтегральних коефіцієнтів відносної
важливості внутрішніх факторів формування організаційної культури логістичних
підприємств, що займаються транспортуванням, експедируванням, складуванням
вантажів та координацією цих процесів

Фактори організаційної культури	S1 Kvv1	S2 Kvv2	S3 Kvv3	S4 Kvv4	S5 Kvv5	S6 Kvv6	S7 Kvv7	S8 Kvv8	Ss KvvI	№r
Фокусування організації на прибутку	0,75	0,83	0,69	0,80	0,74	0,90	0,85	0,92	0,81	5
Наявність плану стабільного розвитку бізнесу	0,53	0,45	0,60	0,65	0,62	0,75	0,55	0,32	0,56	11
Розвиненість механізмів антикризового управління	0,42	0,48	0,53	0,35	0,55	0,67	0,69	0,51	0,53	13
Функціональна об'єднаність	0,72	0,85	0,74	0,88	0,79	0,55	0,81	0,32	0,71	8
Клієнтоорієнтованість	0,95	0,85	0,84	0,91	0,89	0,92	0,78	0,80	0,87	3
Наявність програми управління ризиками	0,30	0,42	0,48	0,51	0,44	0,38	0,36	0,50	0,42	16
Рівень цифрової компетентності персоналу	0,90	0,89	0,95	0,88	0,99	0,95	0,81	0,93	0,91	2
Наявність системи навчання персоналу	0,65	0,75	0,69	0,71	0,77	0,66	0,65	0,70	0,69	9
Рівень досконалості організаційної структури	0,55	0,44	0,50	0,61	0,52	0,60	0,55	0,64	0,55	12
Підтримка комунікації з клієнтами	0,85	0,88	0,90	0,75	0,78	0,80	0,92	0,83	0,84	4
Упорядкованість і врегульованість змісту робіт	0,50	0,66	0,54	0,70	0,69	0,70	0,56	0,71	0,63	10
Ресурсне забезпечення організації	0,42	0,50	0,55	0,58	0,60	0,49	0,45	0,66	0,53	13
Рівень розвиненості комунікацій	0,70	0,85	0,84	0,73	0,88	0,80	0,72	0,78	0,79	6
Наявність цифрових платформ	0,98	0,95	0,89	0,90	0,91	0,95	0,93	0,92	0,93	1
Наявність корпоративних цінностей	0,35	0,40	0,45	0,30	0,38	0,45	0,48	0,30	0,39	17
Психологічний клімат в колективі	0,53	0,62	0,42	0,32	0,55	0,41	0,39	0,60	0,49	15
Якість мотивації персоналу	0,78	0,85	0,66	0,89	0,75	0,58	0,90	0,72	0,77	7
Можливості професійного розвитку персоналу	0,35	0,28	0,42	0,40	0,31	0,45	0,20	0,38	0,35	18
Інтеграція стратегії управління організаційною культурою та маркетингу	0,60	0,48	0,55	0,61	0,45	0,42	0,59	0,35	0,51	14

Примітка: розраховано автором на основі даних експертного опитування

Таблиця А.2 (для додатка А)

Результати експертної оцінки інтегральних коефіцієнтів відносної важливості зовнішніх чинників формування організаційної культури логістичних підприємств, що займаються транспортуванням, експедируванням, складуванням вантажів та координацією цих процесів

Чинники змін організаційної культури	S1 Kvv1	S2 Kvv2	S3 Kvv3	S4 Kvv4	S5 Kvv5	S6 Kvv6	S7 Kvv7	S8 Kvv8	Ss KvvI	№r
Зменшення ємності логістичного ринку	0,80	0,85	0,75	0,97	0,85	0,92	0,88	0,80	0,85	3
Розширення ємності логістичного ринку	0,91	0,82	0,96	0,90	0,85	0,98	0,87	0,90	0,90	1
Переорієнтація на нові сегменти ринку	0,66	0,70	0,65	0,75	0,59	0,61	0,72	0,75	0,67	7
Зміна логістичних потоків в умовах військового стану	0,85	0,88	0,90	0,92	0,81	0,84	0,99	0,90	0,89	2
Підвищення рівня розвитку ІТ підприємств	0,25	0,30	0,20	0,22	0,34	0,31	0,25	0,21	0,26	11
Підвищення конкурентоспроможності на ринку логістичних послуг	0,70	0,75	0,80	0,88	0,91	0,74	0,82	0,90	0,77	5
Зміни в стабільності функціонування енергетичної системи	0,95	0,91	0,82	0,98	0,93	0,88	0,85	0,86	0,90	1
Підвищення або зниження економічної активності на ринку	0,73	0,75	0,80	0,72	0,65	0,89	0,56	0,81	0,74	6
Зміни в політиці конкурентів	0,56	0,55	0,48	0,75	0,65	0,60	0,84	0,75	0,64	8
Зміни в нормативно-правовій базі	0,80	0,89	0,72	0,85	0,88	0,64	0,56	0,90	0,78	4
Характер сегменту ринку	0,68	0,54	0,52	0,75	0,54	0,59	0,69	0,75	0,63	9
Підвищення цін на енергоносії	0,80	0,95	0,91	0,96	0,84	0,80	0,97	0,89	0,90	1
Зміни в ступені розвиненості суміжних галузей	0,65	0,57	0,54	0,50	0,60	0,72	0,48	0,50	0,57	10
Введення екологічних обмежень	0,54	0,68	0,75	0,54	0,59	0,52	0,69	0,75	0,63	5

Примітка: розраховано автором на основі даних експертного опитування

Таблиця А.3 (для додатка А)

Інструменти аналізу організаційної культури логістичних підприємств та процесу її трансформації

Інструмент	Призначення	Приклад використання в дослідженні організаційної культури логістичних підприємств
PESTLE-аналіз	Оцінка бізнес-середовища функціонування логістичних підприємств та формування їх організаційної культури	PESTLE-аналіз для виявлення зовнішніх факторів формування організаційної культури логістичних підприємств
STEP-аналіз	Аналіз з фокусуванням на чинники, що викликають зміни організаційної культури	STEP-аналіз для оцінки стратегічних викликів, що стоять перед логістичними підприємствами в умовах турбулентного бізнес-середовища і вказують на необхідність змін в організаційній культурі
Статистичний аналіз	Аналіз рівня і динаміки розвитку підприємництва на ринку логістичних послуг та динаміки фінансових показників	Оцінка місця логістичних підприємств України на ринку логістичних послуг, динаміки їх розвитку, динаміки фінансових показників як індикаторів ефективності впливу організаційної культури на бізнес
Інституціональний аналіз	Аналіз інституційного середовища розвитку бізнесу і формування організаційної культури	Аналіз впливу інституційного середовища логістичних компаній на розвиток організаційної культури, виявлення бар'єрів формування організаційної культури підприємницького типу
Системний аналіз	Аналіз основних системоутворюючих елементів зовнішнього та внутрішнього середовища, їх чинників стосовно об'єкта дослідження	Аналіз та оцінка основних характеристик організаційної культури логістичних підприємств, виявлення факторів та чинників, що впливають на її трансформацію, формування основних ознак
Соціологічні опитування	Збір думок працівників та стейкхолдерів про характер організаційної культури та оцінку їх очікувань	Характеристика чинної організаційної культури очима працівників і стейкхолдерів, виявлення ступеня задоволеності ними чинною організаційною культурою на основі онлайн-опитування
Експертні опитування в рамках роботи фокус-груп	Побудова теоретико – емпіричного уявлення про характерні ознаки об'єкта дослідження, про зовнішні та внутрішні чинники впливу на нього	Виявлення внутрішніх та зовнішніх факторів/чинників впливу на характеристику та зміну організаційної культури, визначення вагомості цього впливу. Визначення ефективності впливу синтетичних, одиничних показників організаційної культури на результати діяльності логістичних підприємств та на їх конкурентоспроможність
Компаративний аналіз	Порівняльний аналіз умов і результатів формування організаційної культури для різного типу підприємств	Порівняльний аналіз змісту робіт різних типів логістичних компаній. Порівняльний аналіз типів організаційної культури логістичних підприємств

Продовження табл. А.3

Робота фокус-груп	Перевірка окремих гіпотез щодо впливу організаційної культури на економічні результати і конкурентоспроможність організацій	Аналіз впливу організаційної культури за одиничними та інтегральними показниками. Виявлення бажаного типу організаційної культури і ступеня його досягнення в компанії. Оцінка ефективності інструментарію розвитку організаційної культури
Робота фокус-групи	Вивчення думок фахівців, представників менеджменту і стейкхолдерів щодо розвитку об'єкта дослідження в контексті їх очікувань, оцінка процесів його трансформації	Формування організаційного профілю організаційної культури логістичної компанії, що відображає очікування стейкхолдерів
Експеримент	Метод емпіричного дослідження, що передбачає активне втручання в процеси функціональної діяльності з метою перевірки висунутої гіпотези	Активне втручання в процес навчання персоналу з метою перевірки на практиці поведінкової реакції на зміни, процесу навчання стажерів та виявлення бар'єрів модернізації організаційної культури
Маркетингові дослідження ринку	Для аналізу ринку як зовнішнього середовища діяльності логістичних підприємств та трансформації їх організаційної культури	Аналіз ринку логістичних послуг. Сегментування ринку логістичних послуг.
Метод майданчикових досліджень	Дослідження на основі постійної репрезентації з метою отримання первинної інформації на базі сформованої аудиторії	Оцінка стану функціональної діяльності досліджуваних логістичних компаній, партнерів та конкурентів, поведінки клієнтів
SWOT-аналіз	Визначення сильних та слабких сторін логістичних компаній, їх можливостей і загроз	SWOT-матриці для діагностики критичних питань і формування стратегічних цілей. Визначення потенціалу конкурентоспроможності логістичних компаній. Формування матриць стратегічних можливостей.
Метод побудови «дерева цілей»	Визначення стратегій та стратегічних пріоритетів розвитку об'єкта дослідження	Визначення стратегічних цілей щодо підвищення потенціалу конкурентоспроможності логістичної компанії. Визначення оперативних цілей.
Економіко-математичне моделювання	Формування базових і прогностичних моделей можливого впливу організаційної культури на підвищення логістичних компаній	Виявлення можливого впливу змін основних ознак організаційної культури на економічну стійкість та конкурентоспроможність логістичної компанії
Побудова матриць сумісності	Виявлення відповідності об'єкта дослідження цілям розвитку підприємства	Виявлення сумісності (відповідності) основних ознак організаційної культури стратегічним та оперативним цілям підвищення потенціалу конкурентоспроможності логістичної компанії

Продовження табл. А.3

Метод OCAI	Ідентифікація типу організаційної культури з допомогою теоретичної моделі «Рамкова конструкція конкурентних цінностей» в теперішньому і майбутньому часі	Виявлення наближеності організаційної культури компанії до типу, що найбільше відповідає ознакам орієнтації на підвищення конкурентоспроможності, в теперішньому і майбутньому (після можливої трансформації) часі
KPI-аналіз	Аналіз ключових показників вагомості (ефективності) впливу окремих факторів на результуючі показники	Аналіз впливу ключових факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на організаційну культуру логістичних підприємств в процесі експертних опитувань логістичних підприємств. Аналіз впливу синтетичних, інтегральних одиничних характеристик організаційної культури на економічну ефективність і конкурентоспроможність
TOWS-аналіз	Визначення альтернативних варіантів стратегічних рішень	Розроблення матриць альтернативних стратегічних рішень для логістичних компаній в контексті підвищення їх конкурентоспроможності
VRIO-аналіз	Метод ресурсного аналізу	Для оцінки ресурсного потенціалу підвищення конкурентоспроможності компаній з врахуванням їх унікальності

Примітка: розроблено автором

ДОДАТОК А.1

Методичні засади та алгоритм визначення чинників впливу на організаційну культуру логістичних підприємств

До експертної оцінки долучено 8 експертів. Експертна оцінка здійснювалась шляхом:

- 1) послідовного визначення кожним експертом коефіцієнтів відносної важливості фактора/чинника впливу на формування організаційної культури K_{vvis} ;
- 2) проведення їх інтегральних оцінок за формулою А.1:

$$K_{vvI} = \frac{\sum_{s=1}^n K_{vvis}}{n} \text{ (формула А.1)}$$

де: K_{vvI} – інтегральна оцінка і-го елемента сукупності;

K_{vvis} – оцінка і-того елемента експертом S в параметрах від 0 до 1.

n – кількість експертів.

- 3) визначення на основі отриманих інтегральних оцінок рейтингу важливості окремих факторів/чинників, що впливають на організаційну культуру підприємств;

- 4) Визначення інтегральних оцінок K_{vvI} , враховуючи, що це лише початковий етап діагностики, здійснювалася без урахування компетентності експертів і взаємної корисності.

ДОДАТОК А.2

Анкета «Організаційна культура логістичного підприємства в контексті підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності на ринку логістичних послуг»

Мета: виявити характерні риси організаційної культури, її роль у розвитку логістичних підприємств, оцінити її очима працівників та стейкхолдерів в контексті забезпечення економічної ефективності та конкурентоспроможності компаній на ринку логістичних послуг.

Частина 1: «Загальна характеристика типу організаційної культури очима працівників і стейкхолдерів».

1. Що є головним ресурсом (фокусом) у роботі Вашої компанії?

Виберіть 1-3 характеристики

- ☐ чітке регламентування змісту робіт
- ☐ робота в команді
- ☐ комунікація «керівник – працівник»
- ☐ комунікація «працівник-працівник»
- ☐ комунікація «працівник – зарубіжний партнер» (водій, працівник складу)
- ☐ комунікація з клієнтами

2. Який тип внутрішніх комунікацій поширений у Вашій компанії?

Виберіть 3 характеристики

- ☐ діагональні
- ☐ горизонтальні
- ☐ вертикальні
- ☐ комбіновані
- ☐ усні
- ☐ письмові
- ☐ дистанційні
- ☐ безпосередні

3. Що є головним ресурсом (фокусом) у роботі Вашої компанії?

Виберіть 1-3 характеристики

- ☐ чітке регламентування змісту робіт
- ☐ робота в команді
- ☐ комунікація «керівник – працівник»
- ☐ комунікація «працівник-працівник»
- ☐ комунікація «працівник – зарубіжний партнер» (водій, працівник складу)
- ☐ комунікація з клієнтами

4. Що на Вашу думку найбільше впливає на організаційну культуру Вашої компанії?

Виберіть 1-2 характеристики

- ☐ менеджмент та його установки
- ☐ комунікації в середині команди
- ☐ працівники зі своїми цінностями

- ☐ організаційні цінності
- ☐ зміст робіт, пов'язаний зі специфікою роботи на зовнішньому ринку

5. Як Ви оцінюєте ефективність заходів охорони праці у Вашій компанії?

- ☐ дуже ефективні
- ☐ ефективні
- ☐ задовільні
- ☐ неефективні
- ☐ дуже неефективні

6. Чи зустрічаються виклики у роботі і як Ви з ними справляєтесь?

- ☐ відсутні виклики
- ☐ так, але легко справляюся
- ☐ так, важко справляюся
- ☐ так, не справляюся

7. Наскільки ефективно впроваджуються дисципліна, порядок та правила у Вашій компанії?

- ☐ дуже ефективно
- ☐ ефективно
- ☐ задовільно
- ☐ не дуже ефективно
- ☐ дуже неефективно

8. Як Ви оцінюєте спосіб керування з боку керівництва компанії?

- ☐ як авторитарний
- ☐ як демократичний
- ☐ такий, що відповідає кращим практикам менеджменту
- ☐ хаотичний
- ☐ професійний
- ☐ не професійний
- ☐ епізодичний

9. Які цінності /сенси притаманні Вашій організації?

Виберіть 3 характеристики

- ☐ результат та ефективність
- ☐ люди та комунікація
- ☐ чесність та прозорість
- ☐ розвиток та навчання
- ☐ взаємоповага та підтримка
- ☐ відповідальність
- ☐ синергія та співпраця
- ☐ усвідомлення
- ☐ професіоналізм та майстерність

10. Фокусування, що має місце в роботі Вашої компанії:

Виберіть 3 характеристики

- ☐ підтримка (орієнтованість на людей)
- ☐ винагорода (орієнтованість на розвиток)
- ☐ ефективність (орієнтованість на результат)
- ☐ соціальна відповідальність (орієнтованість на людей)
- ☐ розвиток (орієнтованість на обмін досвідом, адаптивність)

- ☐ стабільність (орієнтованість на безпеку, стабільність)
- ☐ правила (орієнтованість на якість та правила)
- ☐ інновації (орієнтованість на інноваційність, готовність до ризику)
- ☐ конкурентність (орієнтованість на досягнення, прояв конкурентності, унікальність та агресивність)

11. Чи Вам зрозумілі цілі та завдання Вашої компанії?

- ☐ так, повністю зрозумілі
- ☐ в цілому зрозумілі
- ☐ не зовсім зрозумілі
- ☐ не зрозумілі
- ☐ не ознайомлений (ознайомлена) з ними

12. Наскільки інформовані Ви про зміни у компанії?

- ☐ дуже добре інформований
- ☐ інформований з затримками
- ☐ частково інформований
- ☐ зовсім не інформований

13. Наскільки компанія підтримує інноваційність та впровадження нових технологій у Вашій роботі?

- ☐ активно підтримує
- ☐ загалом підтримує
- ☐ зрідка підтримує
- ☐ не підтримує
- ☐ компанія не виявляє інтересу

14. Як часто Ви берете участь у внутрішніх опитуваннях та оцінці робочого середовища в компанії?

- ☐ регулярно беру участь
- ☐ часто беру участь
- ☐ зрідка беру участь
- ☐ не беру участі

15. Назвіть основні ризики, викликані зовнішніми факторами, які впливають на організаційну культуру Вашої компанії

Виберіть 1-2 характеристики

- ☐ економічна нестабільність в країнах надання логістичних послуг
- ☐ зростання конкуренції на ринку логістичних послуг
- ☐ проблеми комунікацій і втрати зворотного зв'язку
- ☐ ускладнення, що виникають на логістичних ланцюгах (потоках)
- ☐ технологічні зміни
- ☐ політична нестабільність в глобальному середовищі
- ☐ інфляційні явища

16. Назвіть основні ризики, викликані внутрішніми факторами, які впливають на організаційну культуру Вашої компанії

Виберіть 1-2 характеристики

- ☐ висока плинність персоналу
- ☐ конфлікт інтересів
- ☐ зниження рівня мотивації
- ☐ підвищений рівень стресової тривожності

- ☐ недостатній рівень кваліфікації працівників
- ☐ зміна організаційних пріоритетів
- ☐ конфлікти між керівництвом та персоналом
- ☐ уникнення відповідальності

Частина 2: «Задоволеність респондентів організаційною культурою компанії (аспекти, що важливі для працівників і визначають їх ставлення до організації та вказують на необхідність змін, орієнтованих на людину)»

1. Що Вам подобається в організаційній культурі Вашої компанії?

Виберіть 1-2 характеристики

- ☐ Відкритість та прозорість
- ☐ Людиноцентричність та турбота
- ☐ Постійний розвиток та навчання
- ☐ Підтримка
- ☐ Гнучкість та готовність до змін
- ☐ Регулярний зв'язок

2. Що Вам не подобається в організаційній культурі Вашої компанії?

Виберіть 1-2 характеристики

- ☐ авторитарне керівництво
- ☐ міжособистісні конфлікти та знецінення результатів
- ☐ відсутність комунікацій та зворотного зв'язку
- ☐ уникнення відповідальності
- ☐ доноси, плітки, інтриги жорсткість, хамство, ейджизм
- ☐ психологічний тиск

3. Чи задовольняє Вас час і графік Вашої роботи?

- ☐ так, повністю задовольняє
- ☐ загалом задовольняє
- ☐ не зовсім задовольняє
- ☐ не задовольняє
- ☐ графік не дозволяє забезпечити баланс між роботою і особистим життям, тому не задовольняє
- ☐ графік не відповідає жодним нормам законодавства про працю, тому зовсім не задовольняє

4. Наскільки Ви задоволені співпрацею з колегами?

- ☐ дуже задоволений
- ☐ задоволений
- ☐ частково задоволений
- ☐ не задоволений

5. Наскільки Вас задовольняють типи робіт і завдань, які Ви отримуєте?

- ☐ повністю задовольняють
- ☐ задовольняють
- ☐ частково задовольняють
- ☐ не задовольняють
- ☐ зовсім не задовольняють

6. Які зміни ви хотіли б бачити у організаційній культурі вашої компанії?

Виберіть ті, що вам найбільше імпонують

- ☐ Актуалізація організаційних цінностей
- ☐ Покращення рівня підтримки працівників
- ☐ Впровадження практики діалогу та зворотнього зв'язку
- ☐ Збільшення прозорості та відкритості у комунікації
- ☐ Збільшення рівня соціальної відповідальності компанії
- ☐ Збільшення залучення працівників у прийнятті рішень
- ☐ Впровадження практики підтримки добробуту
- ☐ Все влаштовує на теперішній час

7. Назвіть основні характеристики організаційної культури, важливі на Вашу думку для працівника і чи Ви їх ідентифікуєте в роботі компанії?

Виберіть ті, що вам найбільше імпонують

- ☐ відкрита комунікація в середині компанії
- ☐ довіра всередині команди
- ☐ чіткість та зрозумілість цілей організації та очікувань від працівників
- ☐ регулярний зворотній зв'язок між працівниками та керівництвом
- ☐ зрозуміла місія компанії
- ☐ прозорі та зрозумілі правила
- ☐ дотримання цінностей компанії
- ☐ підтримка добробуту працівників

8. Як Ви оцінюєте умови праці на Вашому робочому місці?

- ☐ відмінні
- ☐ хороші
- ☐ задовільні
- ☐ незадовільні
- ☐ дуже незадовільні

9. Як Ви оцінюєте робочий простір, в якому працюєте?

- ☐ відмінний
- ☐ хороший
- ☐ задовільний
- ☐ незадовільний
- ☐ дуже незадовільний

10. Чи маєте Ви можливість брати участь у корпоративних заходах та тренінгах?

- ☐ так, маю
- ☐ інколи маю
- ☐ не маю
- ☐ такі не проводяться

11. Наскільки корисний зворотний зв'язок, який Ви отримуєте від колег та керівництва?

- ☐ дуже корисний
- ☐ корисний
- ☐ задовільний
- ☐ не корисний
- ☐ зовсім не корисний

12. Чи підтримує компанія Ваш професійний розвиток?

- ☐ так, дуже підтримує
- ☐ загалом підтримує
- ☐ трохи підтримує
- ☐ не підтримує
- ☐ зовсім не відчуваю підтримку

13. Які форми мотивації Ви отримуєте на роботі і наскільки вони ефективні?

- ☐ підвищення заробітної плати, що дуже ефективно
- ☐ деяке підвищення заробітної плати, що ефективно
- ☐ преміювання, що дуже ефективно
- ☐ преміювання, що не дуже ефективно
- ☐ підвищення по посаді, що ефективно
- ☐ відзначення подякою керівництва, що ефективно
- ☐ відзначення подякою керівництва, що не дуже ефективно

14. Чи відчуваєте Ви, що Ваші ідеї та пропозиції цінуються та враховуються?

- ☐ так відчуваю
- ☐ іноді відчуваю
- ☐ не відчуваю
- ☐ ними не цікавляться
- ☐ практики їх врахування в компанії не існує

Частина 3: «Формування організаційного профілю організаційної культури компанії, який відображає очікування стейкхолдерів»

1. Які характеристики найбільш бажані для організаційного профілю організаційної культури Вашого логістичного підприємства ?

Виберіть 1-2 характеристики

- ☐ індивідуальна відповідальність
- ☐ справедливість
- ☐ орієнтованість на результат
- ☐ відкритість в комунікаціях
- ☐ орієнтованість на розвиток
- ☐ орієнтованість на конкурентоспроможність

2. Які характеристики найменш бажані для організаційного профілю організаційної культури Вашого логістичного підприємства?

Виберіть 1-2 характеристики

- ☐ агресивність
- ☐ ризиковість
- ☐ педантичність
- ☐ неформальність
- ☐ відсутність інтересу до результату
- ☐ незацікавленість в набутті конкурентних переваг
- ☐ орієнтованість лише на вказівки зверху

3. Вкажіть доцільні мотиви поведінки в компанії при роботі на результат

Виберіть 1-2 характеристики

- ☐ якість
- ☐ командність

- ☐ розвиток
- ☐ репутація
- ☐ матеріальна вигода
- ☐ просування по кар'єрній драбині
- ☐ економічна ефективність

4. Вкажіть бажані моделі поведінки працівників логістичного підприємства при індивідуальній відповідальності

- ☐ Автономність
- ☐ Організованість
- ☐ Працездатність
- ☐ Адаптивність
- ☐ Інше

5. Вкажіть персональні мотиви, що спонукають респондентів діяти при спільній роботі української компанії і зарубіжної

Виберіть 1-2 характеристики

- ☐ результат
- ☐ якість
- ☐ бути в команді
- ☐ досягнення
- ☐ розвиток
- ☐ репутація
- ☐ матеріальний інтерес

6. Вкажіть моделі поведінки, за якими звикли діяти працівники компанії

Виберіть 1-2 характеристики

- ☐ індивідуальна відповідальність
- ☐ організованість
- ☐ саморефлексія
- ☐ працездатність
- ☐ адаптивність
- ☐ ризиковість

7. Вкажіть, які із зовнішніх чинників треба врахувати для модернізації організаційної культури Вашої компанії в орієнтації на результат

Вкажіть основні три

- ☐ зміна характеру сегменту ринку
- ☐ зміна політики конкурентів
- ☐ розвиток суміжних ринків
- ☐ розширення (зменшення) ємності логістичного ринку
- ☐ підвищення рівня розвитку ІТ-технологій
- ☐ зміни у національній та міжнародній нормативно-правовій базі
- ☐ підвищення рівня цін на енергоресурси
- ☐ поява нових технологій в логістиці
- ☐ введення нових екологічних обмежень
- ☐ стабільність (нестабільність) функціонування енергосистеми
- ☐ зміна логістичних потоків
- ☐ діджиталізація логістичної галузі

8. Яким Ви вбачаєте місце організаційної культури в трансформації моделі управління розвитком логістичного підприємства?

Вкажіть основні три

- ☐ як складову менеджменту і інструмент управління
- ☐ як фактор адаптації організації до викликів зовнішнього середовища
- ☐ як фактор посилення внутрішньої інтеграції
- ☐ як фактор інноватизації технологій управління
- ☐ як фактор інноватизації людського капіталу
- ☐ як складову побудови бренд-орієнтованого менеджменту
- ☐ як фактор покращення ділових відносин з партнерами
- ☐ як фактор корпоратизації управління
- ☐ як фактор підвищення потенціалу конкурентоспроможності на відповідному ринку логістичних послуг

9. Чи доцільно акцентувати увагу на забезпеченні прагматизму підприємницьких зв'язків з зарубіжними партнерами і як?

Вкажіть основні три

- ☐ так, гарантовано забезпечувати через акцент на гнучкій економічній взаємодії
- ☐ загалом так, через довготривалість взаємодії
- ☐ частково і адаптивно залежно від ситуації
- ☐ так, шляхом орієнтації на чітко врегламентовані правила взаємодії
- ☐ так, через недостатню врегламентованість взаємодії
- ☐ так, через високу комплементарність взаємозв'язків так, через високу комплементарність взаємозв'язків
- ☐ так, через силу ділових зв'язків, заснованих на власності компанії (або спільної власності), в ефективності використання якої вона (вони) зацікавлені

10. Які переваги співпраці з партнерами на зарубіжному ринку треба враховувати для формування організаційної культури компанії, орієнтованої на результат?

Вкажіть основні три

- ☐ підвищення можливостей доступу до нових технологій, в т. ч. технологій підготовки і прийняття управлінських рішень
- ☐ забезпечення гнучкості поведінки компанії на ринку логістичних послуг завдяки довготривалому співробітництву з партнерами
- ☐ посилення сприйнятливості до інновацій
- ☐ посилення орієнтованості на споживача логістичних послуг (клієнтоорієнтованості)
- ☐ зниження рівня невизначеності для роботи колективу завдяки довірі між партнерами
- ☐ збільшення передбачуваності при довготривалих ділових контактах (зв'язках) з зарубіжними партнерами
- ☐ створення стимулів для вітчизняної компанії змінювати акценти в своїй роботі
- ☐ створення мотиваційного базису для використання нових методів організації управління та логістичної діяльності
- ☐ створення системи потреб щодо підготовки роботи персоналу до роботи в нових умовах
- ☐ створення потреби щодо розробки і реалізації нових програм підвищення кваліфікації персоналу компанії
- ☐ формування нової культури відносин з фінансовими інституціями (банками, фінансовими консалтинговими компаніями, страховими компаніями тощо)
- ☐ формування потреби в рекрутингу працівників за новими спеціальностями

11. Вкажіть, на що могла б вплинути модернізована організаційна культура, як мотиваційний ресурс, в контексті економічного розвитку компанії

Вкажіть основні три

- ☐ на концентрацію грошових потоків у підприємство, в разі наявності в нього позитивної репутації
- ☐ на надання логістичних послуг на рівні, який відповідає сучасним потребам клієнтів
- ☐ на орієнтацію діяльності компанії на інновації, що сприятиме формуванню в ній сучасного ділового середовища
- ☐ на формування чітких ознак сучасної економічної культури
- ☐ на нові форми стимулювання творчого відношення працівників до праці
- ☐ на підвищення конкурентного потенціалу компанії

12. На що фокусуватися в роботі Вашій компанії?

Вкажіть основні три

- ☐ підтримка (орієнтованість на людей)
- ☐ винагорода (орієнтованість на розвиток, визнання)
- ☐ адаптивність (орієнтованість на агресивне зовнішнє середовище і зміни в ньому)
- ☐ ефективність (орієнтованість на результат)
- ☐ соціальна відповідальність (орієнтованість на персонал)
- ☐ розвиток (орієнтованість на обмін досвідом)
- ☐ стабільність (орієнтованість на безпеку, стабільність)
- ☐ правила (орієнтованість на якість та правила)
- ☐ інновації (орієнтованість на безпеку, стабільність)
- ☐ конкуренція (орієнтованість на досягнення, прояв конкурентності, унікальність та агресивність)

13. Які характеристики організаційної культури Ви б хотіли мати для Вашої компанії?

Виберіть ті, що вам найбільше імпонують

- ☐ Організаційна культура, яка визначає зони відповідальності та правила взаємодії
- ☐ Стимулювання розвитку, зростання персоналу
- ☐ Цінності та місія компанії, які визначають єдині орієнтири для руху та розвитку
- ☐ Комунікації, які забезпечують роботу команди
- ☐ Підтримка балансу між роботою та особистим життям
- ☐ Доступність та перспективи участі працівників у прийнятті стратегічних рішень організації
- ☐ Розуміння та врахування культурних та етичних особливостей різних національностей

Анкетування проводилося у форматі онлайн – опитування із використанням сервісу Google Forms. Опитування є конфіденційним та здійснювалося анонімно.

Отримані дані використовуються виключно з метою підвищення якості дослідження та достовірності його результатів.

ДОДАТОК Б

Організаційна культура логістичного підприємства в контексті підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності на ринку логістичних послуг

Загальна характеристика типу організаційної культури очима респондентів

Рисунок Б.1

Який тип внутрішніх комунікацій поширений у Вашій компанії? Виберіть 3 характеристики
42 responses

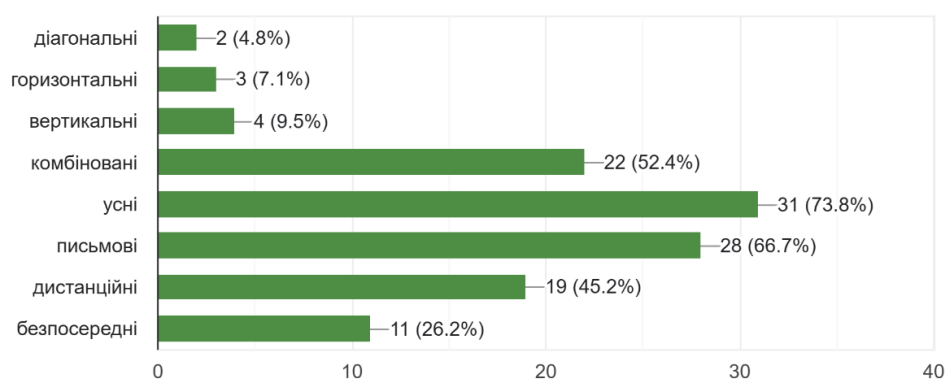


Рисунок Б.2

Що на Вашу думку найбільше впливає на організаційну культуру Вашої компанії? Виберіть 1-2 характеристики

43 responses

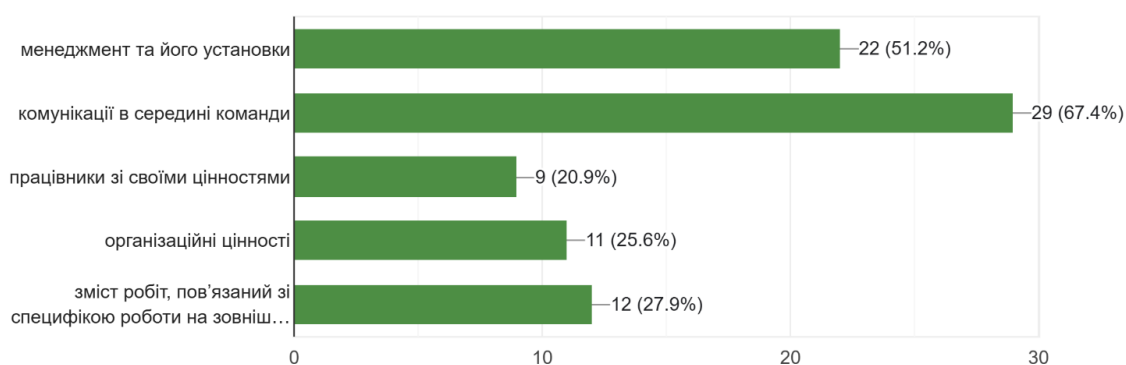


Рисунок Б.3

Як Ви оцінюєте ефективність заходів охорони праці у Вашій компанії?

43 responses

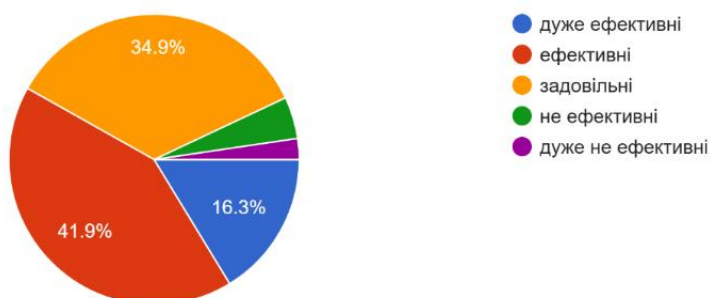


Рисунок Б.4

Чи зустрічаються виклики у роботі і як Ви з ними справляєтесь?

43 responses

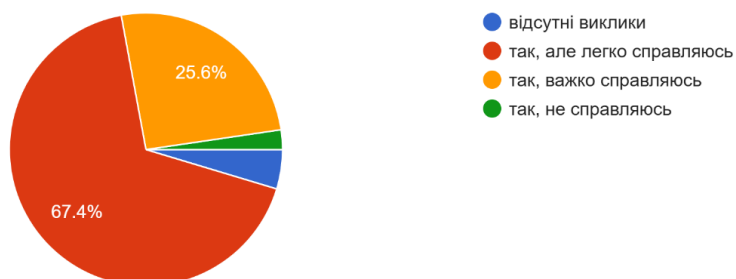


Рисунок Б.5

Як Ви оцінюєте спосіб керування з боку керівництва компанією?

43 responses

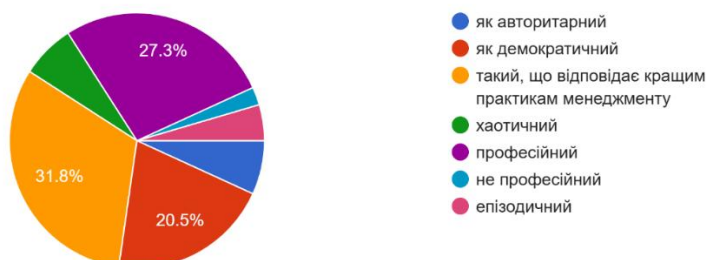


Рисунок Б.6

Чи Вам зрозумілі цілі та завдання Вашої компанії?

42 responses



Рисунок Б.7

Наскільки інформовані Ви про зміни у компанії?

43 responses

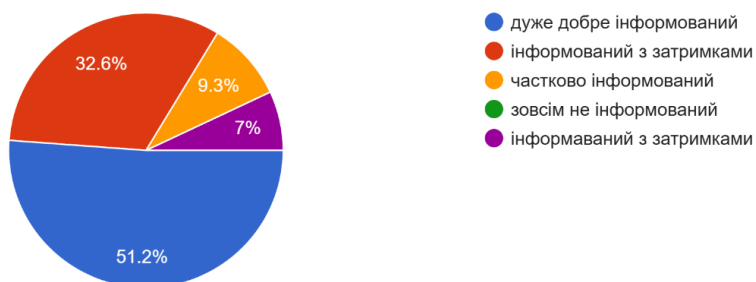


Рисунок Б.8

Як часто Ви берете участь у внутрішніх опитуваннях та оцінці робочого середовища в компанії?

43 responses

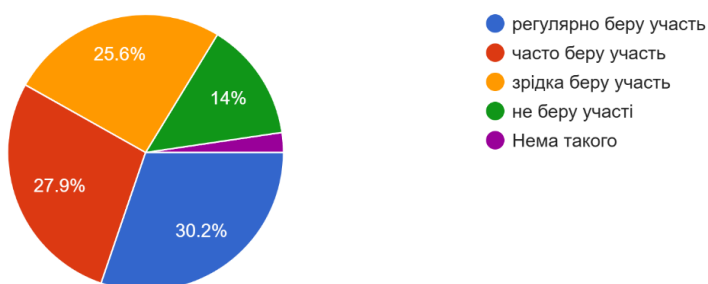
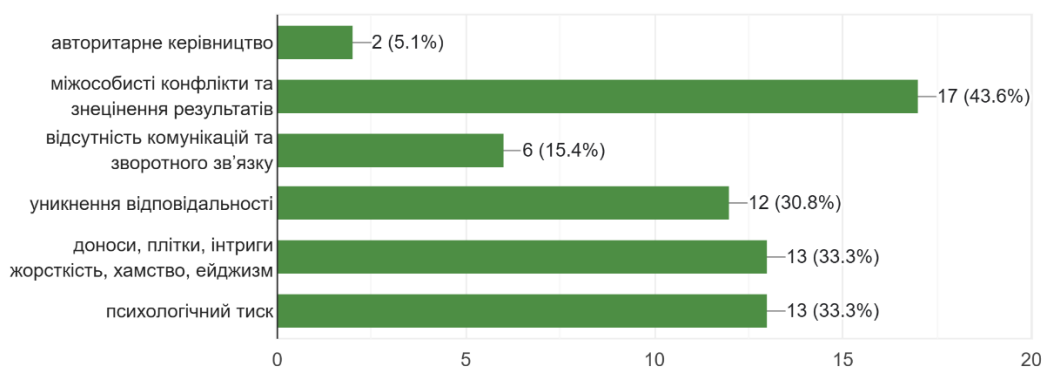


Рисунок Б.9

Що Вам не подобається в організаційній культурі Вашої компанії? Виберіть 1-2 характеристики

39 responses



ДОДАТОК В

Задоволеність респондентів організаційною культурою компанії (аспекти, що важливі для працівників і визначають їх ставлення до організації та вказують на необхідність змін, орієнтованих на людину)

Рисунок В.1

Чи задовільняє Вас час і графік Вашої роботи?

43 responses



Рисунок В.2

Наскільки Ви задоволені співпрацею з колегами?

43 responses

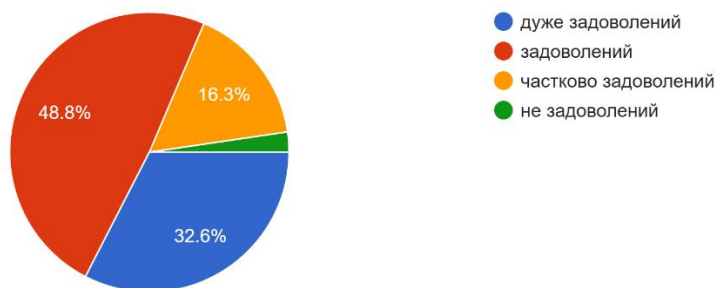


Рисунок В.3

Чи підтримує компанія Ваш професійний розвиток?

42 responses

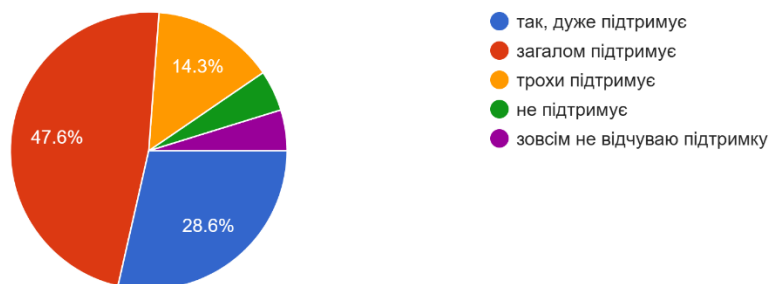


Рисунок В.4

Які форми мотивації Ви отримуєте на роботі і наскільки вони ефективні?

42 responses



Рисунок В.5

Чи відчуваєте Ви, що Ваші ідеї та пропозиції цінуються та враховуються?

43 responses



Рисунок В.6

Які зміни ви хотіли б бачити у організаційній культурі вашої компанії? Виберіть ті, що вам найбільше імпонують

42 responses

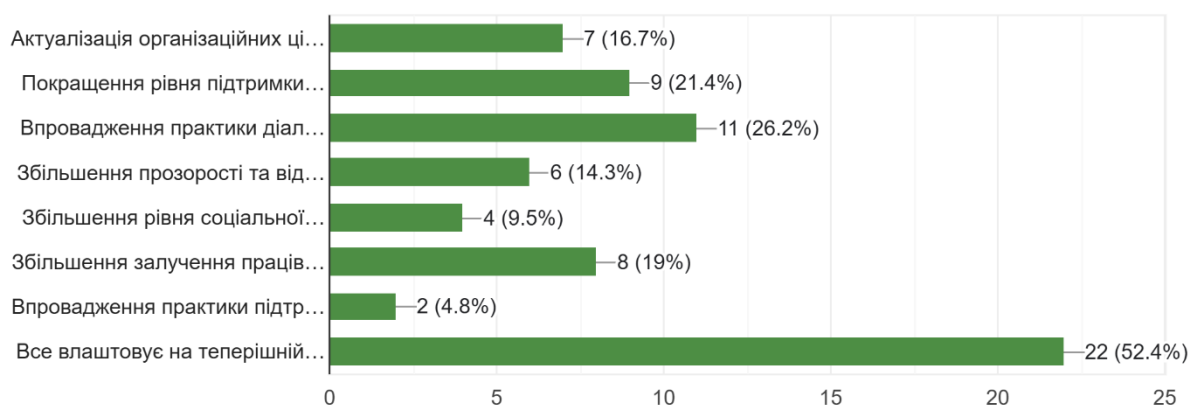


Рисунок В.7

Назвіть основні ризики, викликані зовнішніми факторами, які впливають на організаційну культуру Вашої компанії



Рисунок В.8

Назвіть основні ризики, викликані внутрішніми факторами, які впливають на організаційну культуру Вашої компанії



Таблиця В.1 (для додатка В)

Специфіка функціональної діяльності логістичних компаній як основа
формування організаційної культури

Аутсорсингова логістична компанія USF Dispatch(повністю працює на аутсорсингу)	Міжнародна логістична компанія Flexx Freight (працює змішано)	ТОВ Західний контейнерний термінал (West Container Terminal) (не працює на аутсорсингу)
Функціональна діяльність		
Надання послуг диспетчування та пошуку вантажів на логістичному ринку США	Забезпечення логістичного обслуговування на американському ринку від виробника до споживача	Розвиток та управління комплексною логістичною мережею для транспортування товарів між Україною та Європою залізничними шляхами
Здійснення підготовки необхідної транспортної документації для організації перевезень вантажів на ринку США	Розробка стратегій логістичного планування	Надання термінальних послуг включаючи розвантаження, складування та зберігання
Здійснення нагляду за процесами завантаження та розвантаження причіпних транспортних засобів на американському логістичному ринку	Надання складських послуг на території США	Ведення та організація транспортної документації
Пошук та відбір причіпних транспортних засобів через використання логістичних веб сайтів та програм, зокрема: truckstop.com, DAT One, Central Dispatch	Контроль за переміщенням причіпних транспортних засобів	Виконання перевезень вантажів, включаючи швидкопсувні, небезпечні, наливні та негабаритні вантажі
Планування оптимальних маршрутів на американському логістичному ринку	Ведення комунікації з водіями, експедиторами та брокерами	Надання партнерам можливостей вибору контейнерів різного типу

Примітка: сформовано автором на основі майданчикових досліджень

ДОДАТОК Г

Узагальнена характеристика стану трансформації організаційної культури логістичних компаній (за результатами фокус-групового дослідження)

«Як здійснюється фактично процес трансформації організаційної культури в компанії. Оцінка ефективності інструментів розвитку організаційної культури»

Рисунок Г.1

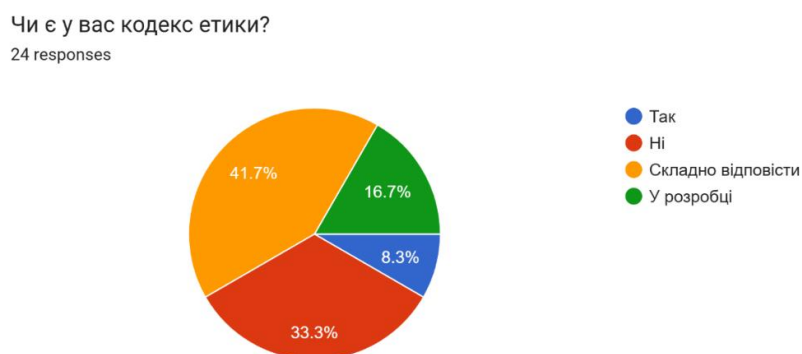


Рисунок Г.2

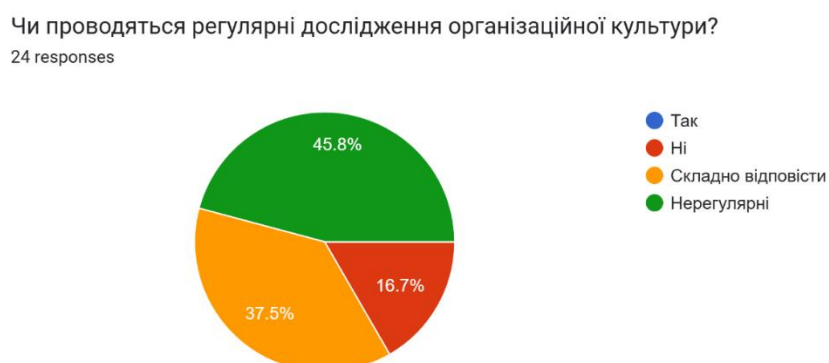


Рисунок Г.3

Якщо є регулярні дослідження організаційної культури у Вашій організації, то які?
24 responses

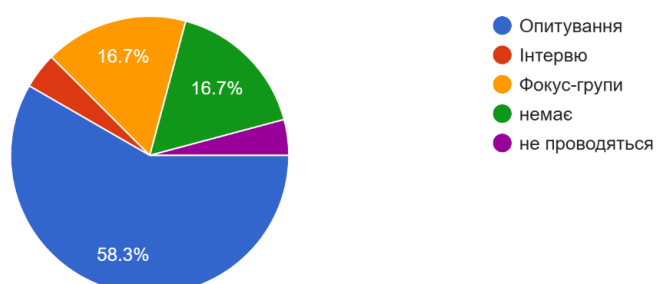


Рисунок Г.4

Яке сприяння розвитку організаційної культури має місце з боку Вашої організації? Виберіть ті, що вам найбільше імпонують

24 responses

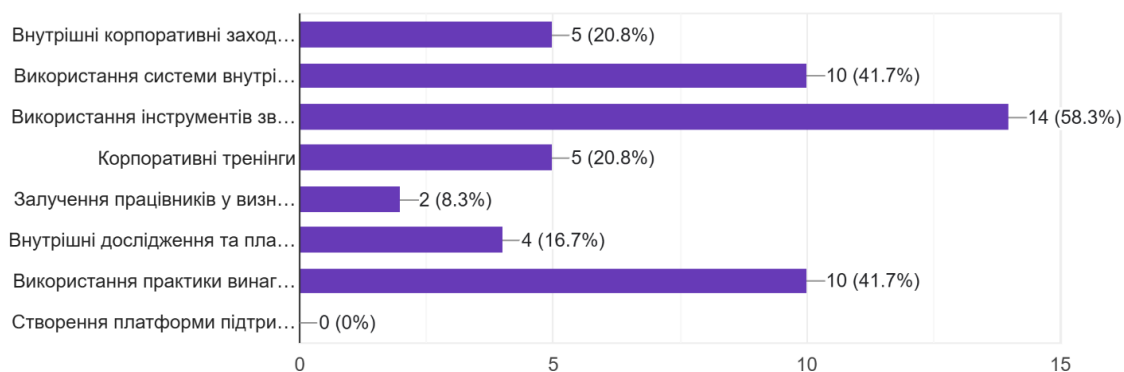


Рисунок Г.5

Як Ви оцінюєте ефективність використання інструментів розвитку організаційної культури у Вашій організації з точки зору впливу на її конкурентоспроможність на логістичному ринку?

24 responses

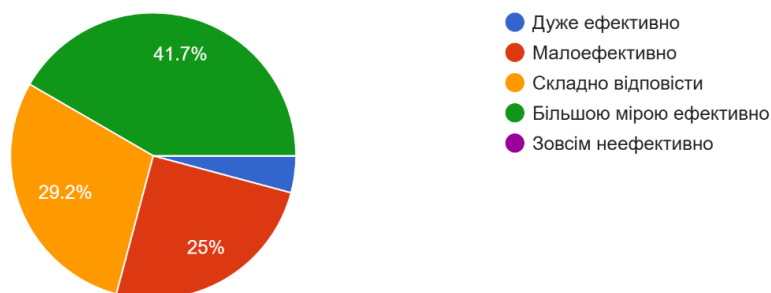
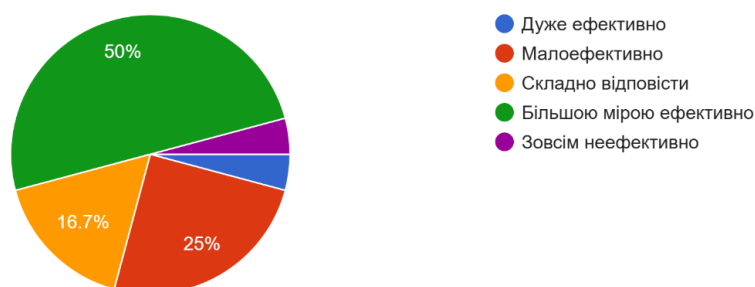


Рисунок Г.6

Як Ви оцінюєте ефективність впливу інструментів розвитку організаційної культури у Вашій організації на продуктивність праці персоналу?

24 responses



ДОДАТОК Д

Результати опитування експертів щодо ефективності організаційної культури за відповідними критеріями за 2020-2024 роки діяльності компанії Flexx Freight.

Оцінка ефективності організаційної культури компанії Flexx Freight 2024 р. в контексті її впливу на конкурентоспроможність

Рисунок Д.1



Рисунок Д.2



Рисунок Д.3

Наскільки ефективно компанія адаптується до змін ринкової кон'юнктури?
9 responses

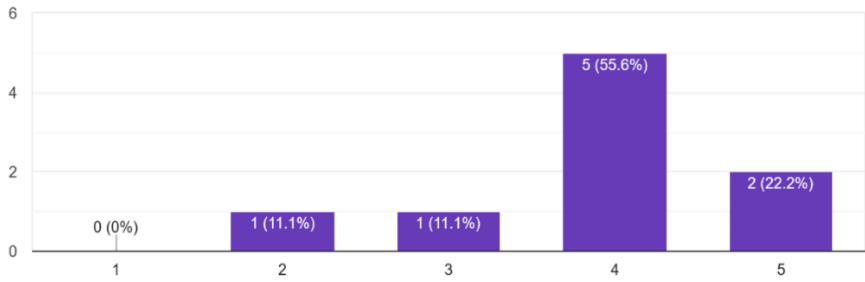


Рисунок Д.4

Наскільки ефективно в компанії реалізовані заходи з контролю доступу до конфіденційної інформації?
9 responses

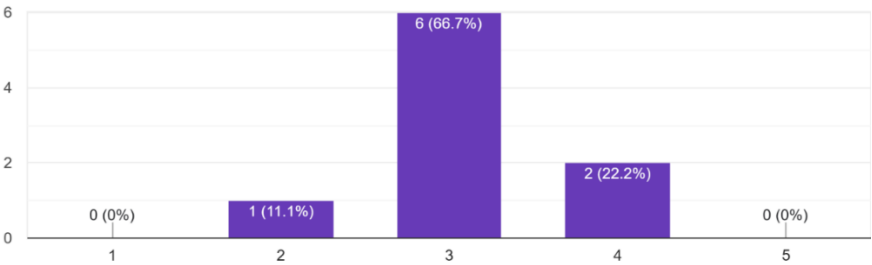


Рисунок Д.5

Оцініть рівень впровадження політик та процедур з інформаційної безпеки у вашій компанії.
9 responses

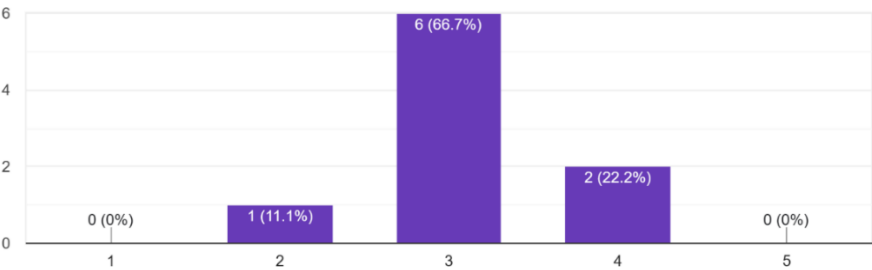


Рисунок Д.6

Оцініть швидкість та ефективність реагування на інциденти з інформаційної безпеки.
9 responses

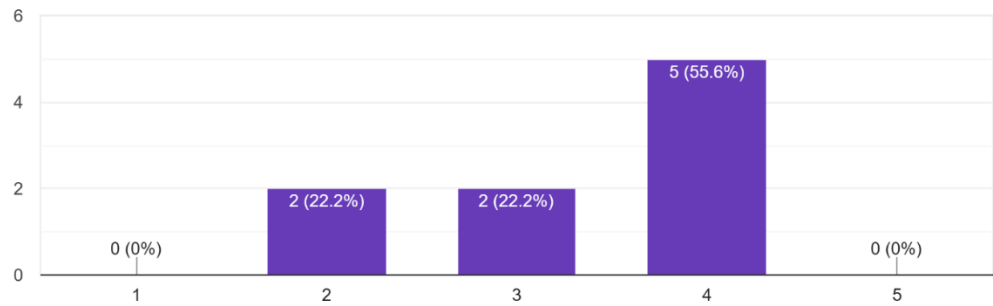


Рисунок Д.7

Як би ви оцінили рівень автоматизації логістичних процесів?
9 responses

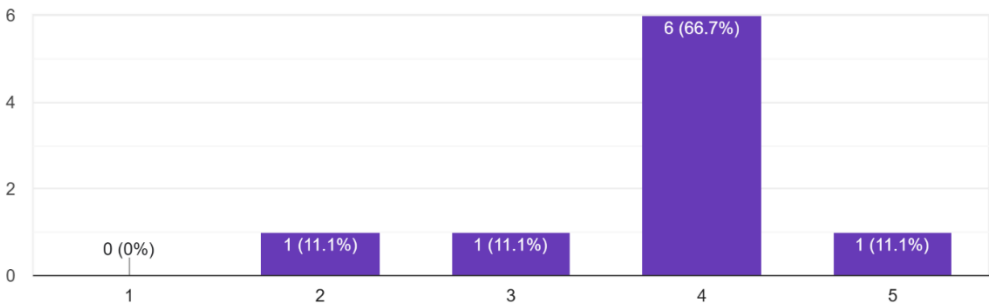


Рисунок Д.8

Як ви оцінюєте рівень задоволеності клієнтів вашої компанії?
9 responses

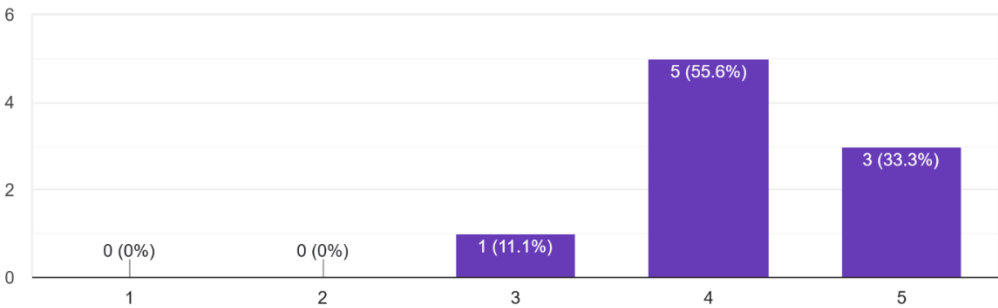


Рисунок Д.9

Як ви оцінюєте ефективність використання матеріально-технічних ресурсів?
9 responses

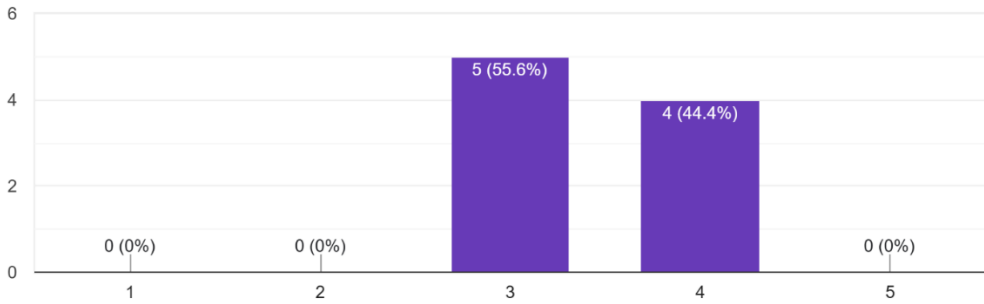


Рисунок Д.10

Наскільки активно компанія впроваджує нові технології?
9 responses

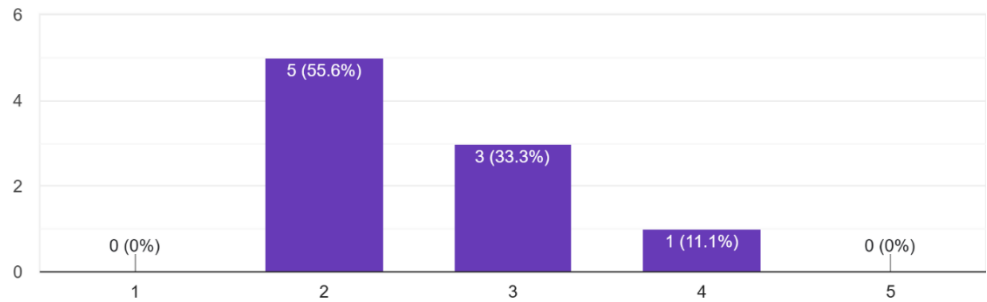


Рисунок Д.11

Наскільки високий рівень командної взаємодії в компанії?
9 responses

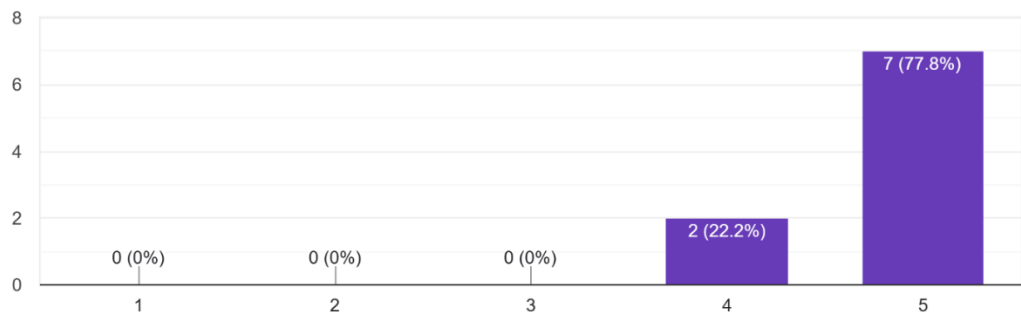


Рисунок Д.12

Як ви оцінюєте мотивацію працівників до розвитку?
9 responses

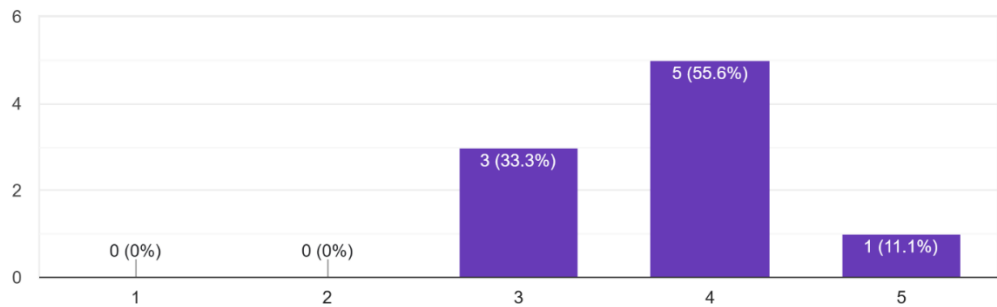


Рисунок Д.13

Наскільки ефективною є внутрішня комунікація між підрозділами?

9 responses

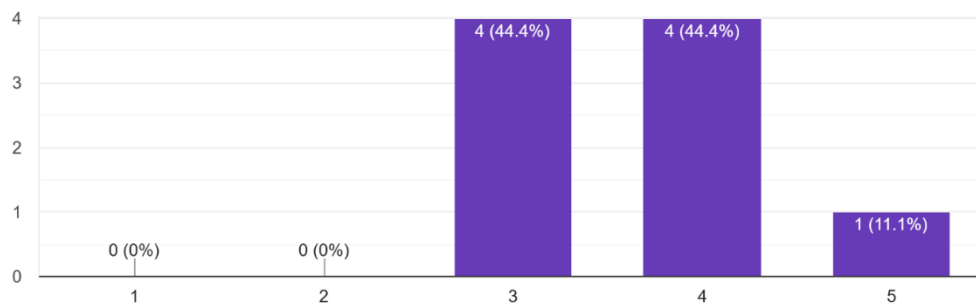


Рисунок Д.14

Наскільки ваша компанія конкурентоспроможна на ринку логістичних послуг?

9 responses

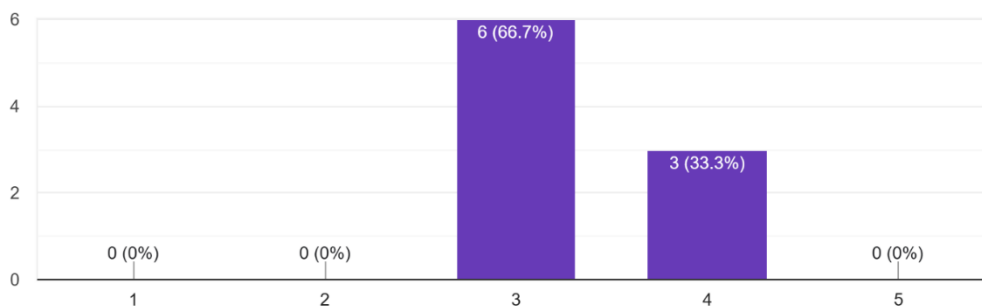


Рисунок Д.15

Як ви оцінюєте імідж компанії серед клієнтів та партнерів?

9 responses

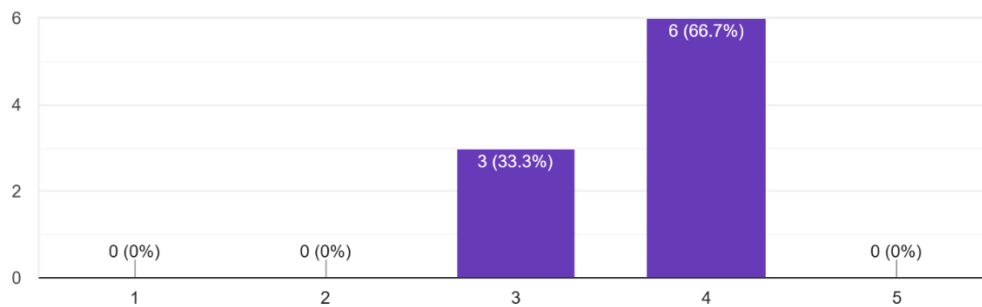
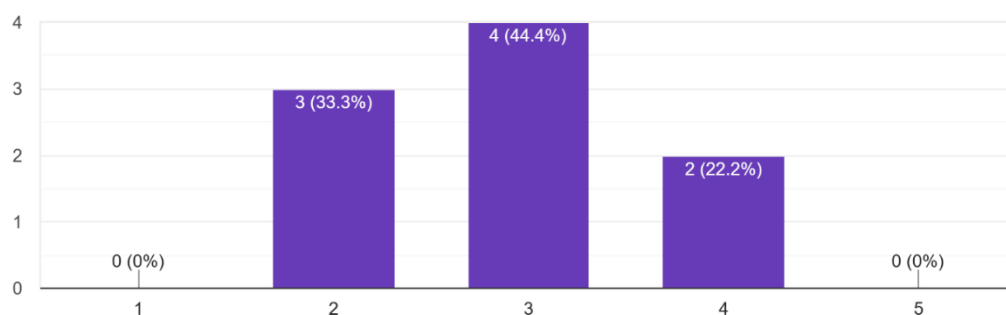


Рисунок Д.16

Наскільки активно компанія розвиває нові ринки або напрямки?

9 responses



Оцінка ефективності організаційної культури компанії Flexx Freight 2023 р. в контексті її впливу на конкурентоспроможність

Рисунок Д.17

Наскільки ефективно у вашій компанії відслідковується своєчасність доставки?

9 responses

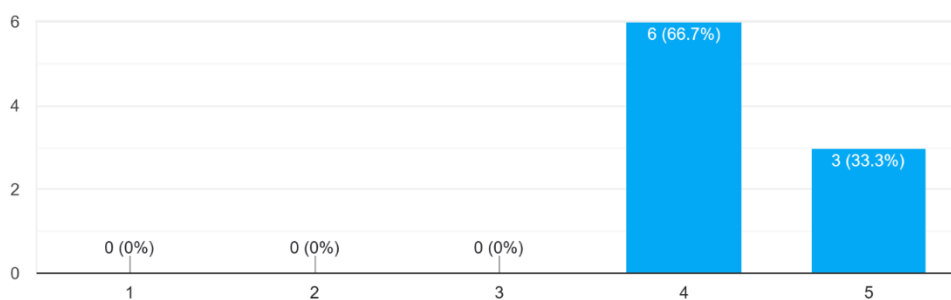


Рисунок Д.18

Наскільки ефективно компанія адаптується до змін ринкової кон'юнктури?

9 responses

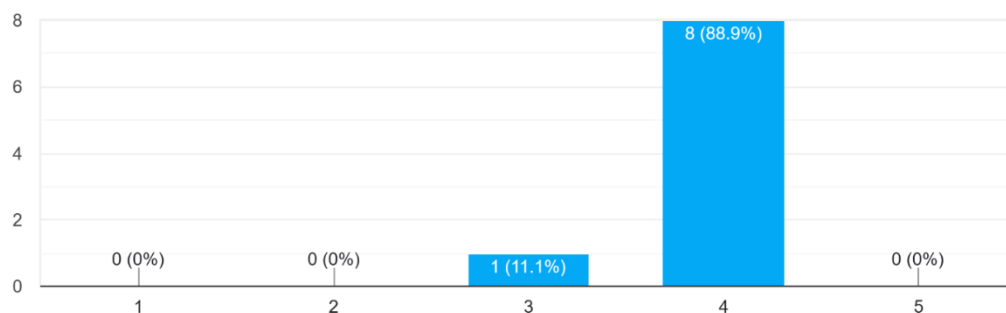


Рисунок Д.19



Рисунок Д.20

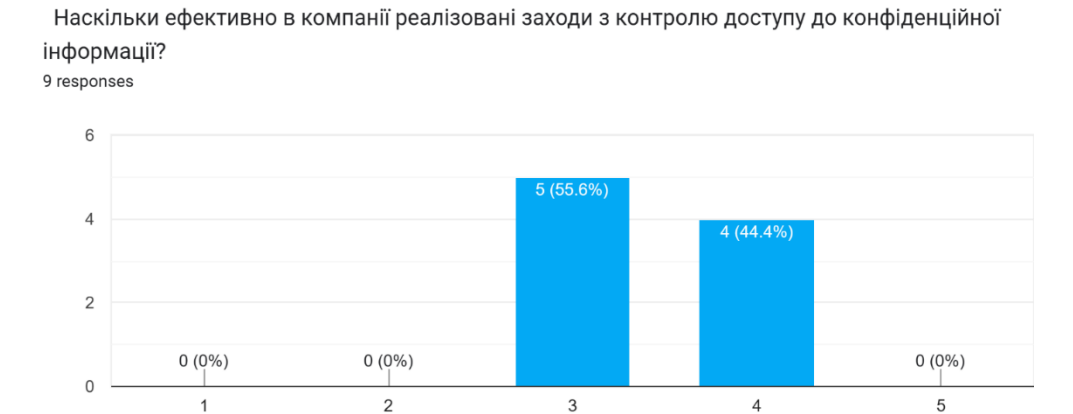


Рисунок Д.21



Рисунок Д.22

Оцініть швидкість та ефективність реагування на інциденти з інформаційної безпеки.
9 responses

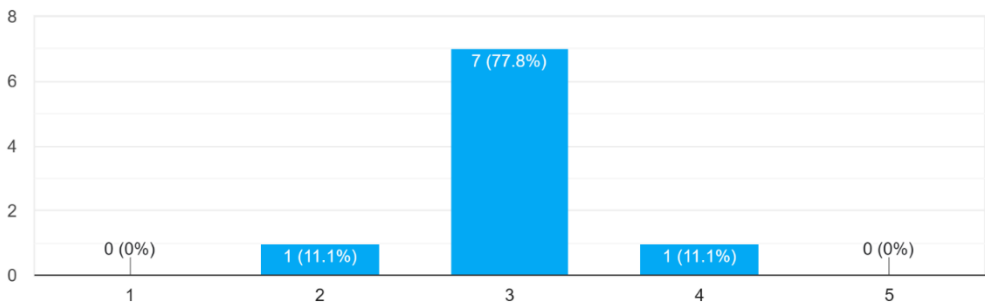


Рисунок Д.23

Як би ви оцінили рівень автоматизації логістичних процесів?
9 responses

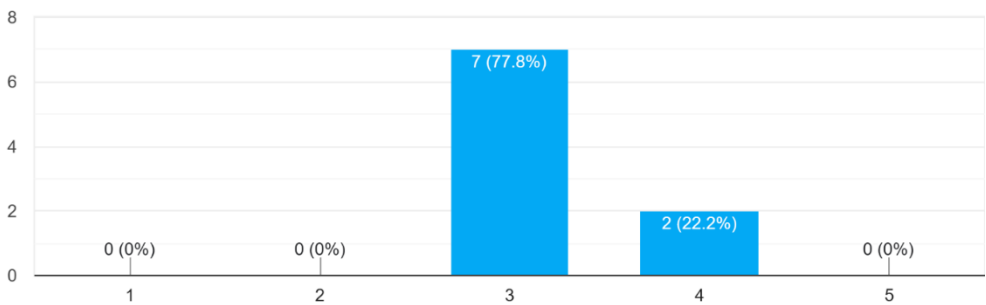


Рисунок Д.24

Як ви оцінюєте рівень задоволеності клієнтів вашої компанії?
9 responses

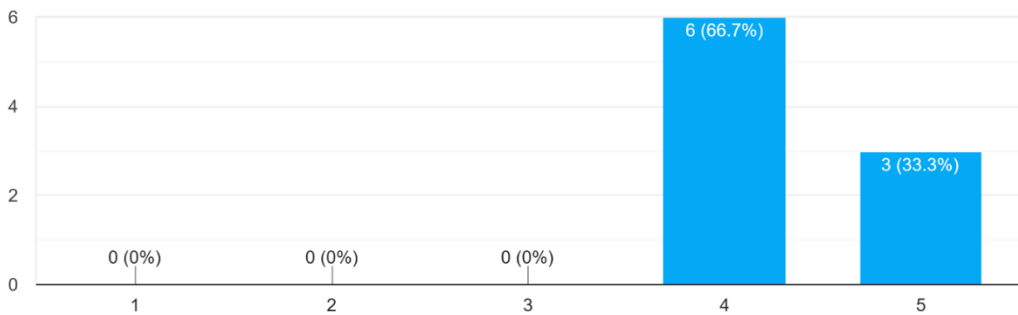


Рисунок Д.25

Як ви оцінюєте ефективність використання матеріально-технічних ресурсів?

9 responses

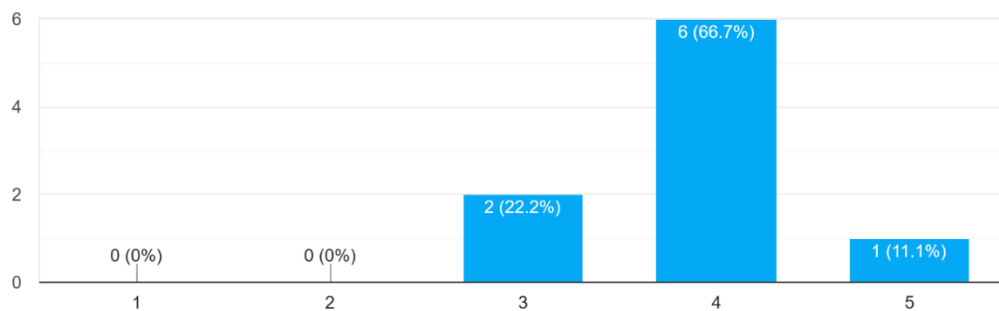


Рисунок Д.26

Наскільки активно компанія впроваджує нові технології?

9 responses

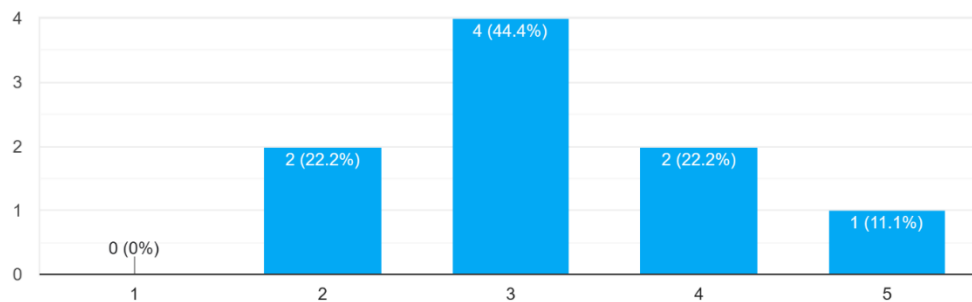


Рисунок Д.27

Наскільки високий рівень командної взаємодії в компанії?

9 responses

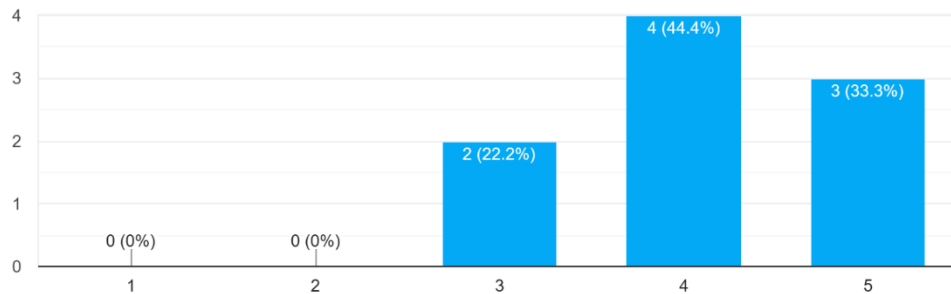


Рисунок Д.28

Як ви оцінюєте мотивацію працівників до розвитку?

9 responses

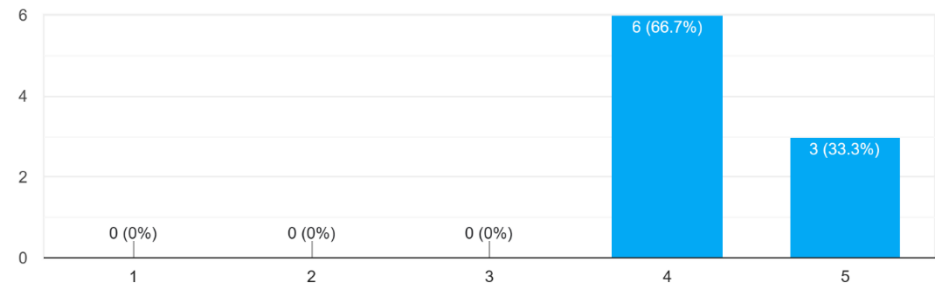


Рисунок Д.29

Наскільки ефективною є внутрішня комунікація між підрозділами?

9 responses

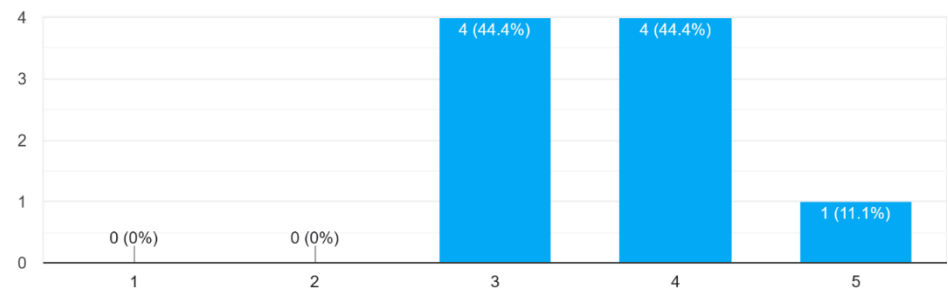


Рисунок Д.30

Наскільки ваша компанія конкурентоспроможна на ринку логістичних послуг?

9 responses

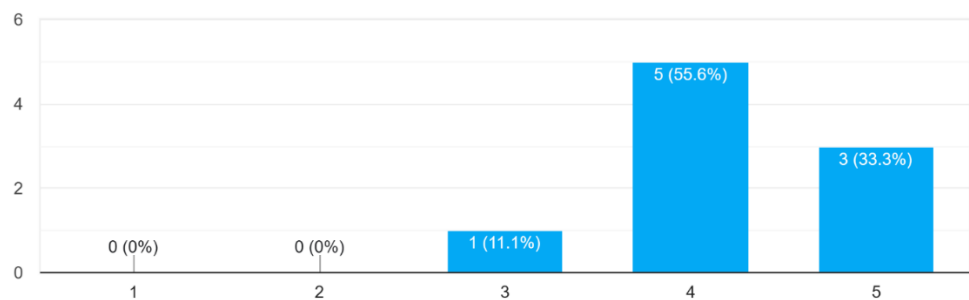


Рисунок Д.31

Як ви оцінюєте імідж компанії серед клієнтів та партнерів?

9 responses

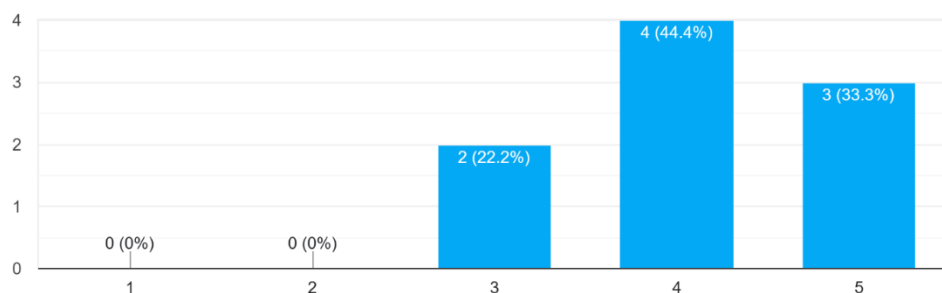
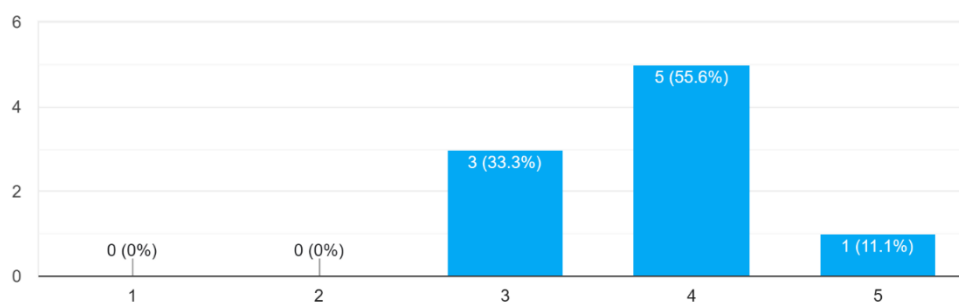


Рисунок Д.32

Наскільки активно компанія розвиває нові ринки або напрямки?

9 responses



Оцінка ефективності організаційної культури компанії Flexx Freight 2022 р. в контексті її впливу на конкурентоспроможність

Рисунок Д.33

Наскільки ефективно здійснюється фінансове планування та контроль витрат?

9 responses

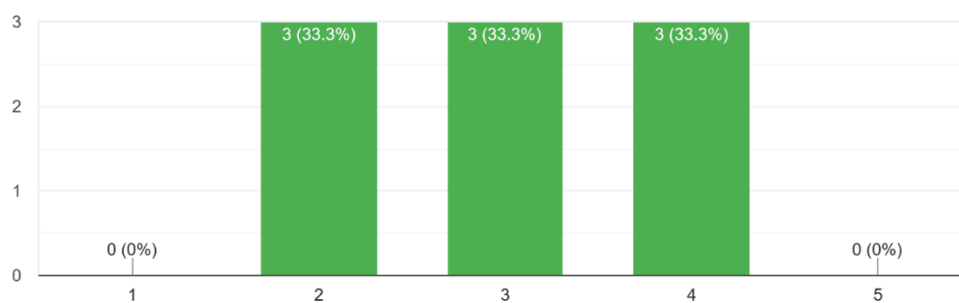


Рисунок Д.34

Наскільки ефективно компанія адаптується до змін ринкової кон'юнктури?
9 responses

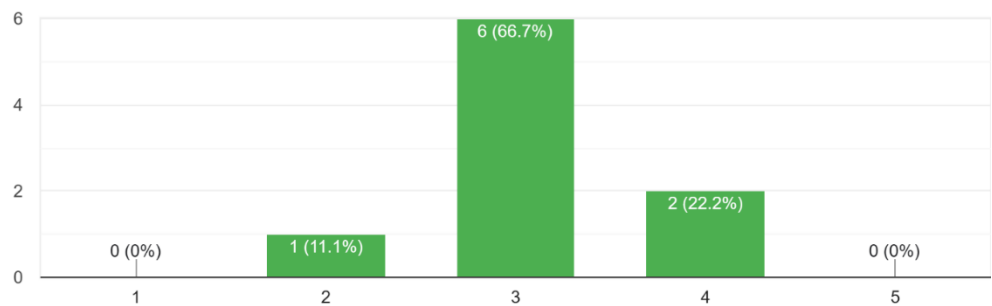


Рисунок Д.35

Оцініть рівень впровадження політик та процедур з інформаційної безпеки у вашій компанії.
9 responses

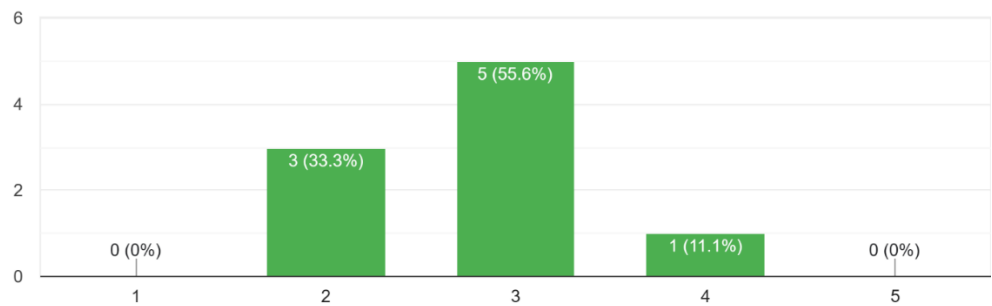


Рисунок Д.36

Оцініть швидкість та ефективність реагування на інциденти з інформаційної безпеки.
9 responses

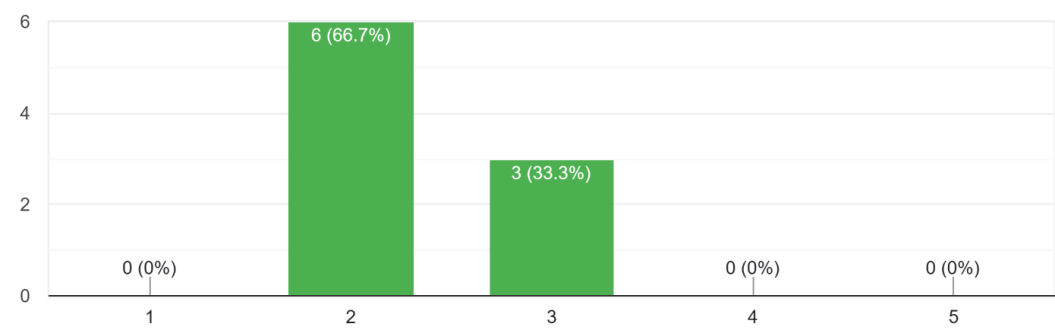


Рисунок Д.37

Наскільки ефективно у вашій компанії відслідковується своєчасність доставки?

9 responses

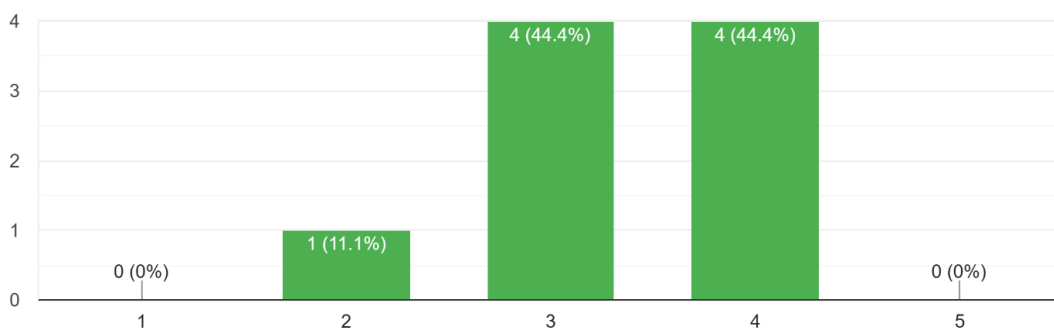


Рисунок Д.38

Наскільки ефективно в компанії реалізовані заходи з контролю доступу до конфіденційної інформації?

8 responses

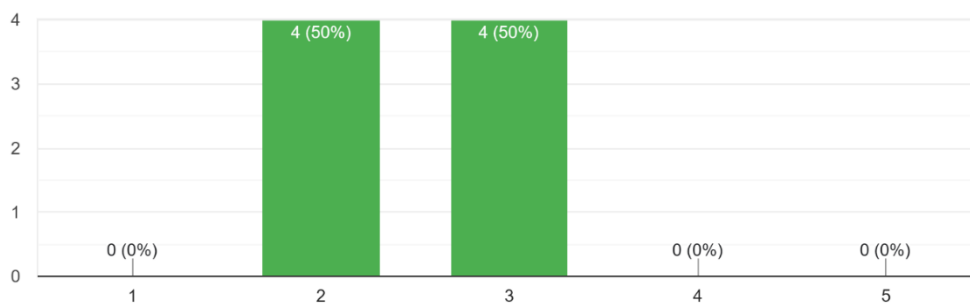


Рисунок Д.39

Як би ви оцінили рівень автоматизації логістичних процесів?

9 responses

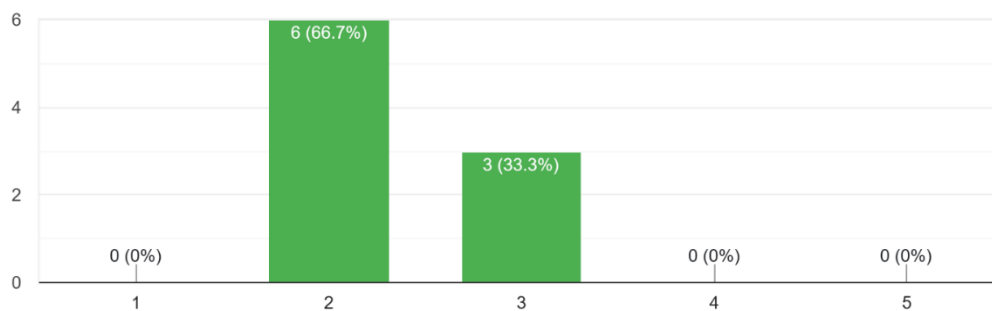


Рисунок Д.40

Як ви оцінюєте рівень задоволеності клієнтів вашої компанії?
9 responses

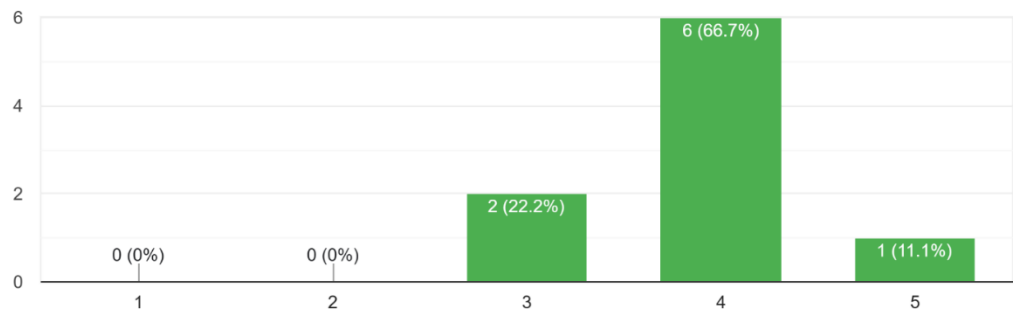


Рисунок Д.41

Як ви оцінюєте ефективність використання матеріально-технічних ресурсів?
9 responses

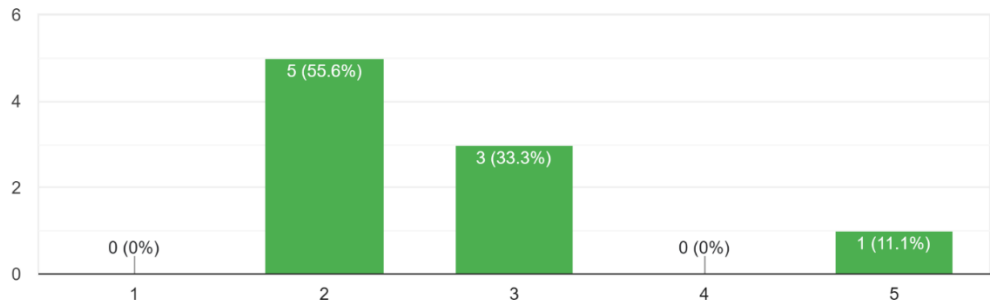


Рисунок Д.42

Наскільки активно компанія впроваджує нові технології?
9 responses

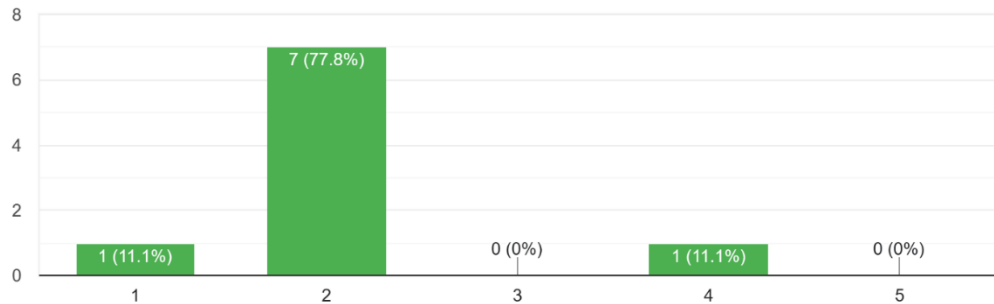


Рисунок Д.43

Наскільки високий рівень командної взаємодії в компанії?

9 responses

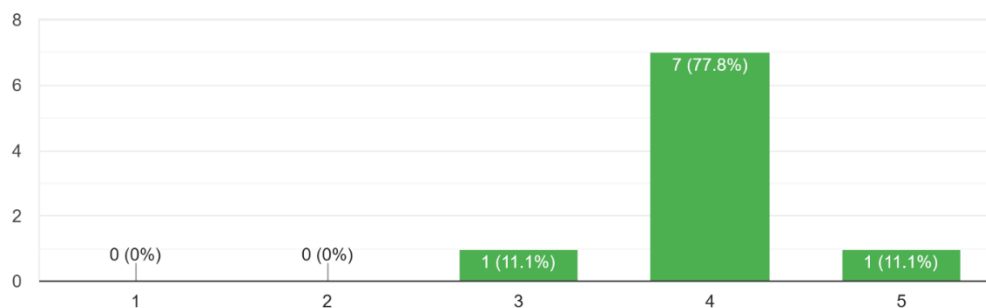


Рисунок Д.44

Як ви оцінюєте мотивацію працівників до розвитку?

9 responses

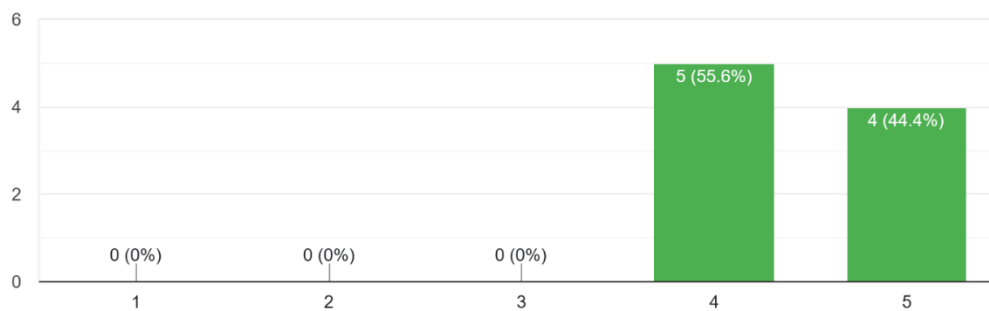


Рисунок Д.45

Наскільки ефективною є внутрішня комунікація між підрозділами?

9 responses

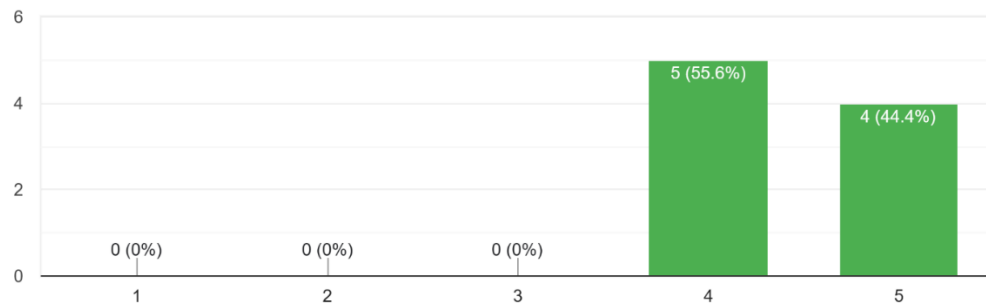


Рисунок Д.46

Як ви оцінюєте імідж компанії серед клієнтів та партнерів?
9 responses

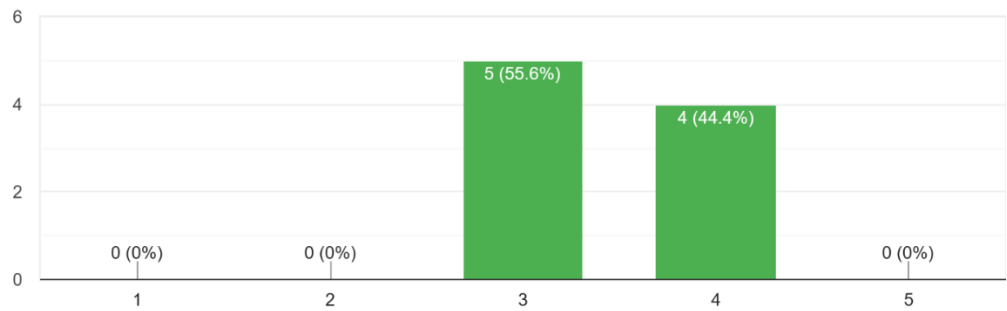


Рисунок Д.47

Наскільки ваша компанія конкурентоспроможна на ринку логістичних послуг?
9 responses

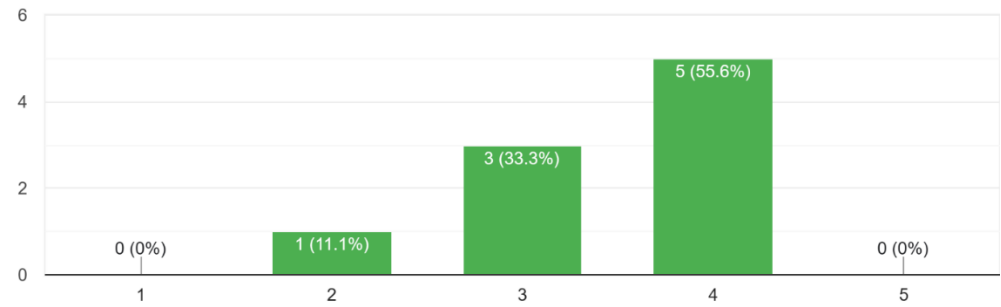
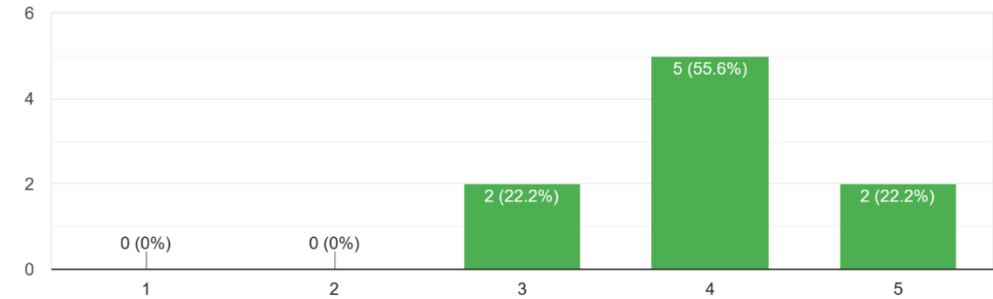


Рисунок Д.48

Наскільки активно компанія розвиває нові ринки або напрямки?
9 responses



Таблиця Д.1 (для додатка Д)

Оцінка ефективності організаційної культури в контексті її впливу на конкурентоспроможність логістичної компанії Flexx Freight 2023

№ П/П	Бальна оцінка Критерій (індикатор)	«1»		«2»		«3»		«4»		«5»		Інтегральний показник
		$x_{j,i}$	$w_{j,i}$	$x_{j,i}$	$w_{j,i}$	$x_{j,i}$	$w_{j,i}$	$x_{j,i}$	$w_{j,i}$	$x_{j,i}$	$w_{j,i}$	
1	Ефективність фінансового планування та контролю витрат	0	0	0	0	0	0	7	0,778	2	0,222	5,89
2	Ефективність адаптації до змін ринкової кон'юнктури	0	0	0	0	1	0,111	8	0,889	0	0	7,223
3	Ефективність роботи з впровадженням політик та процедур з інформаційної безпеки	0	0	1	0,111	4	0,444	4	0,444	0	0	3,663
4	Ефективність та швидкість реагування інциденти в інформаційній безпеці	0	0	1	0,111	7	0,778	1	0,111	0	0	5,668
5	Ефективність відслідковування своєчасності доставки	0	0	0	0	0	0	6	0,667	3	0,333	5,001
6	Ефективність реалізації заходів з контролю доступу до конфіденційної інформації	0	0	0	0	5	0,556	4	0,444	0	0	4,556
7	Автоматизація логістичних процесів	0	0	0	0	7	0,778	2	0,222	0	0	5,89
8	Рівень задоволеності клієнтів логістичної компанії	0	0	0	0	0	0	6	0,667	3	0,333	5,001
9	Ефективність використання матеріально-технічних ресурсів	0	0	0	0	2	0,222	6	0,667	1	0,111	4,557

Продовження табл. Д.1

10	Ефективність організаційної культури за показником активного впровадження нових технологій	0	0	2	0,222	4	0,444	2	0,222	1	0,111	2,775
11	Ефективність за рівнем командної взаємодії в компанії	0	0	0	0	2	0,222	4	0,444	3	0,333	3,219
12	Ефективність організаційної культури за рівнем мотивації працівників до розвитку	0	0	0	0	0	0	6	0,667	3	0,333	5,001
13	Ефективність внутрішньої комунікації між підрозділами	0	0	0	0	4	0,444	4	0,444	1	0,111	3,66
14	Конкурентоспроможність компанії на ринку логістичних послуг	0	0	0	0	1	0,111	5	0,556	3	0,333	3,89
15	Імідж компанії серед клієнтів та партнерів	0	0	0	0	2	0,222	4	0,444	3	0,333	3,219
16	Активність у розвитку нових ринків та напрямків	0	0	0	0	3	0,333	5	0,556	1	0,111	3,89

Примітка: x_i - кількість виставлених балів, w_i - коефіцієнт, що вказує яка частка учасників фокус-групи виставила відповідний бал

Таблиця Д.2 (для додатка Д)

Оцінка ефективності організаційної культури в контексті її впливу на конкурентоспроможність логістичної компанії Flexx Freight 2022

№ П/П	Бальна оцінка Критерій (індикатор)	«1»		«2»		«3»		«4»		«5»		Інтегральний показник I_j
		$x_{j,i}$	$w_{j,i}$	$x_{j,i}$	$w_{j,i}$	$x_{j,i}$	$w_{j,i}$	$x_{j,i}$	$w_{j,i}$	$x_{j,i}$	$w_{j,i}$	
1	Ефективність фінансового планування та контролю витрат	0	0	3	0,333	3	0,333	3	0,333	0	0	2,997
2	Ефективність адаптації до змін ринкової кон'юнктури	0	0	1	0,111	6	0,667	2	0,222	0	0	4,557
3	Ефективність роботи з впровадженням політик та процедур з інформаційної безпеки	0	0	3	0,333	5	0,556	1	0,111	0	0	3,89
4	Ефективність та швидкість реагування інциденти в інформаційній безпеці	0	0	6	0,667	3	0,333	0	0	0	0	5,001
5	Ефективність відслідковування своєчасності доставки	0	0	1	0,111	4	0,444	4	0,444	0	0	3,663
6	Ефективність реалізації заходів з контролю доступу до конфіденційної інформації	0	0	5	0,556	4	0,444	0	0	0	0	4,556
7	Автоматизація логістичних процесів	0	0	6	0,667	3	0,333	0	0	0	0	5,001
8	Рівень задоволеності клієнтів логістичної компанії	0	0	0	0	2	0,222	6	0,667	1	0,111	4,557
9	Ефективність використання матеріально-технічних ресурсів	0	0	5	0,556	3	0,333	0	0	1	0,111	3,89

Продовження табл. Д.2

10	Ефективність організаційної культури за показником активного впровадження нових технологій	1	0,111	7	0,777	0	0	1	0,111	0	0	5,668
11	Ефективність за рівнем командної взаємодії в компанії	0	0	0	0	1	0,111	7	0,777	1	0,111	5,668
12	Ефективність організаційної культури за рівнем мотивації працівників до розвитку	0	0	0	0	0	0	5	0,556	4	0,444	4,556
13	Ефективність внутрішньої комунікації між підрозділами	0	0	0	0	0	0	5	0,556	4	0,444	4,556
14	Конкурентоспроможність компанії на ринку логістичних послуг	0	0	1	0,111	3	0,333	5	0,556	0	0	3,89
15	Імідж компанії серед клієнтів та партнерів	0	0	0	0	5	0,556	4	0,444	0	0	4,556
16	Активність у розвитку нових ринків та напрямків	0	0	0	0	2	0,222	5	0,556	2	0,222	3,668

Примітка: x_i - кількість виставлених балів, w_i - коефіцієнт, що вказує яка частка учасників фокус-групи виставила відповідний бал

Таблиця Д.3 (для додатка Д)

Оцінка ефективності організаційної культури в контексті її впливу на конкурентоспроможність логістичної компанії Flexx Freight 2021

№ П/П	Бальна оцінка Критерій (індикатор)	«1»		«2»		«3»		«4»		«5»		Інтегральний показник I_j
		$x_{j,i}$	$w_{j,i}$	$x_{j,i}$	$w_{j,i}$	$x_{j,i}$	$w_{j,i}$	$x_{j,i}$	$w_{j,i}$	$x_{j,i}$	$w_{j,i}$	
1	Ефективність фінансового планування та контролю витрат	1	0,111	7	0,777	1	0,111	0	0	0	0	5,668
2	Ефективність адаптації до змін ринкової кон'юнктури	2	0,222	4	0,444	3	0,333	0	0	0	0	3,219
3	Ефективність роботи з впровадженням політик та процедур з інформаційної безпеки	0	0	6	0,667	3	0,333	0	0	0	0	5,001
4	Ефективність та швидкість реагування інциденти в інформаційній безпеці	1	0,111	6	0,667	2	0,222	0	0	0	0	4,557
5	Ефективність відслідковування своєчасності доставки	1	0,111	2	0,222	5	0,556	0	0	1	0,111	3,446
6	Ефективність реалізації заходів з контролю доступу до конфіденційної інформації	3	0,333	3	0,333	3	0,333	0	0	0	0	2,997
7	Автоматизація логістичних процесів	1	0,111	4	0,444	4	0,444	0	0	0	0	3,663
8	Рівень задоволеності клієнтів логістичної компанії	2	0,222	1	0,111	3	0,333	3	0,333	0	0	2,553
9	Ефективність використання матеріально-технічних ресурсів	1	0,111	8	0,889	0	0	0	0	0	0	7,223

Продовження табл. Д.3

10	Ефективність організаційної культури за показником активного впровадження нових технологій	1	0,111	6	0,667	1	0,111	1	0,111	0	0	4,335
11	Ефективність за рівнем командної взаємодії в компанії	1	0,111	4	0,444	3	0,333	1	0,111	0	0	2,997
12	Ефективність організаційної культури за рівнем мотивації працівників до розвитку	1	0,111	3	0,333	3	0,333	2	0,222	0	0	2,553
13	Ефективність внутрішньої комунікації між підрозділами	0	0	6	0,667	2	0,222	1	0,111	0	0	4,557
14	Конкурентоспроможність компанії на ринку логістичних послуг	2	0,222	6	0,667	1	0,111	0	0	0	0	4,557
15	Імідж компанії серед клієнтів та партнерів	0	0	5	0,556	4	0,444	0	0	0	0	4,556
16	Активність у розвитку нових ринків та напрямків	1	0,111	5	0,556	2	0,222	1	0,111	0	0	3,446

Примітка: x_i – кількість виставлених балів, w_i – коефіцієнт, що вказує яка частка учасників фокус-групи виставила відповідний бал

Таблиця Д.4 (для додатка Д)

Оцінка ефективності організаційної культури в контексті її впливу на конкурентоспроможність логістичної компанії Flexx Freight 2020

№ П/П	Бальна оцінка Критерій (індикатор)	«1»		«2»		«3»		«4»		«5»		Інтегральний показник I_j
		$x_{j,i}$	$w_{j,i}$	$x_{j,i}$	$w_{j,i}$	$x_{j,i}$	$w_{j,i}$	$x_{j,i}$	$w_{j,i}$	$x_{j,i}$	$w_{j,i}$	
1	Ефективність фінансового планування та контролю витрат	4	0,444	5	0,556	0	0	0	0	0	0	4,556
2	Ефективність адаптації до змін ринкової кон'юнктури	0	0	9	1,0	0	0	0	0	0	0	9,0
3	Ефективність роботи з впровадженням політик та процедур з інформаційної безпеки	1	0,111	8	0,889	0	0	0	0	0	0	7,223
4	Ефективність та швидкість реагування інциденти в інформаційній безпеці	6	0,667	3	0,333	0	0	0	0	0	0	5,001
5	Ефективність відслідковування своєчасності доставки	0	0	3	0,333	3	0,333	3	0,333	0	0	2,997
6	Ефективність реалізації заходів з контролю доступу до конфіденційної інформації	4	0,444	5	0,556	0	0	0	0	0	0	4,556
7	Автоматизація логістичних процесів	3	0,333	4	0,444	2	0,222	0	0	0	0	3,219
8	Рівень задоволеності клієнтів логістичної компанії	1	0,111	0	0	6	0,667	2	0,222	0	0	4,557
9	Ефективність використання матеріально-технічних ресурсів	5	0,556	4	0,444	0	0	0	0	0	0	4,556

Продовження табл. Д.4

10	Ефективність організаційної культури за показником активного впровадження нових технологій	6	0,667	3	0,333	0	0	0	0	0	0	5,001
11	Ефективність за рівнем командної взаємодії в компанії	0	0	3	0,333	5	0,556	1	0,111	0	0	3,890
12	Ефективність організаційної культури за рівнем мотивації працівників до розвитку	0	0	6	0,667	3	0,333	0	0	0	0	5,001
13	Ефективність внутрішньої комунікації між підрозділами	0	0	4	0,444	4	0,444	1	0,111	0	0	3,663
14	Конкурентоспроможність компанії на ринку логістичних послуг	1	0,111	7	0,778	1	0,111	0	0	0	0	5,668
15	Імідж компанії серед клієнтів та партнерів	0	0	6	0,667	2	0,222	1	0,111	0	0	4,557
16	Активність у розвитку нових ринків та напрямків	3	0,333	6	0,667	0	0	0	0	0	0	5,001

Примітка: x_i – кількість виставлених балів, w_i – коефіцієнт, що вказує яка частка учасників фокус-групи виставила відповідний бал

Таблиця Д.5 (для додатка Д)

Оцінка ефективності організаційної культури в контексті її впливу на конкурентоспроможність логістичної компанії US Freight Dispatch за 2024 р.

№ П/П	Бальна оцінка Критерій (індикатор)	«1»		«2»		«3»		«4»		«5»		Інтегральний показник I_j
		$x_{j,i}$	$w_{j,i}$	$x_{j,i}$	$w_{j,i}$	$x_{j,i}$	$w_{j,i}$	$x_{j,i}$	$w_{j,i}$	$x_{j,i}$	$w_{j,i}$	
1	Ефективність фінансового планування та контролю витрат	1	0,111	5	0,556	3	0,333	0	0	0	0	2,222
2	Ефективність адаптації до змін ринкової конюнктури	2	0,222	6	0,667	1	0,111	0	0	0	0	1,889
3	Ефективність роботи з впровадженням політик та процедур з інформаційної безпеки	4	0,444	5	0,556	0	0	0	0	0	0	1,556
4	Ефективність та швидкість реагування інциденти в інформаційній безпеці	6	0,667	3	0,333	0	0	0	0	0	0	1,333
5	Ефективність відслідковування своєчасності доставки	1	0,111	2	0,222	5	0,556	1	0,111	0	0	2,667
6	Ефективність реалізації заходів з контролю доступу до конфіденційної інформації	2	0,222	6	0,667	1	0,111	0	0	0	0	1,889
7	Автоматизація логістичних процесів	4	0,444	4	0,444	1	0,111	0	0	0	0	1,667
8	Рівень задоволеності клієнтів логістичної компанії	0	0	5	0,556	2	0,222	2	0,222	0	0	2,667

Продовження табл. Д.5

9	Ефективність використання матеріально-технічних ресурсів	3	0,333	4	0,444	2	0,222	0	0	0	0	1,889
10	Ефективність організаційної культури за показником активного впровадження нових технологій	6	0,667	3	0,333	0	0	0	0	0	0	1,333
11	Ефективність за рівнем командної взаємодії в компанії	1	0,111	3	0,333	5	0,556	0	0	0	0	2,444
12	Ефективність організаційної культури за рівнем мотивації працівників до розвитку	4	0,444	4	0,444	1	0,111	0	0	0	0	1,667
13	Ефективність внутрішньої комунікації між підрозділами	2	0,222	6	0,667	1	0,111	0	0	0	0	1,889
14	Конкурентоспроможність компанії на ринку логістичних послуг	4	0,444	5	0,556	0	0	0	0	0	0	1,556
15	Імідж компанії серед клієнтів та партнерів	1	0,111	5	0,556	3	0,333	0	0	0	0	2,222
16	Активність у розвитку нових ринків та напрямків	5	0,556	4	0,444	0	0	0	0	0	0	1,444

Примітка: x_i - кількість виставлених балів, w_i - коефіцієнт, що вказує яка частка учасників фокус-групи виставила відповідний бал

Таблиця Д.6 (для додатка Д)

Оцінка ефективності організаційної культури в контексті її впливу на конкурентоспроможність логістичної компанії West Container Terminal за 2024 р.

№ П/П	Бальна оцінка Критерій (індикатор)	«1»		«2»		«3»		«4»		«5»		Інтегральний показник I_j
		$x_{j,i}$	$w_{j,i}$	$x_{j,i}$	$w_{j,i}$	$x_{j,i}$	$w_{j,i}$	$x_{j,i}$	$w_{j,i}$	$x_{j,i}$	$w_{j,i}$	
1	Ефективність фінансового планування та контролю витрат	1	0,111	1	0,111	0	0	2	0,222	5	0,556	4,000
2	Ефективність адаптації до змін ринкової кон'юнктури	0	0	1	0,111	1	0,111	2	0,222	5	0,556	4,222
3	Ефективність роботи з впровадженням політик та процедур з інформаційної безпеки	0	0	2	0,222	0	0	4	0,444	3	0,333	3,889
4	Ефективність та швидкість реагування інциденти в інформаційній безпеці	1	0,111	1	0,111	3	0,333	6	0,667	1	0,111	3,417
5	Ефективність відслідковування своєчасності доставки	0	0	0	0	3	0,333	4	0,444	2	0,222	3,889
6	Ефективність реалізації заходів з контролю доступу до конфіденційної інформації	0	0	1	0,111	1	0,111	1	0,111	6	0,667	4,333
7	Автоматизація логістичних процесів	1	0,111	0	0	1	0,111	2	0,222	5	0,556	4,111
8	Рівень задоволеності клієнтів логістичної компанії	0	0	0	0	1	0,111	3	0,333	5	0,556	4,444

Продовження табл. Д.6

9	Ефективність використання матеріально-технічних ресурсів	0	0	0	0	3	0,333	6	0,667	0	0	3,667
10	Ефективність організаційної культури за показником активного впровадження нових технологій	1	0,111	1	0,111	1	0,111	5	0,556	1	0,111	3,444
11	Ефективність за рівнем командної взаємодії в компанії	0	0	1	0,111	2	0,222	5	0,556	1	0,111	3,667
12	Ефективність організаційної культури за рівнем мотивації працівників до розвитку	0	0	1	0,111	4	0,444	4	0,444	0	0	3,333
13	Ефективність внутрішньої комунікації між підрозділами	1	0,111	1	0,111	3	0,333	4	0,444	0	0	3,111
14	Конкурентоспроможність компанії на ринку логістичних послуг	2	0,222	0	0	0	0	4	0,444	3	0,333	3,667
15	Імідж компанії серед клієнтів та партнерів	0	0	2	0,222	0	0	2	0,222	5	0,556	4,111
16	Активність у розвитку нових ринків та напрямків	2	0,222	0	0	0	0	2	0,222	5	0,556	3,889

Примітка: x_i – кількість виставлених балів, w_i – коефіцієнт, що вказує яка частка учасників фокус-групи виставила відповідний бал

ДОДАТОК Е

Таблиця Е.1 (для додатка Е)

SWOT-аналіз внутрішнього середовища компанії USF Dispatch

1.Сильні сторони(Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Організація та організаційна культура: - робота на умовах аутсорсингу - налагоджена командна робота - результат та ефективність як найвища цінність компанії - регулярний зворотній зв'язок	1.Організація та організаційна культура: - недостатня відпрацьованість комунікацій в середині команди між керівництвом та менеджерами ФОПів - порушення гарантій умов праці працівникам через роботу в вечірній і нічний час - недостатня орієнтованість організації та організаційної культури на конкурентність компанії - недостатня ефективність впровадження регламентів - домінування ситуативних рішень з боку керівництва - відсутність функціональної стратегії трансформації організаційної культури задля орієнтації на підвищення конкурентоспроможності
2.Інноваційна складова : - ефективне використання - цифрових платформ та електронного сервісу	2. Інноваційна складова: - недостатнє впровадження інновацій в управлінську складову компанії - обмеження на впровадження інновацій, обумовлене технічним рівнем засобів комунікацій
3.Економічна складова: - зміст функціональної діяльності пов'язаний з роботою на зарубіжних ринках, що забезпечує стабільний дохід компанії	3.Економічна складова: - високі втрати, обумовлені компенсацією збитків через аварії та інші безпекові проблеми на маршрутах - недостатнє використання інструментів маркетингу - відсутність альтернативних економічних рішень в умовах нестабільності регуляторної політики - слабка адаптація до змін ринкової кон'юнктури
4. Кадрова складова: - постійний розвиток та навчання персоналу - вільне володіння персоналом англійською мовою та сучасними засобами дистанційної комунікації - висока відповідальність виконавців робіт	4.Кадрова складова: - висока плинність кадрів - недостатня мотивація персоналу в частині їх професійної кар'єри - підвищений рівень стресовості - недоліки в рекрутингу
5.Операційна продуктивність: - ефективні маршрути доставки вантажів - задовільна швидкість та своєчасність доставки	5.Операційна продуктивність: - ускладнення, що виникають на маршрутах доставки вантажів - вимушена зміна логістичних маршрутів недостатня - недостатня якість сервісу через загострення проблем безпеки

Продовження табл. Е.1

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Організація та організаційна культура: - подальший розвиток партнерства з зарубіжними учасниками логістичного ринку - імплементація культури корпоративного типу - впровадження корпоративних програм 2. Інноваційна складова : - розвиток інструментів цифрового управління та електронного сервісу 3. Економічна складова: - роширення клієнтської бази завдяки підвищенню активності на суміжних ринках - скорочення непродуктивних витрат завдяки впровадженню безпекових програм - ширше використання інструментів маркетингу 4. Кадрова складова: - удосконалення програм професійного розвитку персоналу - підвищення кваліфікації менеджерів компанії - рекрутинг кваліфікованих працівників - модернізація системи мотивації персоналу 5. Операційна продуктивність: - підвищення якості сервісу - чітке дотримання термінів доставки вантажів - забезпечення утримання ключових клієнтів	1. Організаційна складова: - збереження проблем комунікацій між керівництвом компанії і ФОПами - відсутність стратегії трансформації організаційної культури в контексті її сумісності з завданнями підвищення конкурентоспроможності компанії 2. Інноваційна складова: - неготовність компанії до впровадження інновацій в процеси надання логістичних послуг через технічні проблеми - неготовність компанії до впровадження інновацій в управлінську діяльність через недостатній професіоналізм менеджерів 3. Економічна складова: - економічна нестабільність - підвищення конкуренції з боку надавачів аналогічних логістичних послуг - ризики, обумовлені змінами попиту на логістичні послуги - збільшення непродуктивних витрат через необхідність компенсації збитків, викликаних порушенням безпеки логістичної діяльності - слабка маркетингова діяльність 4. Кадрова складова: - підвищення плинності персоналу - відсутність позитивних зрушень в питаннях професійного розвитку персоналу - неузгодження питань праці і відпочинку відповідно до трудового договору - зниження рівня мотивації 5. Операційна продуктивність: - вимушена зміна логістичних маршрутів - підвищення ймовірності погіршення операційної продуктивності через нестабільність енергопостачання та роботи інтернет-мережі на логістичні послуги на зовнішніх ринках - погіршення якості сервісу через загострення проблем безпеки - виникнення ускладнень на маршрутах

Примітка: Створено автором на основі даних майданчикowego дослідження та даних оцінки експертів в рамках роботи фокус-групи

Таблиця Е.2 (для додатка Е)

SWOT-аналіз внутрішнього середовища компанії West Container Terminal

Сильні сторони(Strengths)	Слабкі сторони(Weaknesses)
1 Організаційна складова та організаційна культура: - організація роботи з розвитку та управління Комплексною мережею для транспортування вантажів між Україною та Європою - відповідність організаційної структури цілям і завданням організації - стабільність як базова цінність - знаходження у європейському бізнес-середовищі - надання розширеного доступу до терміналів партнерів в країнах Європи - робота в команді з європейськими партнерами	1.Організаційна складова та організаційна культура: - відсутність чітко окресленої стратегії розвитку - уникнення відповідальності - брак англомовної підтримки для іноземних клієнтів - недосконалість лінійно-функціональної структури управління - відсутність формалізованої програми онбордингу
2.Інноваційна складова: - активна підтримка інновацій - власна логістична IT-інфраструктура для трекінгу вантажів	Інноваційна складова: - відсутність онлайн-платформи для управління логістичними процесами - відсутність системи автоматичного планування маршрутів - відсутність обладнання складів сучасними системами оптимізації, збереження та переміщення вантажів
3. Економічна складова: - орієнтація на ефективність - ефективне проектування матеріальних потоків - стабільність показників економічної діяльності - низькі витрати на оренду та експлуатацію інфраструктури	3. Економічна складова. - відсутність програми управління ризиками - обмежено джерело доходів в умовах низької диверсифікації логістичної діяльності - висока залежність від валютних коливань при закупівлі товарів і послуг - відсутність довгострокових контрактів з міжнародними компаніями - сезонні коливання фінансових результатів діяльності компанії
4.Кадрова складова : - високий рівень кваліфікації персоналу окремих структурних підрозділів - низький рівень плинності кадрів у ключових підрозділах - адаптованість персоналу до змін графіку роботи - прозора мотивація персоналу	4. Кадрова складова: - брак спеціалістів зі знанням іноземних мов - низький рівень залучення працівників до прийняття управлінських рішень - відсутність компенсації перевиконання програм змісту робіт - обмежена можливість кар'єрного зростання
5.Операційна продуктивність: - ефективне та швидке переміщення вантажів - дотримання чіткості графіків подачі вантажів в умовах багатоканального логістичного сервісу - контрольованість мінімізації ризиків пошкодження вантажів	5. Операційна продуктивність: - відсутність прямого виходу до морських портів, що відображається на швидкості виконання замовлень - зниження якості сервісу через ускладнення на кордонах

Продовження табл. Е.2

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Організація та організаційна культура: - адаптація організаційної культури до інституційних рамок Європейського ринку логістики - формування ділової стратегії розвитку компанії та функціональних стратегій - модернізація організаційної структури управління - створення формалізованої структури онбордингу 2. Інноваційна складова: - модернізація матеріально-технічної бази організації складського господарства - створення онлайн-платформи для управління логістичними потоками - розвиток інструментів цифрового сервісу та онлайн управління 3. Економічна складова: - реалізація державних програм підтримки підприємництва - розширення джерел доходів за рахунок диверсифікації логістичної діяльності - укладання довгострокових контрактів з міжнародними компаніями - використання інструментів ризик менеджменту з метою нівелювання негативного впливу сезонних коливань - активізація міжнародного партнерства - розвиток логістичної інфраструктури 4. Кадрова складова: - розвиток інституту тренінгів 5. Операційна продуктивність: - усунення ризиків зниження якості сервісу, обумовлених ускладненнями під час перетину кордону - посилення контрольованості мінімізації ризиків пошкодження вантажів	1. Організація та організаційна культура: - відсутність стратегії трансформації організаційної культури компанії, орієнтованої на конкурентоспроможність - консервація чинної організаційної структури управління - збереження статусу кво в частині англійської підтримки іноземних клієнтів – незадовільне планування маршрутів 2. Інноваційна складова: - відсутність позитивних зрушень в онлайн управлінні логістичними процесами – консервація сучасного Істану системи збереження і переміщення вантажів - бар'єри автоматизації системи планування маршрутів 3. Економічна складова: - економічна нестабільність - зростання конкуренції на відповідному сегменті логістичного ринку - консервація практики короткострокових контрактів з зарубіжними компаніями - висока турбулентність вітчизняного та зарубіжного ринків логістичних послуг - перманентні зміни у фінансовій політиці - посилення тиску контролюючих органів - зниження попиту на послуги терміналу 4. Кадрова складова: - зростання дефіциту спеціалістів на ринку праці - відсутність мотивації професійного розвитку - зростання плинності персоналу в умовах загроз безпеці життєдіяльності 5. Операційна продуктивність: - збереження незадовільної ситуації стосовно прямого доступу до портів - несвоєчасна адаптація до змін в європейському логістичному просторі - ускладнення регуляторної політики - ігнорування ризиків зниження якості сервісу, обумовлених ускладненнями під час перетину кордону

Примітка: Створено автором на основі даних майданчикowego дослідження та даних оцінки експертів в рамках роботи фокус-групи

Таблиця Е.3 (для додатка Е)

SWOT-аналіз базису підвищення потенціалу конкурентоспроможності компанії USF Dispatch з урахуванням факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ

Сильні сторони (<i>Strengths</i>)	Слабкі сторони (<i>Weaknesses</i>)
1. Робота на умовах аутсорсингу, налагоджена командна робота, наявність систематичного зворотного зв'язку як ознаки організаційної культури	1. Низький рівень ресурсного потенціалу за всіма його параметрами 2. Недостатній рівень цифровізації, використання електронного сервісу та потенціалу впровадження інноваційних технологій
2. Адаптованість персоналу до умов роботи в умовах англomовного середовища і дистанційних комунікацій	3. Низький рівень управлінського потенціалу за такими ознаками як: наявність стратегій, планів; рівень маркетингу, адміністрування діяльності в компанії та організаційної культури загалом
3. В цілому задовільна кількість, якість, та професіоналізм кадрового потенціалу, що відповідає потребам виконання виробничої (логістичної) програми діяльності компанії	4. Високі компенсаційні витрати, слабка адаптація до змін, відсутність альтернативних рішень, що негативно відображається на економічній ефективності діяльності компанії
	6. Невідповідність якості сервісу, задоволеності клієнтів як показників операційної продуктивності вимогам конкуренції
Можливості (<i>Opportunities</i>)	Загрози (<i>Threats</i>)
1. Можливість збільшення ємності логістичного ринку 2. Зміни в структурі попиту на логістичні послуги 3. Зменшення конкуренції на відповідному сегменті серед компаній	1. Можливість появи нових конкурентів на даному сегменті. 2. Зміна мотивації конкурентів 3. Погіршення ділового середовища в суміжних галузях
4. Подальша діджиталізація логістичної галузі, впровадження нових онлайн-технологій	4. Підвищення цін на енергоносії та паливе
5. Подальший розвиток партнерства з зарубіжними учасниками логістичного ринку 6. Подальша інтеграція логістичного ринку ЄС 7. Підвищення ефективності системи просування нових логістичних послуг на міжнародні ринки	5. Відсутність позитивних змін в рівні розвиненості логістичної інфраструктури, зокрема складського господарства
8. Підвищення ділової активності в суміжних галузях як передумова розширення клієнтської бази	6. Збільшення частки тіньового ринку
9. Покращення безпекових умов на логістичних маршрутах як засіб скорочення непродуктивних компенсаційних витрат та підвищення операційної продуктивності	7. Зміни в зарубіжній та вітчизняній нормативно-правовій базі 8. Економічна нестабільність 9. Зміни логістичних потоків
10. Можливості покращення кадрової складової конкурентоспроможності за рахунок рекрутингу кваліфікованих працівників, удосконалення програм професійного розвитку а мотивації персоналу	10. Підвищення плинності кадрів через посилення еміграційних процесів в умовах продовження військового стану в Україні 11. Нестабільність функціонування енергетичної системи та інтернету, посилення небезпеки на логістичних маршрутах в умовах війни

Примітка: сформовано автором

Таблиця Е.4 (для додатка Е)

SWOT-аналіз базису підвищення потенціалу конкурентоспроможності
компанії West Container Terminal

Сильні сторони (<i>Strengths</i>)	Слабкі сторони (<i>Weaknesses</i>)
1.Робота в команді з європейськими партнерами, доступ до терміналів партнерів з Європи як унікальна можливість адаптації організаційної культури до вимог зарубіжного логістичного ринку	1.Наявність проблем в організації управління та організаційній культурі, як от недосконалість функціональної структури управління, її недостатня адаптивність до умов роботи на зарубіжному ринку, відсутність ділової стратегії, брак англійської підтримки іноземних клієнтів, відсутність формалізованої програми онбордингу
2.Потужний фінансовий та інвестиційний потенціал	2.Недостатній рівень активності в нарощуванні інноваційної складової потенціалу компанії, що проявляється в відсутності онлайн-платформи, системи автоматичного планування маршрутів, системи оптимізації збереження та переміщення вантажів на складах
3.Належний рівень інноваційного потенціалу для забезпечення типової програми робіт, наявність власної ІТ-інфраструктури для трекінгу вантажів	3.Недостатня активність у використанні внутрішніх резервів підвищення ефективності економічної діяльності, зокрема механізмів управління ризиками в умовах сезонних та валютних коливань, можливості підвищення доходів за рахунок диверсифікації джерел логістичної діяльності
4.Збалансована чисельність персоналу з потребами логістичної діяльності	4. Недостатній рівень кадрового потенціалу за якісною ознакою через брак спеціалістів зі знаннями іноземних мов, обмежені можливості кар'єрного зростання
5.Стабільність показників економічної діяльності завдяки ефективному проектуванню логістичних маршрутів, низьким витратам на оренду і експлуатацію інфраструктури	5.Недостатній рівень операційної продуктивності в зв'язку з відсутністю прямих виходів на морські порти, ускладненнями на кордонах, що негативно відображається на своєчасності виконання замовлень
Можливості (<i>Opportunities</i>)	Загрози (<i>Threats</i>)
1.Збільшення ємності логістичного ринку 2.Можливість переорієнтації логістичної компанії на нові сегменти ринку 3. Зміни в структурі попиту на логістичні послуги 4.Зменшення конкуренції на відповідному сегменті ринку 5.Підвищення ділової активності на суміжних ринках 6.Підвищення ефективності системи просування на ринок логістичних послуг	1.Відсутність стратегії забезпечення конкурентоспроможності компанії та відповідної стратегії трансформації організаційної культури, консервація чинної організаційної структури управління
7.Адаптація організаційної культури до інституційних рамок Європейського ринку логістики 8.Можливість розвитку міждержавного партнерства	2. Недостатня розвинутість інноваційної системи складського господарства, консервація сучасної системи збереження і переміщення вантажів, відсутність позитивних зрушень в онлайн-управлінні логістичними потоками та в впровадженні автоматизованого планування маршрутів

Продовження табл. Е.4

9. Удосконалення вітчизняної та міжнародної нормативно-правової бази логістики	3. Зростання загроз економічній стабільності компанії в умовах: збереження високої турбулентності логістичного ринку; зростання конкуренції на відповідному сегменті ринку; зменшення попиту на послуги терміналу; зниження ділової активності на суміжних ринках; зростання економічної нестабільності в країні і світі; зростання нестабільності роботи енергетичних систем; можливих змін в вітчизняному та міжнародному законодавстві, у фіскальній політиці України
10. Розвиток інструментів цифрового управління та електронного сервісу в умовах подальшої діджиталізації галузі 11. Покращення безпекових умов як передумова підвищення операційної продуктивності	4. Зростання вимог до персоналу з боку зарубіжних партнерів щодо володіння іноземною мовою та англійською підтримки клієнтів 5. Зростання негативного впливу на операційну продуктивність через невирішеність проблем прямого доступу до морських портів, складнощі затримки вантажів на кордонах, погіршення безпекових умов

Примітка: сформовано автором

Таблиця Е.5 (для додатка Е)

Матриця можливих стратегічних рішень компанії USF Dispatch

SO (Strengths + Opportunities) Сильні сторони + Можливості <i>Проактивні стратегічні рішення</i>	WO (Weaknesses + Opportunities) Слабкі сторони + Можливості <i>Адаптивні стратегічні рішення</i>
використання переваг роботи на аутсорсингу для розширення клієнтської бази і конкурентних переваг в умовах підвищення активності на суміжних ринках	формування функціональної стратегії трансформації організаційної культури компанії, зорієнтованої на підвищення конкурентоспроможності з врахуванням досвіду і можливостей співпраці з зарубіжними учасниками ринку
-удосконалення програм професійного розвитку персоналу і підвищення кваліфікації менеджерів компанії задля посилення кадрової компоненти конкурентоспроможності компанії	впровадження інновацій в управлінську складову та операційну діяльність на основі розвитку цифрових технологій та електронного забезпечення з відповідним технічним забезпеченням
-подальший розвиток інструментів цифрового управління та електронного сервісу для підвищення операційної продуктивності як складової конкурентоспроможності	посилення економічної складової конкурентоспроможності компанії шляхом використання маркетингу та скорочення непродуктивних витрат
узгодження і реалізація спільних програм функціональної діяльності компанії з зарубіжними партнерами для підвищення економічної ефективності, стійкості та конкурентоспроможності компанії	удосконалення управління кадровим ресурсом компанії з врахуванням можливостей реалізації програм професійного зростання, мотивації праці та дотримання трудового законодавства
ST (Strengths + Threats) Сильні сторони + Загрози <i>Захисні стратегічні рішення</i>	WT (Weaknesses + Threats) Слабкі сторони + загрози <i>Компенсаторні стратегічні рішення</i>
формування і реалізація стратегії трансформації організаційної культури в контексті її сумісності з завданнями підвищення конкурентоспроможності компанії та врахування переваг аутсорсингу	підвищення рівня адміністрування, ефективності впровадження регламентів, правил, порядку, підвищення контролю за якістю сервісу через встановлення прямих контактів з клієнтами
впровадження інновацій в процеси надання логістичних послуг, використовуючи переваги співпраці компанії з зарубіжними компаніями і можливих позитивних зрушень на зарубіжному ринку логістичних послуг	підвищення рівня впровадження інноваційних технологій в менеджменті та наданні логістичних послуг, впровадження Аі з метою усунення загроз і ризиків зниження рівня операційної продуктивності
впровадження технологій ризик-менеджменту в умовах перманентних змін кон'юнктури ринку та порушення безпеки логістичної діяльності	скорочення фінансових компенсаційних втрат, пов'язаних з порушенням безпеки на маршрутах доставки вантажів завдяки активному впровадженню Аі
розроблення і реалізація управлінських рішень, спрямованих на удосконалення професійного розвитку, мотивації персоналу та дотримання норм трудового законодавства	рекрутинг кваліфікованих кадрів з метою усунення проблеми недостатнього рівня кваліфікації частини персоналу та використання компенсаторних механізмів в системі мотивації персоналу через необхідність роботи в нічний час, упередження відтоку кваліфікованого персоналу в інші компанії

Примітка: сформовано автором

Таблиця Е.6(для додатка Е)

Матриця можливих стратегічних рішень компанії West Container Terminal

SO (Strengths + Opportunities) Сильні сторони + Можливості Проактивні стратегічні рішення:	WO (Weaknesses + Opportunities) Слабкі сторони + Можливості Адаптивні стратегічні рішення
ефективне використання існуючої організаційної структури і організаційної культури для реалізації ділової стратегії розвитку компанії, орієнтованої на підвищення її конкурентоспроможності на ринку; створення формалізованої структури онбордингу, адаптація організаційної культури до інституційних рамок європейського ринку логістики, формування ділової стратегії розвитку компанії та функціональних стратегій, модернізація організаційної структури управління, створення формалізованої структури онбордингу	формування чітко окресленої ділової стратегії, орієнтованої на підвищення конкурентоспроможності компанії, усунення ризиків якості сервісу
модернізація матеріально-технічної бази організації складського господарства, створення онлайн-платформи для управління логістичними потоками, розвиток інструментів цифрового сервісу та онлайн управління	створення онлайн-платформи для управління логістичними процесами, системи автоматичного планування маршрутів, обладнання складів сучасними системами оптимізації переміщення і збереження вантажів
реалізація державних програм підтримки підприємництва, розширення джерел доходів за рахунок диверсифікації логістичної діяльності, укладання довгострокових контрактів з міжнародними компаніями, використання інструментів ризик менеджменту з метою нівелювання негативного впливу сезонних коливань, активізація міжнародного партнерства, розвиток логістичної інфраструктури	впровадження програми управління ризиками, впровадження довгострокових контрактів з зарубіжними партнерами та українськими підприємствами, розширення джерел доходів компанії за рахунок диверсифікації видів діяльності логістичної компанії
розвиток інституту тренінгів, створення і реалізація функціональної стратегії «Персонал», орієнтованої на адаптацію до умов роботи і конкуренції в європейському логістичному просторі	створення і реалізація функціональної стратегії «Персонал», орієнтованої на адаптацію до умов роботи і конкуренції в європейському логістичному просторі, впровадження корпоративних програм, підвищення рівня адаптації менеджменту компанії до змін в європейському логістичному просторі, до ускладнень регуляторної політики
ST (Strengths + Threats) Сильні сторони + загрози Захисні стратегічні рішення	WT (Weaknesses + Threats) Слабкі сторони + Загрози Компенсаторні стратегічні рішення
-розвиток партнерських відносин з зарубіжними клієнтами з метою модернізації матеріально-технічної бази складського господарства;	-формування чітко окресленої ділової стратегії компанії
-підвищення ефективності використання власної ІТ-інфраструктури для трекінгу вантажів, створення-онлайн платформи для управління логістичними потоками	- впровадження механізмів зменшення залежності фінансових результатів діяльності компанії від валютних і сезонних коливань коливань

Продовження табл. Е.6

-підвищення економічної ефективності бізнесу за рахунок укладання довгострокових контрактів, активізації партнерства з зарубіжними учасниками логістичного ринку, диверсифікації логістичної діяльності, усунення ризиків зниження якості сервісу	-впровадження системи автоматизованого планування маршрутів, онлайн –платформи для управління логістичними процесами, сучасних систем оптимізації переміщення і збереження вантажів для усунення загроз зниження операційної продуктивності
-розвиток інституту тренінгів персоналу, реалізація функціональної стратегії «Персонал», орієнтованої на адаптацію до умов роботи і конкуренції в європейському логістичному просторі	-впровадження компенсаторних механізмів в системі мотивації персоналу, рекрутингу англомовних спеціалістів з метою усунення проблеми англомовної підтримки діяльності на зарубіжному ринку

Примітка: сформовано автором

ДОДАТОК Е (Рисунки для додатка Е)

Формування організаційного профілю організаційної культури логістичної компанії, який відображає очікування стейкхолдерів.

Рисунок Е.1

Які характеристики найбільш бажані для організаційного профілю організаційної культури Вашого логістичного підприємства? Виберіть 1-2 характеристики

43 responses

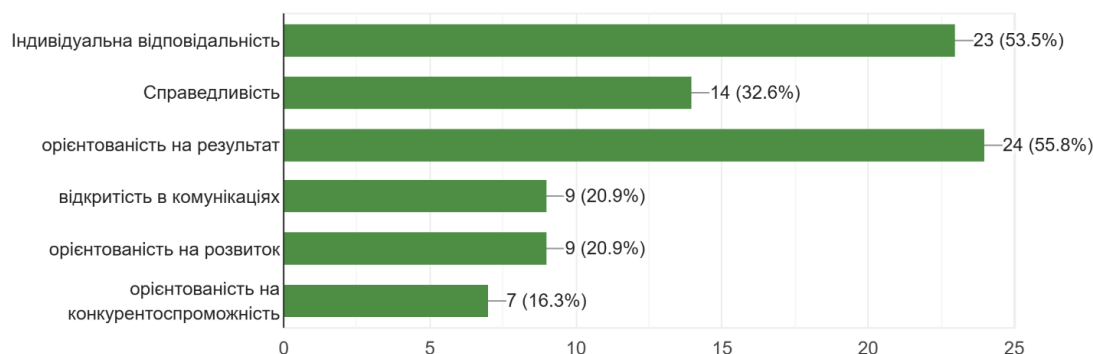


Рисунок Е.2

Які характеристики найменш бажані для організаційного профілю організаційної культури Вашого логістичного підприємства? Виберіть 1-2 характеристики

43 responses

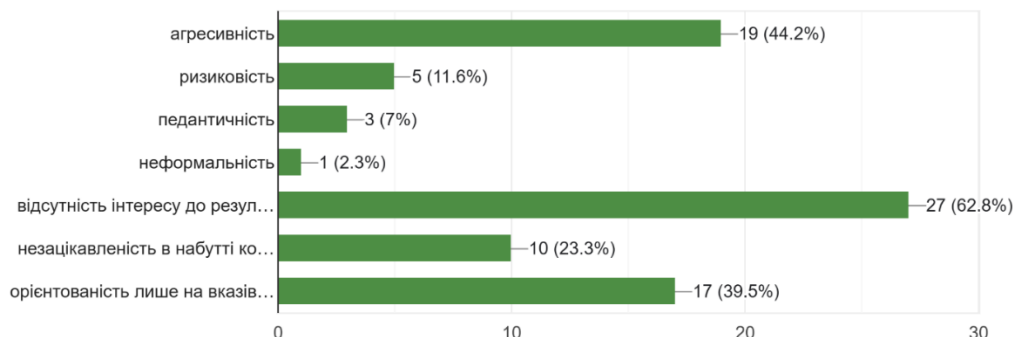


Рисунок Е.3

Вкажіть доцільні мотиви поведінки в компанії при роботі на результат Виберіть 1-2 характеристики

43 responses

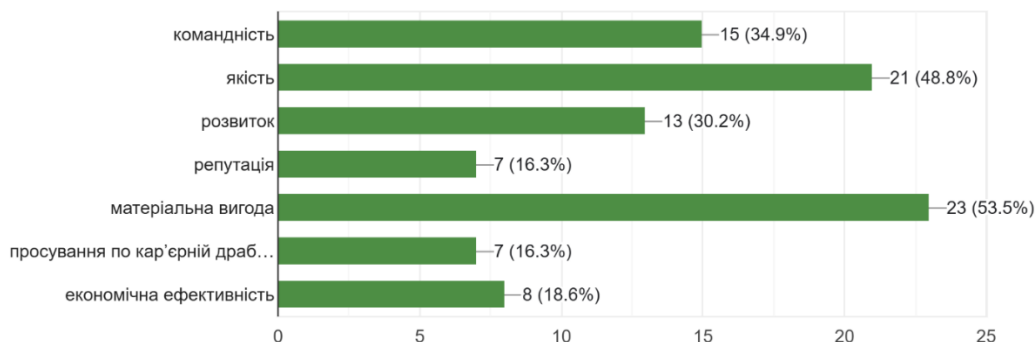


Рисунок Е.4

Вкажіть бажані моделі поведінки працівників логістичного підприємства при індивідуальній відповідальності
43 responses

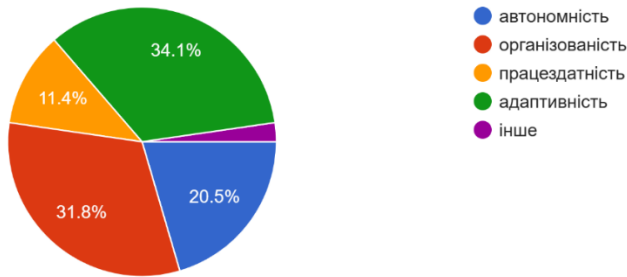


Рисунок Е.5

Вкажіть персональні мотиви, що спонукають респондентів діяти при спільній роботі української компанії і зарубіжної. Виберіть 1-2 характеристики
43 responses

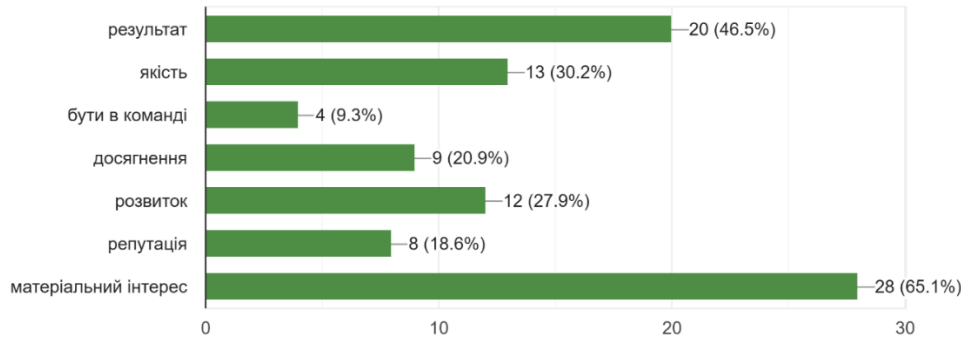


Рисунок Е.6

Вкажіть моделі поведінки, за якими звикли діяти працівники компанії. Виберіть 1-2 характеристики
43 responses

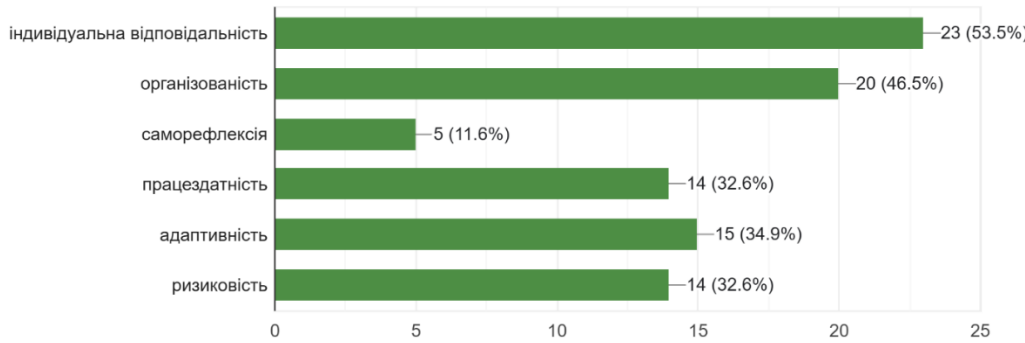


Рисунок Е.7

Вкажіть, які з зовнішніх чинників треба врахувати для модернізації організаційної культури Вашої компанії в орієнтації на результат Вкажіть основні три

43 responses

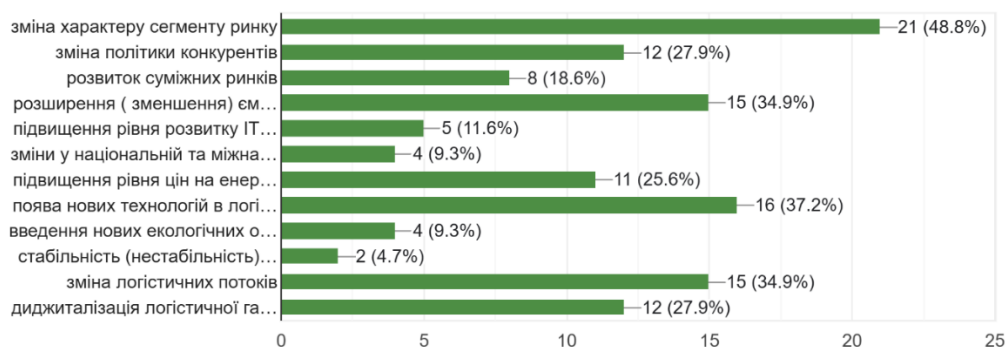


Рисунок Е.8

Яким Ви вважаєте місце організаційної культури в трансформації моделі управління розвитком логістичного підприємства? Вкажіть основні три

42 responses

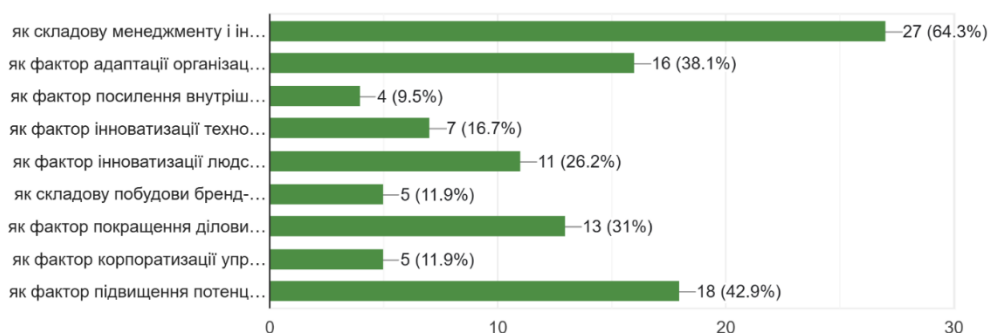


Рисунок Е.9

Чи доцільно акцентувати увагу на забезпеченні прагматизму підприємницьких зв'язків з зарубіжними партнерами і як? Вкажіть основні три

43 responses

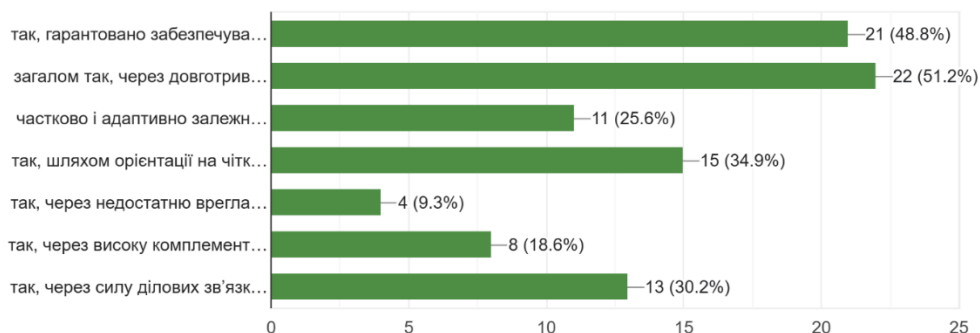


Рисунок Е.10

Які переваги співпраці з партнерами на зарубіжному ринку треба враховувати для формування організаційної культури компанії, орієнтованої на результат? Вкажіть основні три

43 responses

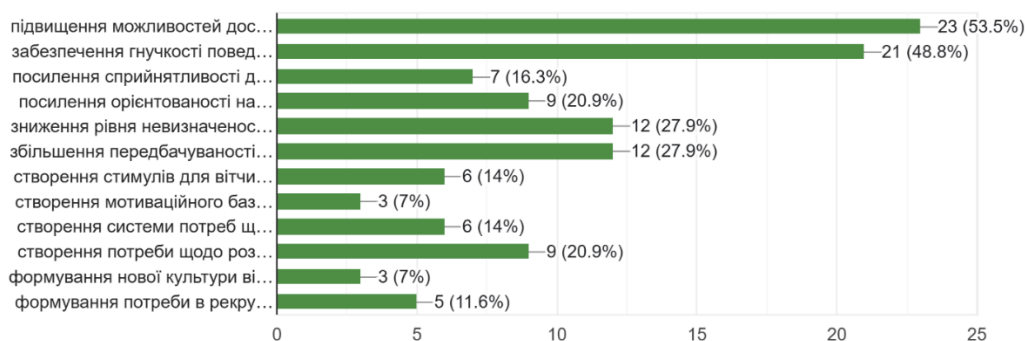


Рисунок Е.11

Вкажіть, на що могла б вплинути модернізована організаційна культура, як мотиваційний ресурс, в контексті економічного розвитку компанії Вкажіть основні три

42 responses

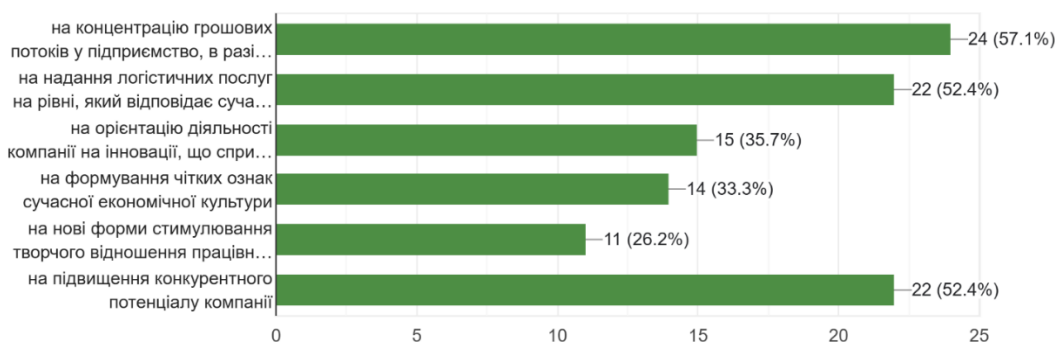


Рисунок Е.12

На що фокусуватися в роботі Вашій компанії? Вкажіть основні три

43 responses

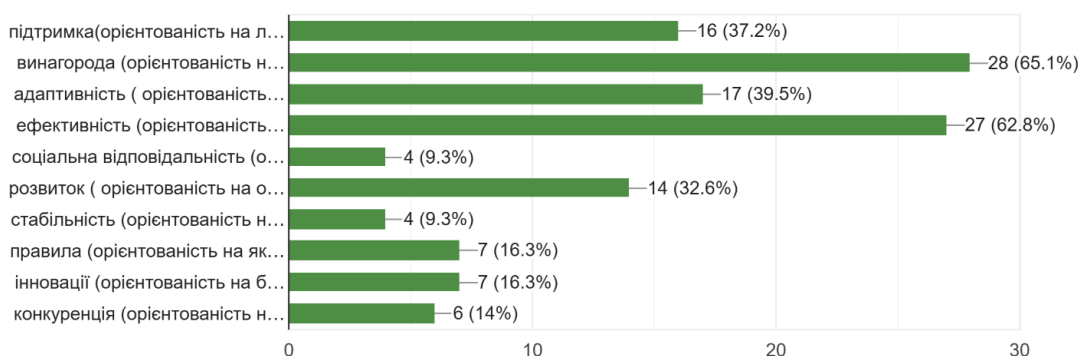
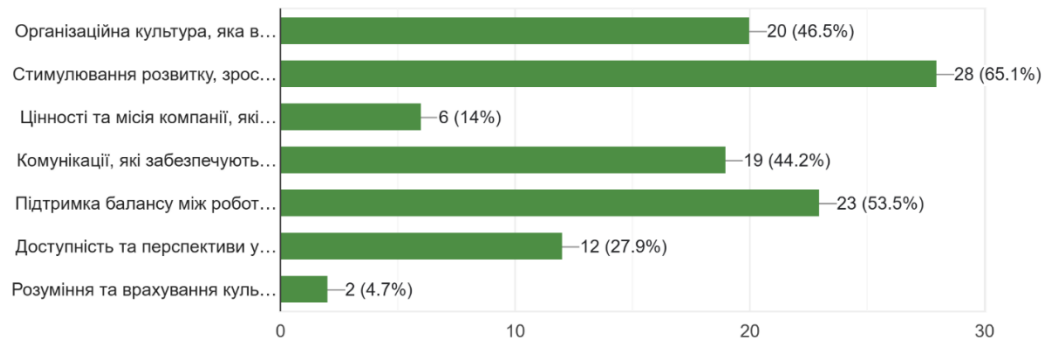


Рисунок Е.13

Які характеристики організаційної культури Ви б хотіли мати для Вашої компанії? Виберіть ті, що вам найбільше імпонують

43 responses



Таблиця Е.7 (для додатка Е)

Оцінка організаційної культури компанії USF Dispatch методомOCAI
(Organizational Culture's Analyze Instrument) в теперішньому стані

1		2	3
1. Найважливіші характеристики		Тепер	
A	Компанія унікальна за своїми особливостями. Вона подібна до великої родини. Враження, що всі мають багато	5	3
B	Компанія динамічна й переймається підприємництвом. Люди готові жертвувати собою й ризикувати	5	3
C	Компанія орієнтована на результат. Головна мета – виконати завдання. Люди орієнтовані на суперництво і досягання мети	80	1
D	Компанія чітко структурована і строго контролюється. Дії людей визначаються формальними процедурами	10	2
Усього 100			
2. Загальний стиль лідерства		Тепер	
A	Загальний стиль лідерства в компанії – приклад моніторингу, прагнення допомогти і навчити	15	2
B	Загальний стиль лідерства в компанії –приклад підприємництва, новаторства, схильності до ризику	5	4
C	Загальний стиль лідерства в компанії- приклад діловитості, агресивності, орієнтованості на результат	70	1
D	Загальний стиль лідерства – приклад координації, чіткої організації, або планового ведення справ у руслі рентабельності	10	3
Усього 100			
3. Управління найманими працівниками		Тепер	
A	Стиль менеджменту компанії –заохочення командної роботи, єдності та участі у прийнятті рішень	20	2
B	Стиль менеджменту компанії – заохочення індивідуального ризику, новаторства, волі й самобутності	10	3
C	Стиль менеджменту компанії – висока вимогливість, тверде прагнення до конкурентоспроможності, заохочення досягнень	60	1
D	Стиль менеджменту компанії – гарантія зайнятості, вимога підпорядкування, передбачуваності і стабільності у відносинах	10	3
Усього 100			
4. Сполучна сутність компанії		Тепер	
A	Компанію пов'язують воєдино відданість справі і взаємна довіра. Обов'язковість організації на високому рівні	5	3
B	Компанію пов'язують воєдино прихильність до новаторства й удосконалення . Акцент – бути на передових позиціях	5	3
C	Компанію пов'язує воєдино – акцент на досягнення мети, виконання завдань. Загальноприйнятні – агресивність і перемога	80	1
D	Компанію пов'язують воєдино формальні правила та офіційна політика. Важлива підтримка плавного ходу	10	2

Продовження табл. Е.7

Усього		100	
5. Стратегічні цілі		Тепер	
A	Компанія загострює увагу на гуманному розвитку. Підтримується висока довіра, відкритість і співучасть	5	3
B	Компанія акцентує увагу на здобутті нових ресурсів і вирішенні нових проблем. Цінується вишукування нових можливостей.	5	3
C	Компанія акцентує увагу на конкретних діях і досягненнях. Домінує цільова напруга сил і прагнення перемоги на ринку.	75	1
D	Компанія акцентує увагу на незмінності й стабільності .Понад усе контроль, плановість всіх операцій, рентабельність	15	2
Усього		100	
6. Критерії успіху		Тепер	
A	Компанія визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, командної роботи, захопленості найманих робітників справою і турботою про людей	5	4
B	Компанія визначає успіх на базі володіння унікальними або новітніми логістичними послугами. Виробник лідер і новатор.	10	3
C	Компанія визначає успіх на базі перемоги на ринку та випередженні конкурентів. Ключ успіху –конкурентоспроможність, лідерство на ринку	70	1
D	Компанія визначає успіх на базі рентабельності .Успіх визначають надійні поставки, узгоджені плани, графіки і низькі виробничі витрати	15	2
Усього		100	

Примітка : сформовано автором на основі [152: 62, с.96] та результатів оцінки організаційної культури компанії USF Dispatch з залученням фокус-групи.

Таблиця Е.8 (для додатка Е)

Оцінка організаційної культури компанії West Container Terminal методом OCAI (Organizational Culture's Analyze Instrument) в теперішньому стані

1		2	3
1. Найважливіші характеристики		Тепер	
A	Компанія унікальна за своїми особливостями. Вона подібна до великої родини. Враження, що всі мають багато	40	1
B	Компанія динамічна й переймається підприємництвом. Люди готові жертвувати собою й ризикувати	10	4
C	Компанія орієнтована на результат. Головна мета – виконати завдання. Люди орієнтовані на суперництво і досягання мети	20	3
D	Компанія чітко структурована і строго контролюється. Дії людей визначаються формальними процедурами	30	2
Усього		100	
2. Загальний стиль лідерства		Тепер	

Продовження табл. Е.8

A	Загальний стиль лідерства в компанії – приклад моніторингу, прагнення допомогти і навчити	10	3
B	Загальний стиль лідерства в компанії –приклад підприємництва, новаторства, схильності до ризику	25	2
C	Загальний стиль лідерства в компанії- приклад діловитості, агресивності, орієнтованості на результат	25	2
D	Загальний стиль лідерства – приклад координації, чіткої організації, або планового ведення справ у руслі рентабельності	40	1
Усього		100	
3. Управління найманими працівниками		Тепер	
A	Стиль менеджменту компанії –заохочення командної роботи, єдності та участі у прийнятті рішень	15	3
B	Стиль менеджменту компанії – заохочення індивідуального ризику, новаторства, волі й самобутності	15	3
C	Стиль менеджменту компанії – висока вимогливість, тверде прагнення до конкурентоспроможності, заохочення досягнень	20	2
D	Стиль менеджменту компанії – гарантія зайнятості, вимога підпорядкування, передбачуваності і стабільності у відносинах	50	1
Усього		100	
4. Сполучна сутність компанії		Тепер	
A	Компанію пов'язують воєдино відданість справі і взаємна довіра. Обов'язковість організації на високому рівні	10	4
B	Компанію пов'язують воєдино прихильність до новаторства й удосконалення . Акцент – бути на передових позиціях	15	3
C	Компанію пов'язує воєдино – акцент на досягнення мети, виконання завдань. Загальноприйнятні – агресивність і перемога	20	2
D	Компанію пов'язують воєдино формальні правила та офіційна політика. Важлива підтримка плавного ходу	55	1
Усього		100	
5. Стратегічні цілі		Тепер	
A	Компанія загострює увагу на гуманному розвитку. Підтримується висока довіра, відкритість і співучасть	15	4
B	Компанія акцентує увагу на здобутті нових ресурсів і вирішенні нових проблем. Цінується вишукування нових можливостей.	25	2
C	Компанія акцентує увагу на конкретних діях і досягненнях. Домінує цільова напруга сил і прагнення перемоги на ринку.	20	3
D	Компанія акцентує увагу на незмінності й стабільності .Понад усе контроль, плановість всіх операцій, рентабельність	40	1
Усього		100	
6. Критерії успіху		Тепер	
A	Компанія визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, командної роботи, захопленості найманих робітників справою і турботою про людей	10	4

Продовження табл. Е.8

В	Компанія визначає успіх на базі володіння унікальними або новітніми логістичними послугами. Виробник лідер і новатор.	30	2
С	Компанія визначає успіх на базі перемоги на ринку та випередженні конкурентів. Ключ успіху – конкурентоспроможність, лідерство на ринку	20	3
Д	Компанія визначає успіх на базі рентабельності .Успіх визначають надійні поставки, узгоджені плани, графіки і низькі виробничі витрати	40	1
Усього		100	

Примітка: сформовано автором на основі [152: 62, с.96] та результатів оцінки організаційної культури компанії West Container Terminal з залученням фокус-групи.

Таблиця Е.9 (для додатка Е)

Розрахунок рейтингової оцінки організаційної культури теперішньої та майбутньої по компанії Flexx Freight за методом OCAI

Бали оцінки «тепер»	Бали оцінки «переважно»
1A 20 2A 20 3A 15 4A 20 5A 15 6A 20 <i>Сума (усього відповідей А) 110 Середній бал</i> <i>(сума, поділена на 6) 18,3</i>	1A 25 2A 25 3A 25 4A 25 5A 25 6A 25 <i>Сума (усього відповідей А) Середній бал</i> <i>(сума, поділена на 6) 25</i>
1B 5 2B 10 3B 20 4B 10 5B 15 6B 10 <i>Сума (усього відповідей В) 70 Середній бал</i> <i>(сума, поділена на 6) 11,7</i>	1B 30 2B 30 3B 30 4B 30 5B 30 6B 30 <i>Сума (усього відповідей В) Середній бал</i> <i>(сума, поділена на 6) 30</i>
1C 50 2C 50 3C 50 4C 50 5C 55 6C 50 <i>Сума (усього відповідей С) 305 Середній бал</i> <i>(сума, поділена на 6) 50,8</i>	1C 35 2C 35 3C 35 4C 35 5C 35 6C 35 <i>Сума (усього відповідей С) Середній бал</i> <i>(сума, поділена на 6) 35</i>
1D 25 2D 20 3D 15 4D 20 5D 15 6D 20 <i>Сума (усього відповідей D) – 115 Середній бал</i> <i>бал (сума, поділена на 6) 19,2</i>	1D 10 2D 10 3D 10 4D 10 5D 10 6D 10 <i>Сума (усього відповідей D) Середній бал</i> <i>(сума, поділена на 6) 10</i>

Таблиця Е.10 (для додатка Е)

Розрахунок рейтингової оцінки організаційної культури теперішньої та майбутньої по компанії USF Dispatch за методом OCAI

Бали оцінки «тепер»	Бали оцінки «переважно»
1A 5 2A 15 3A 20 4A 5 5A 5 6A 5 <i>Сума (усього відповідей А) 55 Середній бал</i> <i>(сума, поділена на 6) 9,2</i>	1A 25 2A 25 3A 25 4A 25 5A 25 6A 25 <i>Сума (усього відповідей А) Середній бал</i> <i>(сума, поділена на 6) 25</i>
1B 5 2B 5 3B 10 4B 5 5B 5 6B 10 <i>Сума (усього відповідей В) 40 Середній бал</i> <i>(сума, поділена на 6) 6,7</i>	1B 20 2B 20 3B 20 4B 20 5B 20 6B 20 <i>Сума (усього відповідей В) Середній бал</i> <i>(сума, поділена на 6) 20</i>
1C 80 2C 70 3C 60 4C 80 5C 75 6C 70 <i>Сума (усього відповідей С) 435 Середній бал</i> <i>(сума, поділена на 6) 72,5</i>	1C 40 2C 40 3C 40 4C 40 5C 40 6C 40 <i>Сума (усього відповідей С) Середній бал</i> <i>(сума, поділена на 6) 40</i>
1D 10 2D 10 3D 10 4D 10 5D 15 6D 15 <i>Сума (усього відповідей D) -70 Середній бал</i> <i>(сума, поділена на 6) 11,7</i>	1D 15 2D 15 3D 15 4D 15 5D 15 6D 15 <i>Сума (усього відповідей D) Середній бал</i> <i>(сума, поділена на 6) 15</i>

Таблиця Е.11 (для додатка Е)

Розрахунок рейтингової оцінки організаційної культури теперішньої та майбутньої по компанії West Container Terminal за методом OCAI

Бали оцінки «тепер»	Бали оцінки «переважно»
1A 40 2A 10 3A 15 4A 10 5A 15 6A 10 Сума (усього відповідей А) 100 Середній бал (сума, поділена на 6) 16,7	1A 15 2A 15 3A 15 4A 15 5A 15 6A 15 Сума (усього відповідей А) Середній бал (сума, поділена на 6) 15
1B 10 2B 25 3B 15 4B 15 5B 25 6B 30 Сума (усього відповідей В) 120 Середній бал (сума, поділена на 6) 20,0	1B 25 2B 25 3B 25 4B 25 5B 25 6B 25 Сума (усього відповідей В) Середній бал (сума, поділена на 6) 25
1C 20 2C 25 3C 20 4C 20 5C 20 6C 20 Сума (усього відповідей С) 125 Середній бал (сума, поділена на 6) 20,8	1C 30 2C 30 3C 30 4C 30 5C 30 6C 30 Сума (усього відповідей С) Середній бал (сума, поділена на 6) 30
1D 30 2D 40 3D 50 4D 55 5D 40 6D 40 Сума (усього відповідей D) -255 Середній бал (сума, поділена на 6) 42,5	1D 30 2D 30 3D 30 4D 30 5D 30 6D 30 Сума (усього відповідей D) Середній бал (сума, поділена на 6) 30

Таблиця Е.12(для додатка Е)

Оцінка організаційної культури компанії USF Dispatch методом OCAI
(Organizational Culture's Analyze Instrument) в майбутньому

1		2	3
1. Найважливіші характеристики		Майбутнє	
A	Компанія унікальна за своїми особливостями. Вона подібна до великої родини. Враження, що всі мають багато	25	2
B	Компанія динамічна й переймається підприємництвом. Люди готові жертвувати собою й ризикувати	20	3
C	Компанія орієнтована на результат. Головна мета – виконати завдання. Люди орієнтовані на суперництво і досягання мети	40	1
D	Компанія чітко структурована і строго контролюється. Дії людей визначаються формальними процедурами	15	4
Усього 100			
2. Загальний стиль лідерства		Майбутнє	
A	Загальний стиль лідерства в компанії – приклад моніторингу, прагнення допомогти і навчити	25	2
B	Загальний стиль лідерства в компанії –приклад підприємництва, новаторства, схильності до ризику	20	3
C	Загальний стиль лідерства в компанії- приклад діловитості, агресивності, орієнтованості на результат	40	1
D	Загальний стиль лідерства – приклад координації, чіткої організації, або планового ведення справ у руслі рентабельності	15	4
Усього 100			
3. Управління найманими працівниками		Майбутнє	
A	Стиль менеджменту компанії –заохочення командної роботи, єдності та участі у прийнятті рішень	25	2
B	Стиль менеджменту компанії – заохочення індивідуального ризику, новаторства, волі й самобутності	20	3
C	Стиль менеджменту компанії – висока вимогливість, тверде прагнення до конкурентоспроможності, заохочення досягнень	40	1
D	Стиль менеджменту компанії – гарантія зайнятості, вимога підпорядкування, передбачуваності і стабільності у відносинах	15	4
Усього 100			
4. Сполучна сутність компанії		Майбутнє	
A	Компанію пов'язують воєдино відданість справі і взаємна довіра. Обов'язковість організації на високому рівні	25	2
B	Компанію пов'язують воєдино прихильність до новаторства й удосконалення . Акцент – бути на передових рубежах	20	3
C	Компанію пов'язує воєдино – акцент на досягнення мети, виконання завдань. Загальноприйнятні – агресивність і перемога	40	1

Продовження табл. Е.12

D	Компанію пов'язують воєдино формальні правила та офіційна політика. Важлива підтримка плавного ходу	15	4
Усього		100	
5. Стратегічні цілі		Майбутнє	
A	Компанія загострює увагу на гуманному розвитку. Підтримується висока довіра, відкритість і співучасть	25	2
B	Компанія акцентує увагу на здобутті нових ресурсів і вирішенні нових проблем. Цінується вишукування нових можливостей.	20	3
C	Компанія акцентує увагу на конкретних діях і досягненнях. Домінує цільова напруга сил і прагнення перемоги на ринку.	40	1
D	Компанія акцентує увагу на незмінності й стабільності. Понад усе контроль, плановість всіх операцій, рентабельність	15	4
Усього		100	
6. Критерії успіху		Майбутнє	
A	Компанія визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, командної роботи, захопленості найманих робітників справою і турботою про людей	25	2
B	Компанія визначає успіх на базі володіння унікальними або новітніми логістичними послугами. Виробник лідер і новатор.	20	3
C	Компанія визначає успіх на базі перемоги на ринку та випередженні конкурентів. Ключ успіху – конкурентоспроможність, лідерство на ринку	40	1
D	Компанія визначає успіх на базі рентабельності. Успіх визначають надійні поставки, узгоджені плани, графіки і низькі виробничі витрати	15	4
Усього		100	

Примітка: сформовано автором на основі [152: 62, с.96] та результатів оцінки організаційної культури компанії USF Dispatch з залученням фокус-групи.

Таблиця Е.13(для додатка Е)

Оцінка організаційної культури компанії West Container Terminal методомOCAI
(Organizational Culture's Analyze Instrument) в майбутньому

1		2	3
1. Найважливіші характеристики		Майбутнє	
A	Компанія унікальна за своїми особливостями. Вона подібна до великої родини. Враження, що всі мають багато	15	3
B	Компанія динамічна й переймається підприємництвом. Люди готові жертвувати собою й ризикувати	25	2
C	Компанія орієнтована на результат. Головна мета – виконати завдання. Люди орієнтовані на суперництво і досягання мети	30	1
D	Компанія чітко структурована і строго контролюється. Дії людей визначаються формальними процедурами	30	1
Усього 100			
2. Загальний стиль лідерства		Майбутнє	
A	Загальний стиль лідерства в компанії – приклад моніторингу, прагнення допомогти і навчити	15	3
B	Загальний стиль лідерства в компанії –приклад підприємництва, новаторства, схильності до ризику	25	2
C	Загальний стиль лідерства в компанії- приклад діловитості, агресивності, орієнтованості на результат	30	1
D	Загальний стиль лідерства – приклад координації, чіткої організації, або планового ведення справ у руслі рентабельності	30	1
Усього 100			
3. Управління найманими працівниками		Майбутнє	
A	Стиль менеджменту компанії –заохочення командної роботи, єдності та участі у прийнятті рішень	15	3
B	Стиль менеджменту компанії – заохочення індивідуального ризику, новаторства, волі й самобутності	25	2
C	Стиль менеджменту компанії – висока вимогливість, тверде прагнення до конкурентоспроможності, заохочення досягнень	30	1
D	Стиль менеджменту компанії – гарантія зайнятості, вимога підпорядкування, передбачуваності і стабільності у відносинах	30	1
Усього 100			
4. Сполучна сутність компанії		Майбутнє	
A	Компанію пов'язують воєдино відданість справі і взаємна довіра. Обов'язковість організації на високому рівні	15	3
B	Компанію пов'язують воєдино прихильність до новаторства й удосконалення . Акцент – бути на передових рубежах	25	2
C	Компанію пов'язує воєдино – акцент на досягнення мети, виконання завдань. Загальноприйнятні – агресивність і перемога	30	1

Продовження табл. Е.13

D	Компанію пов'язують воєдино формальні правила та офіційна політика. Важлива підтримка плавного ходу	30	1
Усього 100			
5. Стратегічні цілі		Тепер	
A	Компанія загострює увагу на гуманному розвитку. Підтримується висока довіра, відкритість і співучасть	15	3
B	Компанія акцентує увагу на здобутті нових ресурсів і вирішенні нових проблем. Цінується вишукування нових можливостей.	25	2
C	Компанія акцентує увагу на конкретних діях і досягненнях. Домінує цільова напруга сил і прагнення перемоги на ринку.	30	1
D	Компанія акцентує увагу на незмінності й стабільності .Понад усе контроль, плановість всіх операцій, рентабельність	30	1
Усього 100			
6. Критерії успіху		Майбутнє	
A	Компанія визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, командної роботи, захопленості найманих робітників справою і турботою про людей	15	3
B	Компанія визначає успіх на базі володіння унікальними або новітніми логістичними послугами. Виробник лідер і новатор.	25	2
C	Компанія визначає успіх на базі перемоги на ринку та випередженні конкурентів. Ключ успіху – конкурентоспроможність, лідерство на ринку	30	1
D	Компанія визначає успіх на базі рентабельності .Успіх визначають надійні поставки, узгоджені плани, графіки і низькі виробничі витрати	30	1
Усього 100			

Примітка: сформовано автором на основі [152: 62, с.96] та результатів оцінки організаційної культури компанії West Container Terminal з залученням фокус-групи.

Таблиця Е.14 (для додатка Е)

Види інноваційних технологій в логістиці

Вид інноваційних технологій	Зміст інноваційних технологій:
Інституціональні інноваційні технології в системі логістики	-Інноваційні технології трансформації моделей логістичних компаній; -Інноваційні технології стандартизації логістичної діяльності; -Інноваційні технології державних закупівель; -Інноваційні технології підготовки транспортної документації; -Інновації в законодавстві України; -Формування спільної транспортної зони у ЄС; -Нові стратегії та програми ЄС, спрямовані на забезпечення ефективних і справедливих цін на перевезення вантажів, на підтримку мультимодальності; -Інноваційні технології (форми) конкурентної взаємодії суб'єктів господарювання.
Інноваційні технології організаційного характеру	-Інноваційні технології в побудові організаційних структур управління логістичними компаніями; -Інноваційні технології в плануванні оптимальних маршрутів на вітчизняному та зарубіжних логістичних ринках; -Інноваційні технології управління комплексною логістичною мережею транспортування товарів; -Інноваційні технології розробки стратегій логістичного розвитку; -Інноваційні технології контролю логістичної діяльності; -Інноваційні технології організації роботи з партнерами; -Інноваційні технології надання термінальних послуг; -Інноваційні технології обліку та звітності; -Інноваційні технології внутрішньої організації складського господарства; -Інновації в аналізуванні ринку логістичних послуг.
Інновації в технологіях логістики (виробничі інноваційні технології)	-Технології штучного інтелекту; -Технології цифрових близнюків; -Технології відстеження RFID; -Технологія Blockchain; -Технологія «Стандартизація даних»; -Технології безпілотних літальних апаратів; -Технології використання аналітики даних; -Технології інтернету речей (IoT); -Технології автоматизації та роботизації логістичних процесів; -Ланцюг поставок у режимі реального часу (SCV); -3D-друк.

Продовження табл. Е.14

Інноваційні технології управління людськими ресурсами в процесі логістичної діяльності	-Технології розвитку інноваційного мислення ; - Інноваційні технології розвитку стресостійкості персоналу; - Інноваційні технології машинного навчання персоналу; - Інноваційні технології організації роботи в команді; - Інноваційні технології мотивації персоналу; - Інноваційні технології активізації творчої ініціативи ; -Інноваційні технології оцінювання внеску кожного з учасників логістичного процесу ; -Інноваційні технології навчання і організації віддаленої роботи персоналу
Інноваційні технології в комунікаціях та інформаційному супроводі логістичної діяльності	-Інноваційні технології комунікацій при виконанні складських та термінальних логістичних операцій; -Інноваційні технології комунікації з водіями транспортних засобів компанії щодо забезпечення вчасної доставки вантажів; -Інноваційні технології комунікацій в мультиопераційному процесі; -Інноваційні технології ефективної комунікації в команді та з зарубіжними партнерами; -Інноваційні технології в системі диспетчерського управління; -Інноваційні технології колективної роботи з документами; -Інноваційні системи збереження та видачі інформації: -Інноваційні системи обміну інформацією у внутрішніх та зовнішніх комунікаціях; Інноваційні технології підтримки процесу прийняття управлінських рішень учасників логістичних мереж; -Інтранет та екстранет – технології у забезпеченні ділових операцій.

Примітка: сформовано автором на основі узагальнення досвіду зарубіжних компаній [100].

Таблиця Е.15 (для додатка Е)

Особливості змісту робіт та чинних навчальних програм логістичних компаній

Назва компанії, місія та специфіка змісту робіт	Зміст чинної програми професійного навчання: чого навчають?
US Freight 1.Надання послуг диспетчування та пошуку вантажів на логістичному ринку США; 2.Здійснення підготовки необхідної транспортної документації для організації перевезень вантажів на ринку США; 3.Здійснення нагляду за процесами завантаження та розвантаження причіпних транспортних засобів на американському логістичному ринку; 4.Пошук та відбір причіпних транспортних засобів через використання логістичних веб сайтів та програм, зокрема: truckstop.com, DAT360, Central Dispatch; 5.Планування оптимальних маршрутів на американському логістичному ринку.	Уміння: -виконання робіт по супроводу водіїв та пошуку вантажів на ринку США; -використання програмного забезпечення для дистанційного виконання робіт; -комунікації із зарубіжними партнерами; -планування маршрутів; -реагування на форс-мажорні обставини та забезпечення; -розв'язання складних проблем; -розвитку стресостійкості; -аналізування ринку логістичних послуг ; -комунікацій іноземними мовами; -ведення переговорів та співпраці в команді.
West Container Terminal 1.Розвиток та управління комплексною логістичною мережею для транспортування товарів між Україною та Європою залізничними шляхами; 2.Надання термінальних послуг включаючи розвантаження, складування та зберігання; 3.Надання розширеного доступу до мережі терміналів-партнерів в країнах ЄС; 4.Митний супровід на території терміналу; 5.Виконання перевезень вантажів, включаючи швидкопсувні, небезпечні, наливні та негабаритні вантажі; 6.Надання партнерам можливостей вибору контейнерів різного типу.	Уміння: -засвоєння особливостей морських контейнерних перевезень; -організації перевезення вантажів в контейнерах різних типів залізничним транспортом; -ведення документації за різним типом робіт; -засвоєння особливостей експортно-імпортних операцій; -ведення переговорів з міжнародними партнерами; -здійснення операцій, пов'язаних із митним оформленням вантажів; -забезпечення внутрішньої організації складського господарства на логістичному терміналі; -ведення обліку та звітності; -ефективного управління фінансовими, матеріальними та людськими ресурсами компанії; -управління ланцюгом постачання.
Міжнародна логістична компанія Flexx Freight 1.Забезпечення логістичного обслуговування на американському ринку від виробника до споживача; 2.Розробка стратегій логістичного планування; 3.Надання складських послуг на території США; 4.Ведення та організація транспортної документації; 5.Контроль за переміщенням причіпних транспортних засобів; 6.Ведення комунікації з водіями, експедиторами та брокерами.	Уміння: -використання програмного забезпечення для відстежування руху транспорту компанії; -виконання складських та термінальних логістичних операцій; -комунікації з водіями транспортних засобів компанії щодо забезпечення вчасної доставки вантажів; -працювати у мультиопераційному процесі; -формування стратегій оптимізації логістичних маршрутів; -навичок ефективної комунікації в команді та з зарубіжними партнерами; -розвитку інноваційного мислення; -використання сучасних технологій та системи диспетчерського управління -дотримання стандартів безпеки та відповідальності за своєчасну доставку вантажів -враховування особливостей перевезень небезпечних вантажів

Примітка: сформовано автором на основі узагальнення досвіду компаній Flexx Freight, West Container Terminal, USF Dispatch.



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46009; тел./факс +380 (352) 51-75-75;
www.wunu.edu.ua; rektor@wunu.edu.ua; ідентифікаційний код за ЄДРПОУ 33680120



Затверджую:

Ректор Західноукраїнського
національного університету
д.е.н. проф. Андрій Крисоватий

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
за спеціальністю: 073 – менеджмент Труш Ірини Маркіянівни на тему
«Управління ефективністю інноваційної діяльності підприємств:
інвестиційний аспект» у навчальному процесі Західноукраїнського
національного університету

Довідка видана аспірантці кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Труш Ірині Маркіянівни про те, що основні положення та результати її дисертаційної роботи на тему «Управління ефективністю інноваційної діяльності підприємств: інвестиційний аспект» з вдосконалення теоретико-методичних положень управління інноваційною та інвестиційною діяльністю підприємств, використовуються у навчальному процесі Західноукраїнського національного університету при викладанні дисциплін «Управління проектами» та «Інвестиційний менеджмент».

Матеріали досліджень застосовуються під час проведення лекційних та практичних занять зі студентами денної та заочної форм навчання, а також при написанні курсових та кваліфікаційних робіт за спеціальністю «Менеджмент».

Довідка видана для подання вченій раді за місцем захисту дисертації.

Завідувач кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу
Західноукраїнського
національного університету
доктор економічних наук, професор

Шкільняк
050 344 4122

Михайло ШКІЛЬНЯК

№ 124-26/916 від 24.06.2022





МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАУКОВО-ДОСЛІДНА ЧАСТИНА

46009, Україна, м. Тернопіль, вул. Львівська, буд. 5-а, тел. (0352) 51-75-52

№ 21/ 72-2024

«09» 09 2024 р.

ДОВІДКА

Видана **ПОЛИНЯКУ Володимиру Васильовичу** про участь у виконанні науково-дослідних робіт Західноукраїнського національного університету. Зокрема, на посадах молодшого наукового співробітника у 2023 році він брав участь у виконанні госпдоговірної НДР «Розроблення програми підвищення ефективності управління розвитком територіальної громади в умовах сучасних загроз» (державний реєстраційний номер 0122U200784), у 2024 році – у виконанні роботи за господарським договором «Удосконалення системи управління персоналом на підприємстві» (державний реєстраційний номер 0124U001471).

Також Полиняк В.В. бере участь у виконанні НДР, яку здійснює кафедра менеджменту, публічного управління і персоналу в межах основного робочого часу у 2023-2027 роках: «Менеджмент та публічне управління в умовах трансформацій» (державний реєстраційний номер 0123U103562) у розробці розділу «Формування організаційної культури логістичних підприємств в контексті підвищення їх конкурентоспроможності».

Накази ЗУНУ від 05.09.2023 р. №294; від 19.02.2024 р. № 77.

Начальник науково-дослідної частини



Віта СЕМАНЮК



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

НАУКОВО-ДОСЛІДНА ЧАСТИНА

46009, Україна, м. Тернопіль, вул. Львівська, буд. 5А, тел. (0352) 51-75-52

№ 21/ 79 - 2025

« 30 » 06 20 25 року

ДОВІДКА

Видана **ПОЛИНЯКУ Володимиру Васильовичу** про участь у виконанні науково-дослідних робіт Західноукраїнського національного університету. Зокрема, на посадах молодшого наукового співробітника у 2023 році він брав участь у виконанні госпдоговірної НДР «Розроблення програми підвищення ефективності управління розвитком територіальної громади в умовах сучасних загроз» (державний реєстраційний номер 0122U200784), у 2024 році – у виконанні роботи за господарським договором «Удосконалення системи управління персоналом на підприємстві» (державний реєстраційний номер 0124U001471), у 2025 році – у виконанні роботи з надання науково-професійних послуг «Науково-професійне консультування у сфері підвищення кваліфікації фахівців підприємства з використанням сучасних маркетингових комунікаційних технологій в умовах війни», НДР «Підвищення конкурентоспроможності підприємств: цифрові фінансові інструменти та звітність» (державний реєстраційний номер 0125U002710). Також Поляняк В.В. бере участь у виконанні НДР, яку здійснює кафедра менеджменту, публічного управління і персоналу в межах основного робочого часу у 2023-2027 роках: «Менеджмент та публічне управління в умовах трансформацій» (державний реєстраційний номер 0123U103562) у розробці розділу «Формування організаційної культури логістичних підприємств в контексті підвищення їх конкурентоспроможності».

Накази ЗУНУ: від 05.09.2023 р. №294; від 19.02.2024 р. № 77.

Розпорядження проректора з наукової роботи ЗУНУ: від 01.05.2025 р. №7; від 28.05.2025 №6.

Начальник науково-дослідної частини



Віта СЕМАНЮК

ТОВ "РКК АЛЬЯНС"

Україна, 47740 вул.Грушевського 49Х, смт.Великі Бірки Тернопільська обл., ЄДПРОУ 41012248

Вих.№ 22/25

15 серпня 2025р

Довідка про впровадження

результатів дисертації здобувача наукового ступеня доктора філософії Полиняка Володимира Васильовича на тему «Формування організаційної культури логістичних підприємств в контексті підвищення їх конкурентоспроможності» за спеціальністю 073 – Менеджмент.

Довідка видана здобувачу наукового ступеня доктора філософії Полиняку Володимирі Васильовичу про те, що запропоновані ним в дисертації: методика оцінки організаційної культури на засадах онлайн-опитування та роботи фокус-груп, зокрема стосовно виявлення основних характеристик організаційної культури, оцінки її сприйняття персоналом організації, методика оцінки на основі синтетичних, одиничних та групових інтегральних показників впливу організаційної культури на підвищення потенціалу конкурентоспроможності організації, а також методика формування організаційного профіля організаційної культури підприємства, апробовані в роботі з питань управління персоналом, використані менеджментом підприємства в частині адміністрування діяльності, що дозволило отримати повноцінну інформаційну базу для прийняття управлінських рішень стосовно адаптації чинної організаційної культури підприємства до умов роботи, обумовлених зростанням конкуренції на ринку логістичних послуг.

Директор ТОВ "РКК Альянс"



А.В.Боднар



ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
"ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД"
ПрАТ "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД"
КОМПАНІЯ "МОЛОКІЯ"

PRIVATE JOINT STOCK COMPANY
"TERNOPIL DAIRY FACTORY"
PJSC "TERNOPIL DAIRY FACTORY"
"MOLOKIYA" COMPANY

19.04. 2024 № 493

Довідка про впровадження науково-прикладних розробок

Цим підтверджуємо, що матеріали дисертаційного дослідження Полин'яка Володимира Васильовича на тему «Формування організаційної культури логістичних підприємств в контексті їх конкурентоспроможності», а саме розроблена ним система індикаторів для характеристики методики та результату експертної оцінки інтегральних коефіцієнтів відносної важливості внутрішніх чинників формування організаційної культури підприємств, в процесі здійснення логістичної діяльності використані при розробці заходів, направлених на удосконалення роботи в сфері логістики підприємства.

Заступник голови правління —
директор заводу



Віктор СОЛТИС

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"СМАРТ ФАРМІНГ"**

47670, ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛ., ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ РАЙОН, С. КРИВЕ
ЄДРПОУ 40526091

Вих.№ 14/25 від 01.09.2025р.

Довідка про впровадження

результатів дисертаційного дослідження здобувача наукового ступеня доктора філософії Поляняка Володимира Васильовича на тему «Формування організаційної культури логістичних підприємств в контексті підвищення їх конкурентоспроможності» за спеціальністю 073 – Менеджмент.

Довідка видана про те, що ТОВ «СМАРТ ФАРМІНГ» використовує запропоновані здобувачем наукового ступеня доктора філософії Полянком Володимиром Васильовичем для апробації методики соціологічного дослідження організаційної культури організації та оцінки ефективності впливу її основних ознак на економічну результативність і підвищення конкурентоспроможності при підготовці управлінських рішень щодо удосконалення організації роботи підприємства та організаційної культури.

За результатами впровадження розробок здобувача внесені зміни в практику моніторингу трансформації організаційної культури підприємства та у внутрішні регламенти, які регулюють роботу персоналу задля підвищення її ефективності та створення сприятливих умов праці.

Директор ТОВ «СМАРТ ФАРМІНГ»



Володимир УЛИЧ



Вих. № 001/25 від 04.03.2025

Довідка

Про практичне впровадження результатів дисертаційного дослідження здобувача наукового ступеня доктора філософії Полянська Володимира Васильовича на тему «Формування організаційної культури логістичних підприємств в контексті підвищення їх конкурентоспроможності» за спеціальністю – 073 Менеджмент

Довідка видана здобувачу кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету Полянському Володимиру Васильовичу про те, що логістична компанія Flexx Freight використовує в своїй роботі : 1) результати проведеного ним опитування працівників та стейкхолдерів щодо характеристики чинної організаційної культури компанії та рівня задоволення нею персоналу ; 2) результати здійсненої ним оцінки потенціалу конкурентоспроможності підприємства на ринку логістичних послуг; 3) розроблену здобувачем методику оцінки процесів трансформації організаційної культури логістичних підприємств.

В результаті впровадження розробок здобувача виявлено вузькі місця в організаційній культурі компанії, недоліки в практиці її трансформації та визначено напрямки роботи стосовно: модернізації організаційної культури як фактору підвищення конкурентоспроможності організації; удосконалення регламентів періодичних організаційної культури, алгоритму використання способів формування організаційної культури, побудови системи зворотного зв'язку на базі сучасних засобів комунікацій. В практику роботи компанії впроваджено також рекомендації здобувача щодо удосконалення системи професійного навчання персоналу.

Директор



Світлана Олар



ТЕРНОПІЛЬСЬКА МІСЬКА РАДА

ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ

вул. Листопадова, 5, м. Тернопіль, 46001 тел.: (0352) 52 20 21 e-mail: ternopil_rada@ukr.net

web: ternopilcity.gov.ua

*N 189/03
22.08.2025*

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
здобувача наукового ступеня доктора філософії
Полиняка Володимира Васильовича на тему
«Формування організаційної культури логістичних підприємств в контексті
підвищення їх конкурентоспроможністю»
за спеціальністю 073 – Менеджмент

Довідка видана здобувачу кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету Полиняку Володимиру Васильовичу про те, що отримані ним при виконанні дисертації результати аналізу конкурентного середовища функціонування логістичних підприємств, що надають послуги в галузі транспортування, експедирування та складування вантажів, та оцінки їх конкурентного потенціалу використані Тернопільською міською радою при проведенні аналітичних досліджень в процесі формування Стратегії розвитку Тернопільської міської територіальної громади до 2027 року (із перспективою дії до 2034 року). Використання поданих результатів дослідження дозволило зробити обґрунтовану оцінку розвитку підприємництва на ринку логістичних послуг в територіальній громаді, визначити місце даного виду економічної діяльності в структурі економіки територіальної громади, а розроблений здобувачем алгоритм аналізу – використати для оцінки конкурентного середовища в суміжних галузях та економіці громади в цілому.

Заступник міського голови
з питань діяльності
виконавчих органів ради



Ігор КРИСОВАТИЙ