

УДК 332.122

JEL Classification: L10, L20, M14, R40

DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2025-1.97.07>

Володимир Полиняк, аспірант,
<https://orsid.org/0000-0002-3780-0306>
Західноукраїнський національний університет,
м. Тернопіль

ФОРМУВАННЯ, РОЗВИТОК ТА ЗМІНИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ДІАГНОСТИКА СТАНУ

Анотація

Актуальність. Постановка проблеми. У сфері надання логістичних послуг щораз 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.

Мета дослідження – емпірична оцінка стану формування та трансформації організаційної культури логістичних підприємств і розвиток теоретичних положень щодо обґрунтування концептуальної моделі формування організаційної культури, зорієнтованої на економічний результат і підвищення конкурентоспроможності зазначених підприємств на логістичному ринку. **Методологія.** Дослідження здійснено на основі запропонованої автором методики, що є відмінною від напрацьованих раніше дослідниками даної проблеми, зокрема через чітке визначення в ній критеріїв та індикаторів оцінки.

Результати дослідження. У статті розглянуто проблеми формування, розвитку та змін (модернізації, адаптації) організаційної культури логістичних підприємств через призму теоретичних та емпіричних розвідок. Узагальнено підходи до формування організаційної культури організацій. На основі емпіричного дослідження, зокрема шляхом створення фокус-групи і проведення опитування її учасників дана оцінка фактичного стану трансформації організаційної культури логістичних підприємств, що працюють у сфері транспортування, експедирування, складування та збереження вантажів.



Практичне значення. Зроблено висновки про існуючі на практиці проблеми розвитку організаційної культури логістичних підприємств в Україні. Обґрунтовано пропозиції щодо імплементації стратегічного підходу в цих процесах. **Перспективи подальших досліджень** мають бути пов'язані з пошуком варіантів узгодження змін організаційної культури з обраними стратегіями розвитку логістичних компаній, отримання ефекту синергії у взаємодії системи стратегічного управління та системи трансформації організаційної культури цих організацій

Ключові слова: організаційна культура, формування організаційної культури, управління організаційною культурою логістичних підприємств.

Кількість джерел: 15; кількість рисунків: 9.

Volodymyr Polynyak, Postgraduate Student,
<https://orsid.org/0000-0002-3780-0306>
West Ukrainian National University, Ternopil

FORMATION, DEVELOPMENT AND TRANSFORMATION OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF LOGISTICS ENTERPRISES: STATE DIAGNOSTICS

Summary

The article examines the issues of formation, development and transformation (modernization, adaptation) of the organizational culture of logistics enterprises through the lens of theoretical and empirical research. It summarizes approaches to shaping the organizational culture of organizations.

Based on an empirical study, which included the creation of a focus group and a survey of its participants, an assessment of the actual state of organizational culture transformation in logistics enterprises engaged in transportation, forwarding, warehousing and cargo storage has been provided. The study was conducted using a methodology proposed by the author, which differs from previous research on this issue, particularly due to its clear definition of evaluation criteria and indicators.

Conclusions have been drawn regarding the existing practical challenges in developing the organizational culture of logistics enterprises in Ukraine. Recommendations for implementing a strategic approach in these processes have been substantiated.

Keywords: organizational culture, formation of organizational culture, management of organizational culture in logistics enterprises.

Number of sources – 15, number of drawings – 9.

Постановка проблеми. В умовах гострої конкуренції на ринку логістичних послуг логістичні підприємства знаходяться в постійному пошуку шляхів підвищення своєї конкурентоспро-

можності. Поряд з модернізацією матеріально-технічної бази, забезпеченням професійного розвитку персоналу, удосконаленням системи взаємодії з партнерами, інноваціями в технологіях надання логістичних послуг щораз 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. Зокрема, в логістичних компаніях має місце низка проблем стосовно вирішення цього питання, про що вказує плінність кадрів, проблеми загострення взаємовідносин з партнерами та клієнтами, неготовність до усунення ризиків функціональної діяльності. З огляду на це, особливої уваги заслуговують емпіричні розвідки і діагностика процесів трансформації організаційної культури цих компаній, їх відмінності від напрацьованих теоретичних моделей, що не лише засвідчить фактичний стан як виклик для менеджменту, але й дозволить здійснити подальший розвиток теоретичних положень в даній проблематиці, а відтак є актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання формування організаційної культури підприємств і організацій досліджували К. Баркова, В. Гевко, Н. Іваницька, Г. Захарчин, Я. Колодка, Н. Ринкевич, О. Харчишин, В. Храпкіна, R. Kilmann, M. Saxton, R. Serpa, I. Robinson, H. Shwartz, S. Davis, F. Trompenaars, інші вітчизняні та зарубіжні вчені. Вивчення наукових праць засвідчує, що в них: систематизовано методологічні пропозиції та методичний інструментарій реалізації

управлінського підходу до формування організаційної культури підприємства [1], обґрунтовано положення, які регламентують формування організаційної культури у взаємозв'язку зі стратегічним управлінням [2; 3], розглянуто процес формування організаційної культури як комплекс видів діяльності [4], акцентовано увагу на потребі розробки певного механізму формування організаційної культури [5], піднято деякі питання формування організаційної культури підприємств в сфері логістичної діяльності [6; 7].

Формулювання цілей статті й аргументування актуальності поставленого завдання. 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 відповіді на питання, наскільки реально використовуються охарактеризовані алгоритми в практичній діяльності підприємств з врахуванням специфіки їх підприємницької діяльності, в зазначених наукових розвідках не знаходимо. Відтак **метою** запропонованої читачу наукової праці 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.

Виклад основного матеріалу. 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 раціонально й ефективно розв'язати це завдання.

Залежно від критерію 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» [4].

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» [8, 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) [9] 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 і 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» [4].

Іваницька Н. Б. зазначає: «При формуванні організаційної культури відбувається моделювання її проблемних областей, розглядається деталізація її компонентів: організаційного, успішно-емоційного, рефлексивного» [10, с. 76].

Зв'язок організаційної культури зі стратегічним управлінням знаходимо в різних моделях організаційної культури, напрацьованих зарубіжними вченими, зокрема F. Trompenaars [11], J. A. Pearce, R. B. Robinson [12], H. Schwartz, S. M. Davis, [13], L. Smircich [14] та іншими.

Баркова К. О. вказує, що «формування організаційної культури необхідно здійснювати відповідно до стратегії підприємства» [2, с. 73]. Вчена також стверджує, що: «Послідовність формування організаційної культури в стратегічному управлінні підприємства складається з чотирьох етапів, які включають поверхневу та глибинну оцінку, вибір моделі, формування організаційної культури та контроль» [2, с. 76]. І пропонує таку послідовність формування організаційної культури у взаємозв'язку зі стратегічним управлінням підприємством: «I етап – визначення мети та цілей підприємства, аналіз і оцінка існуючої організаційної культури, визначення динаміки зовнішнього середовища та системна оцінка можливостей; II етап – аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів організаційної культури, встановлення/аналіз стратегії підприємства, встановлення відповідностей між організаційною культурою та стратегією; III етап – зіставлення існуючої органі-заційної культури з бажаною, розробка плану дій для подальшого розвитку організаційної культури; IV етап – контроль за виконанням/впровадженням поточних змін» [2, с. 79].

Підтримуючи розроблені наукові 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 зазначеного пробілу в наукових розвідках нами проведено емпіричне дослідження управлінської діяльності менеджменту великих і 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, перш за все, через механізми впровадження та оновлення регламентів, спрямовані на забезпечення відповідності законодавчим і змінам ринкових умов. До них слід віднести: а) перегляд регламентів (компанії «Нова пошта» й «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 їхніх побажань щодо зміни організаційної культури (компанія «Raben Group»), що зафіксовано в інтернет-мережі [15]. 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 сформулювати загальне уявлення про стан цих процесів у більшості, особливо середніх і малих підприємств. З метою усунення цього недоліку нами пропонується збір інформації й 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

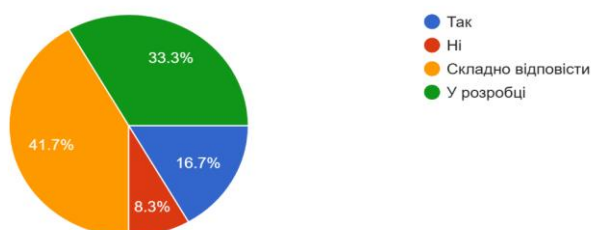
сформовано систему критеріїв і індикаторів оцінки стану трансформації організаційної культури в компанії.

Основними критеріями визначено: наявність формалізованої організаційної культури; наявність кодексу етики; наявність регулярних досліджень організаційної культури; характер цих досліджень, якщо такі проводяться; спосіб зміни організаційної культури; форми сприяння розвитку організаційної культури з боку організації; ефективність впливу інструментів розвитку організаційної культури в компанії на економічний результат її роботи, а саме: на її конкурентоспроможність на логістичному ринку; на розвиток персоналу; на продуктивність праці персоналу.

Опрацювання результатів роботи фокус-групи дозволило отримати узагальнену характеристику стану трансформації організаційної культури зазначених логістичних компаній, подану нижче.

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

Чи є у вас формалізована цільова організаційна культура?
24 responses



*Рис. 1. Результати оцінки наявності формалізованої цільової організаційної культури в досліджуваних логістичних підприємствах**

*Джерело: розроблено за результатами роботи фокус-групи.

Ще гірше виглядає результат відповіді на запитання щодо наявності Кодексу етики. Підтвердження його відсутності засвідчили 33,3% (рис. 2). Як і в першому випадку, 41,7% учасників опитування на це питання не можуть відповісти, що свідчить про відсутність обізнаності в процесах трансформації організаційної культури їхньої компанії.

Чи є у вас кодекс етики?
24 responses

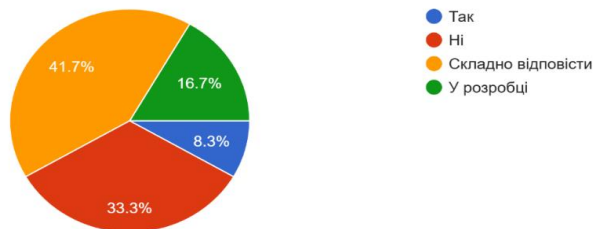


Рис. 2. Результати оцінки наявності Кодексу етики в досліджуваних логістичних підприємствах*

*Джерело: розроблено за результатами роботи фокус-групи.

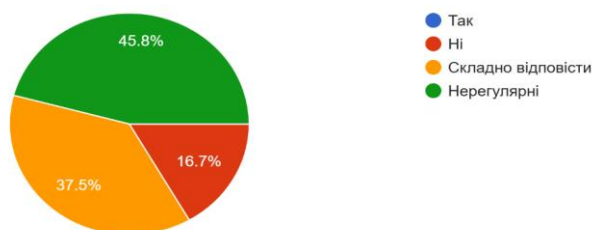
Опитування показало, що в компаніях, хоча й нерегулярно, проводяться дослідження організаційної культури (підтверджено 45,8% учасниками фокус-групи). Проте частина респондентів (16,8%) стверджує, що такої практики не існує. Якщо врахувати осіб, які стикнулися зі складнощами у відповіді, то фактично більша частина учасників фокус-групи знаходиться поза процесом цілеспрямованого покращення організаційної культури компаній (рис. 3).

Як показав аналіз, основними способами отримання інформації при оцінці організаційної культури в компаніях, де проводяться дослідження організаційної культури, є опитування (58,3%), інтерв'ю (16,7%), фокус-групи (16,7%) (рис. 4).

У контексті вирішення основного завдання дослідження, тобто 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:

Чи проводяться регулярні дослідження організаційної культури?

24 responses

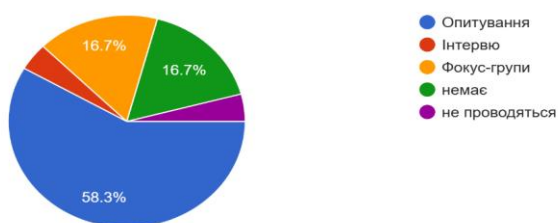


*Рис. 3. Результати оцінки наявності управлінських дій з проведення регулярних досліджень організаційної культури в досліджуваних логістичних підприємствах**

*Джерело: розроблено за результатами роботи фокус-групи.

Якщо є регулярні дослідження організаційної культури у Вашій організації, то які?

24 responses



*Рис. 4. Результати виявлення способів отримання інформації при проведенні досліджень організаційної культури в спостережуваних логістичних підприємствах**

*Джерело: розроблено за результатами роботи фокус-групи.

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, проєктні 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 (рис. 5).

Як здійснюється зміна (розвиток, модернізація) організаційної культури у Вашій компанії? Що з поданих нижче дій реально має місце?

23 responses

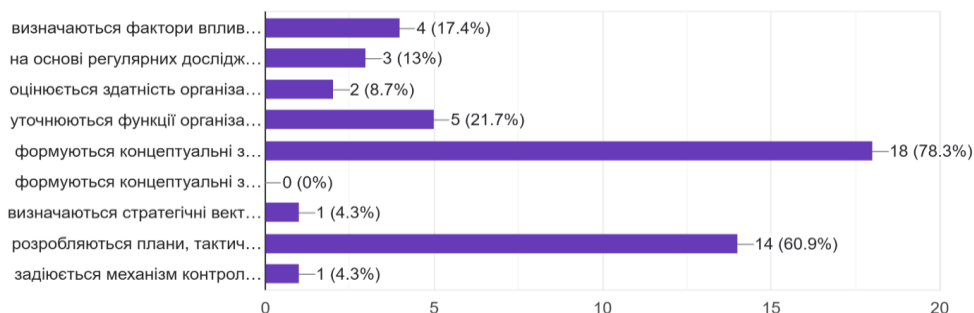


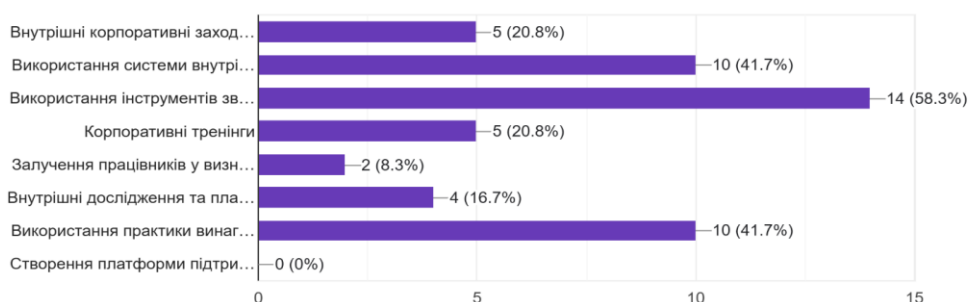
Рис. 5. Результати оцінки способів формування (розвитку, зміни, модернізації) організаційної культури в досліджуваних логістичних підприємствах*

*Джерело: розроблено за результатами роботи фокус-групи.

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 (рис. 5). 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.

У 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 і використання практики винагород, які сприяють розвитку організації (41,7% респондентів) (рис. 6).

Яке сприяння розвитку організаційної культури має місце з боку Вашої організації? Виберіть ті, що вам найбільше імпонують
24 responses



*Рис. 6. Результати оцінки способів сприяння формуванню (розвитку, зміні, модернізації) організаційної культури в досліджуваних логістичних підприємствах**

*Джерело: розроблено за результатами роботи фокус-групи.

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. 7 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 незначна кількість респондентів вважає їх використання малоефективним. Як і в попередніх оцінках, значній частині учасників фокус-групи (47,8%) складно відповісти.

Як ви оцінюєте ефективність використання інструментів розвитку організаційної культури у Вашій організації з точки зору впливу на економічний результат?

23 responses

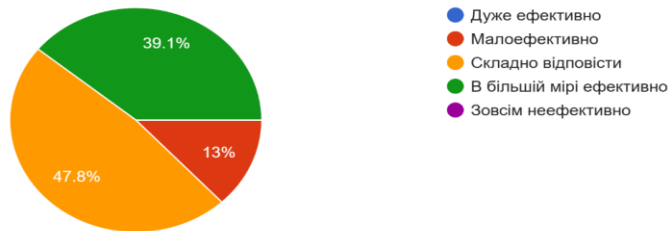


Рис. 7. Результати оцінки ефективності використання інструментів формування (розвитку, зміни, модернізації) організаційної культури в досліджуваних логістичних підприємствах з точки зору впливу на економічний результат*

*Джерело: розроблено за результатами роботи фокус-групи.

Дещо відмінні результати отримані при оцінці ефективності використання інструментів розвитку організаційної культури для підвищення конкурентоспроможності логістичних компаній на логістичному ринку (рис. 8).

Як Ви оцінюєте ефективність використання інструментів розвитку організаційної культури у Вашій організації з точки зору впливу на її конкурентоспроможність на логістичному ринку?

24 responses

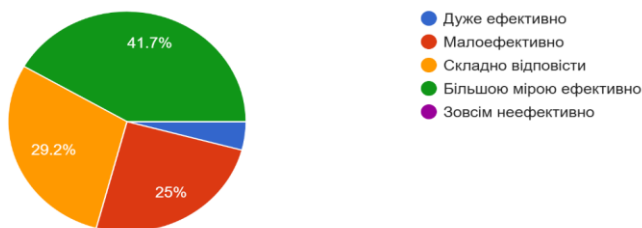


Рис. 8. Результати оцінки ефективності використання інструментів формування (розвитку, зміни, модернізації) організаційної культури в досліджуваних логістичних підприємствах з точки зору впливу на конкурентоспроможність*

*Джерело: розроблено за результатами роботи фокус-групи.

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 у контексті підвищення конкурентоспроможності відрізняється в обраних для аналізу компаніях і це зафіксували їхні представники у фокус-групі. Однак, як показує опитування, жоден з респондентів не заперечив ефективність цього напрямку роботи.

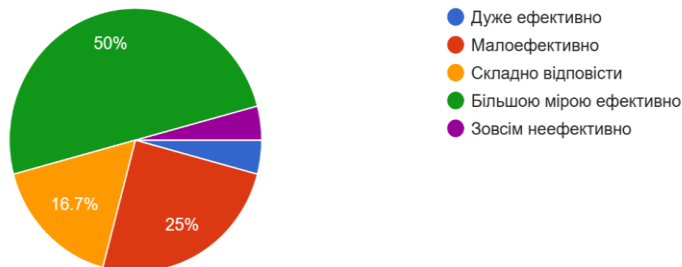
Оцінюючи ефективність впливу інструментів розвитку організаційної культури в своїх компаніях на розвиток персоналу, позитивно (дуже ефективно і більшою мірою ефективно) оцінили 45,9% учасників фокус-групи, 25% – як малоефективно. 4,0% вважає, що інструменти розвитку організаційної культури за цим індикатором є неефективними. На жаль, 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 вважає управлінську діяльність дуже і більшою мірою ефективною (рис. 9). Лише 4,0% членів фокус-групи вважають вплив зазначених інструментів неефективним.

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

Як Ви оцінюєте ефективність впливу інструментів розвитку організаційної культури у Вашій організації на продуктивність праці персоналу ?

24 responses



*Рис. 9. Результати оцінки ефективності використання інструментів формування (розвитку, зміни, модернізації) організаційної культури в досліджуваних логістичних підприємствах з точки зору впливу на продуктивність праці персоналу**

*Джерело: розроблено за результатами роботи фокус-групи.

Висновки з проведеного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Сучасну практику формування і трансформації організаційної культури логістичних підприємств слід оцінювати як таку, що значною мірою формується спонтанно або в процесі здійснення тактичних чи навіть оперативних дій менеджменту, спрямованих на усунення проблем функціональної діяльності організацій. 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 у теорії елементів, процедури оцінки й 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 у логістиці та в комунікаціях.

Перспективи подальших досліджень мають бути пов'язані з пошуком варіантів узгодження змін організаційної культури з обраними стратегіями розвитку логістичних компаній, отримання ефекту синергії у взаємодії системи стратегічного управління та системи трансформації організаційної культури цих організацій.

Список використаних джерел:

1. Храпкіна В. Управлінський підхід до формування організаційної культури підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. №2 (224). С. 27-34.
2. Баркова К. О. Формування організаційної культури в стратегічному управлінні підприємством. Дис. на здобуття наукового ступеня доктора філософії. Спец. 073 «Менеджмент». 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>
3. Ринкевич Н. С. Трансформація організаційної культури підприємств в умовах модернізації. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08. 00. 04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Інститут економіки промисловості НАН України. Київ, 2020. 326 с. URL: <https://iie.org.ua/wp-content/uploads/2021/05/dysertatsiia-rynkevych-n.s..pdf>
4. Харчишина В. Управлінський підхід до формування організаційної культури підприємства. Житомир, 2011. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/8427/1/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F%20%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%821-2.pdf>
5. Захарчин Г. М. Передумови розвитку організаційної культури на підприємстві в умовах глобалізації. *Економічний простір*. 2009. №23/1. С. 57-63.
6. Гевко В. Особливості формування логістичної стратегії підприємств мережевих структур як чинник зміцнення організаційної культури. *Галицький економічний вісник*. 2020. No. 1 (62). С. 109-117. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/62/795.pdf>
7. Колодка Я. В. Моделювання організаційної структури управління підприємством під час впровадження стратегії логістичного аутсорсингу. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 9.
8. Комарова К. В. Організаційна культура : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Дніпропетровськ: ДДФА, 2011. 166 с. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/2481/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%9A.%D0%92.%20%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0%20%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0.pdf>
9. Kilmann R. H., Saxton M. J., Serpa R. Gaining control of the corporate culture. San Francisco: Jossey Bass, 1985. 451 p.
10. Іваницька Н. Б. Концепція мотивування персоналу до формування корпоративної культури на машинобудівному підприємстві. Харків, 2010. 301 с.

11. Trompenaars F., Hampden-Turner C. 1997: Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business. London: Nicholas Brearley, 1997. URL: https://ocan.yasar.edu.tr/wp-content/uploads/2013/09/Riding-the-waves_Part-1.pdf
12. Pearce, J. and Robinson, R. B. Strategic Management, Formulation, Implementation and Control. 11th Edition, McGraw-Hill International, New York, 2009. Pp. 21-25.
13. Schwartz, H., & Davis, S. M. (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational dynamics*, 10(1), 30-48. DOI: [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(81\)90010-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(81)90010-3)
14. Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358. DOI: <https://doi.org/10.2307/2392246>
15. 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

References:

1. Khrapkina, V. (2020). Management approach to the formation of organizational culture of an enterprise. *Aktualni problemy ekonomiky [Current problems of economics]*, no. 2 (224), pp. 27-34 (in Ukr.).
2. Barkova, K.O. (2020). Formation of organizational culture in strategic management of an enterprise. Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy. Specialization 073 "Management". Kharkiv. URL: https://www.hneu.edu.ua/uploads/2021/03/8_PDF (in Ukr.).
3. Rynkevych, N.S. (2020). Transformation of organizational culture of enterprises in the conditions of modernization. Qualification scientific work in the form of a manuscript. Dissertation for the degree of Candidate of Economic Sciences in the specialty 08. 00. 04 – Economics and Management of Enterprises (by Types of Economic Activity). Institute of Industrial Economics of the NAS of Ukraine. Kyiv, 326 p. URL: <https://iie.org.ua/wp-content/uploads/2021/05/dysertatsiia-rynkevych-n.s..pdf> (in Ukr.).
4. Kharchyshyna, V. (2011). Management approach to the formation of organizational culture of the enterprise. Zhytomyr. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/8427/1/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F%20%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82-2.pdf> (in Ukr.).
5. Zakharchyn, H.M. (2009). Prerequisites for the development of organizational culture in an enterprise in the context of globalization. *Ekonomichnyi prostir [Economic Space]*, no. 23/1, pp. 57-63 (in Ukr.).
6. Hevko, V. (2020). Peculiarities of forming the logistics strategy of network structure enterprises as a factor in strengthening organizational culture. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk [Galician Economic Journal]*, no. 1 (62), pp. 109-117. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/62/795.pdf> (in Ukr.).
7. Kolodka, Ya.V. (2017). Modeling the organizational structure of enterprise management during the implementation of the logistics outsourcing strategy. *Ekonomika i suspil'stvo [Economy and Society]*, issue 9 (in Ukr.).
8. Komarova, K.V. (2011). *Orhanizatsiyna kul'tura [Organizational culture]*. DDFA, Dnipropetrovsk, 166 p. URL: http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/2481/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%9A.%D0%92.%20_%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0%20%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0.pdf (in Ukr.).

9. Kilmann, R.H., Saxton, M.J., Serpa, R. (1985). Gaining control of the corporate culture. San Jossey Bass, Francisco, 451 p.
10. Ivanytska, N.B. (2010). *Kontseptsiya motyvuvannya personalu do formuvannya korporatyvnoyi kultury na mashynobudivnomu pidpryyemstvi* [The concept of motivating personnel to form a corporate culture at a machine-building enterprise]. Kharkiv, 301 p. (in Ukr.).
11. Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. (1997). 1997: Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business. Nicholas Brearley, London. Available at: https://ocan.yasar.edu.tr/wp-content/uploads/2013/09/Riding-the-waves_Part-1.pdf
12. Pearce, J.A. and Robinson, R.B. (2009). Strategic Management, Formulation, Implementation and Control. 11th Edition, McGraw-Hill International, New York, pp. 21-25.
13. Schwartz, H., & Davis, S.M. (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational dynamics*, 10(1):30-48. DOI: [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(81\)90010-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(81)90010-3).
14. Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28:339-358. DOI: <https://doi.org/10.2307/2392246>
15. Raben group sustainability report 2023. On the road to sustainable european network. Available at: https://ua-api.raben-group.com/fileadmin/fileadmin/CSR/Raben_Group_Sustainability_Report_2023.pdf

Надійшла до редакції 24.02.2025

Прийнято до друку 06.03.2025

Публікація онлайн 31.03.2025