

UDC 338.46

JEL classification: L10, L20, M14

DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.01.020>

Алла МЕЛЬНИК,

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу,
Західноукраїнський національний університет,
вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46009, Україна,
e-mail: melnykaf@gmail.com
ORCID ID: 0000-0001-6033-7332

Володимир ПОЛІНЯК,

аспірант кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу,
Західноукраїнський національний університет,
вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46009, Україна,
email: v.polynyak@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-3780-0306

**ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ СУЧАСНИХ ЛО-
ГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ЗАГАЛЬНЕ ТА ОСОБЛИВЕ**

Мельник А., Полянєк В. Чинники формування організаційної культури сучасних логістичних підприємств: загальне та особливе. *Вісник економіки*. 2023. Вип. 1. С. 20–34. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.01.020>

Melnyk, A., Polynyak, V. (2023). Chynnyky formuvannia orhanizatsiinoi kultury suchasnykh lohystychnykh pidpriemstv: zahalne ta osoblyve [Factors of formation of organizational culture of modern logistics enterprises: general and special]. *Visnyk ekonomiky – Herald of Economics*, 1, 20–34. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.01.020>

Анотація

Вступ. Зміни, що відбулися в глобальному і національному економічному середовищах, викликали активізацію, уваги до діяльності логістичних підприємств, зростання конкуренції на ринку логістичних послуг, необхідність підвищення економічної ефективності їх функціонування та конкурентоспроможності, які значною мірою обумовлені якістю менеджменту і насамперед типом та рівнем організаційної культури цих підприємств. Для її формування визначальне значення має об'єктивна і повноцінна діагностика чинників, які впливають на вибір моделі організаційної культури, методичних підходів до її побудови, насамперед з урахуванням типу цілей та завдань сучасних логістичних підприємств, що обумовлює потребу в розвитку сучасної теоретико-методологічної платформи для їх вирішення.

© Алла Мельник, Володимир Полянєк, 2023.

Мета дослідження – розвиток теоретико-методологічних положень щодо формування організаційної культури підприємств і організацій та вироблення пропозицій щодо аналітики чинників, які на це впливають і які потрібно враховувати в діяльності логістичних підприємств в умовах сучасних викликів.

Методи дослідження. За основу дослідження взято системний підхід, який охоплює сукупність таких методів пізнання: аналіз і синтез, систематизація, експертне оцінювання внутрішнього і зовнішнього середовища організації, pest-аналіз, компаративний аналіз.

Результати. На основі аналізу теоретичних розвідок українських та зарубіжних вчених щодо проблеми дослідження організаційної культури підприємств і чинників, що впливають на її формування, висунута та обґрунтована гіпотеза про доцільність розгляду досліджуваної проблеми через поєднання загального й особливого, врахування специфіки діяльності різного типу організацій, змісту їх робіт та способу організації виконання, що важливо для стратегічного, оперативного і ситуаційного управління. Узагальнено методичні підходи до класифікації чинників формування організаційної культури підприємств та доповнено її чинниками, що виражають специфіку їх функціональної діяльності. Проаналізовано діяльність різного типу логістичних підприємств в умовах сучасних викликів (поширення епідемії Covid-19, військові дії РФ на території України, проблеми, пов'язані з руйнацією енергетичної системи України та транспортної інфраструктури, тенденції до спадання економічної динаміки в світі тощо). Обґрунтовано необхідність актуалізації аналітичної діагностики з урахуванням змін у зовнішньому середовищі діяльності логістичних підприємств, орієнтації на посилення чинників підвищення конкурентних переваг і конкурентоспроможності цих підприємств.

Перспективи. Подальші наукові дослідження доцільно зосередити на емпіричному аналізі практики формування організаційної культури різних типів логістичних підприємств, особливостях адаптації їх організаційної культури до умов діджиталізації та дистанційної роботи.

Ключові слова.: організаційна культура, чинники формування організаційної культури, критерії класифікації чинників організаційної культури, методичні підходи до формування організаційної культури.

Формули: 1, рис.: 0, табл.: 3, бібл.: 13.

Alla MELNYK,

D.Sc. (Economics), Professor,
Professor of Management, Public Administration
and Personnel Department,
West Ukrainian National University,
11 Lvivska str., Ternopil, 46009, Ukraine,
e-mail: melnykaf@gmail.com
ORCID ID: 0000-0001-6033-7332

Volodymyr POLYNYAK,

PhD student of Management, Public Administration

and Personnel Department,
West Ukrainian National University,
11 Lvivska str., Ternopil, 46009, Ukraine,
email: v.polynyak@gmail.com
ORCID ID:0000-0002-3780-0306

Abstract

Introduction. *The changes that occurred in the global and national economic environments led to increased attention to the activities of logistics enterprises, increased competition in the logistics services market, the need to enhance the economic efficiency of their activities and competitiveness, which are largely determined by the quality of management and, first of all, the type and level of organizational cultures of these enterprises. In its formation, an objective and comprehensive diagnosis of factors influencing the choice of a model of organizational culture, methodological approaches to its construction, considering the type of goals and tasks of modern logistics enterprises, is of decisive importance, which determines the need for the development of a modern theoretical and methodological platform for their solution.*

Purpose – *the development of theoretical and methodological basis of the formation of the organizational culture of enterprises and organizations and the development of proposals regarding the analysis of factors that affect this and must be taken into account in the activities of logistics enterprises in the conditions of modern challenges.*

Methods. *The research is based on a systems approach, including a set of the following methods: analysis and synthesis, systematization, expert evaluation of the internal and external environment of the organization, PEST analysis, comparative analysis.*

Results. *On the basis of the analysis of theoretical investigations of domestic and foreign scientists regarding the problem of the organizational culture of enterprises and the factors affecting its formation, we put forward and substantiated the hypothesis about the expediency of considering the research problem through a combination of general and special, taking into account the specifics of the activities of various types of organizations, the content of their work, which is important for strategic and situational management. Methodical approaches to (selection of a criterion base) classification of factors for the formation of the organizational culture of enterprises are generalized and supplemented with factors that express the specificity of their functional activity. The activities of various types of logistics enterprises in the conditions of modern challenges are analyzed (the spread of the COVID-19 pandemic, military actions of the Russian Federation on the territory of Ukraine, problems related to the destruction of the energy system of Ukraine and transport infrastructure, trends towards the decline of economic dynamics in the world, etc.). There is a well-founded need to update analytical diagnostics taking into account changes in the external environment of logistics enterprises, focusing on strengthening the factors of increasing competitive advantages and competitiveness of these enterprises.*

Discussions. *Further scientific research should be focused on the empirical analysis of the practice of forming the organizational culture of various types of logistics enterprises, the peculiarities of their organizational culture's adaptation to digitalization and remote work.*

Keywords: *organizational culture, factors of organizational culture formation, criteria for classification of organizational culture factors, methodological approaches to organizational culture formation.*

Formulas: 1, fig.: 0, tabl.: 3, bibl.: 13.

JEL classification: L10, L20, M14.

Постановка проблеми. Зміни, що відбулися в глобальному та національному економічному середовищах, викликали активізацію уваги до діяльності логістичних підприємств, зростання конкуренції на ринку логістичних послуг, необхідність підвищення економічної ефективності їх функціонування і конкурентоспроможності, які значною мірою обумовлені якістю менеджменту і насамперед типом та рівнем організаційної культури цих підприємств. Для її формування визначальне значення має об'єктивна і повноцінна діагностика чинників, які впливають на вибір моделі організаційної культури, методичних підходів до її побудови, насамперед з урахуванням типу цілей і завдань сучасних логістичних підприємств, що обумовлює потребу в розвитку теоретико-методологічної платформи для їх вирішення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у теорію організаційної культури зробили такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як А. Воронкова, Д. Денісон, Г. Захарчин, К. Камерон, З. Куїнн, У. Шейн та ін. Дослідження організаційної культури як важливого чинника конкурентоспроможності висвітлено у працях О. Драган, В. Кукоба. Як важливий аспект управління персоналом, розглядають організаційну культуру А. Воронкова, М. Дороніна, А. Доронін, Н. Гавкалова, В. Ковальова та ін. У працях дослідників також відображені питання впливу національних особливостей формування організаційної культури, її вивчення як складової бренд-менеджменту. Фрагментарно представлена економічна сутність організаційної культури.

Водночас, з огляду на складність і багатоманітність впливу організаційної культури на результати діяльності та побудову системи управління підприємством, необхідно глибоко дослідити проблему визначення факторів формування організаційної культури, чинників, що викликають її зміни, зміни її економічної сутності і значення, що належно не проаналізовано, зокрема щодо логістичних підприємств різного типу.

Мета дослідження – розвиток теоретико-методологічних положень щодо формування організаційної культури підприємств і організацій та вироблення пропозицій щодо аналітики чинників, які на це впливають і які потрібно враховувати в діяльності логістичних підприємств в умовах сучасних викликів.

Виклад основного матеріалу. Засадничі положення предметного розгляду проблеми дослідження такі: визначення робочого розуміння поняття «організаційна культура»; трактування важливих характеристик – «загальне» та «особливе»; уточнення ознак організаційної культури через призму загального і особливого; окреслення типів організаційної культури, її функцій, методів зміни; діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища логістичної організації, що становить емпіричну основу для наукових суджень та висновків.

На сьогодні серед науковців немає єдиного підходу до трактування цього поняття. Найбільш поширені визначення терміна «організаційна культура» відображені у табл. 1.

Таблиця 1

Підходи до визначення терміна «організаційна культура»

Представник	Зміст поняття
1	2
Андросова О.	Організаційна культура – це скарбниця духовних, моральних, матеріальних аспектів і цінностей, техніко-інформаційних складових, які сформувалися в середовищі окремого підприємства та відображають індивідуальність та особливість, відповідають стратегії розвитку та ефективного втілення [1].
Баннікова К.	Організаційна культура – це багаторівневе утворення, в якому формальні і неформальні елементи в своєму перетині дають необхідний для розвитку організації ефект [2].
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 [3].
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 [4, с. 256].
Харчишина О.	Організаційна культура – це важлива складова системи управління, яка дає ефективну взаємодію між підприємствами на основі спільних цінностей, норм, правил і принципів [5].
Шейн Е.	Організаційна культура – набір колективних базових уявлень, сформованих групою людей під час вирішення проблем адаптації до змін зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, ефективність якого виявляється достатньою для того, щоб вважати його цінним і передавати новим членам групи як правильну систему сприйняття і розгляду названих проблем [6].
Eldrige J. Crombie A.	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 [7].
Ніконенко Л.	Організаційна культура – сильний стратегічний інструмент, який дає змогу орієнтувати всі підрозділи організації і окремих осіб на загальні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників [8]

Джерело: розроблено авторами на основі [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8].

Отже, як зазначає Л. Ніконенко, в сучасній парадигмі менеджменту організаційна культура розглядається багатоаспектно, як: базова складова внутрішнього середовища організації, стратегічний ресурс, важлива складова інтелектуального капіталу, інструмент регулювання поведінки персоналу, складова бренд-орієнтованого менеджменту, фактор соціальної відповідальності бізнесу, фактори покращення етики ділової взаємодії, інноваційного потенціалу, регулювання поведінки персоналу, кооперації праці та фактор продуктивності праці [8, с. 22].

Не заперечуючи правомірність наведених підходів до визначення вказаного поняття, за основу теоретико-методологічного базису нашого дослідження взято таке:

1) «організаційна культура – це сформована впродовж усієї історії організації сукупність прийомів та правил адаптації організації до вимог зовнішнього середовища і формування внутрішніх відносин між групами працівників» [9, с. 242]. Це означає, що на відміну від зазначених вище підходів, розглядатимемо організаційну культуру як результат взаємодії зовнішнього та внутрішнього середовища, впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на її формування, що обумовлює необхідність чіткого виокремлення в системі класифікації цього типу чинників;

2) об'єктом дослідження є процеси формування організаційної культури як важливої складової управління логістичними підприємствами (організаціями), що вказує на необхідність орієнтації процесу формування організаційної культури на цілі їхнього розвитку;

3) як предмет дослідження визначаємо теоретико-методологічні та практичні аспекти ідентифікації чинників формування організаційної культури логістичних підприємств. Це потребує особливої уваги до вибору методів оцінювання їхнього впливу;

4) у будь-якому предметі дослідження (як і в об'єкті) втілюється загальне, притаманне всім підходам до характеристики організаційної культури та чинників, що на неї впливають, і особливе, притаманне певному типу підприємств. Це означає, що досягнення мети дослідження можливе за диференційованого підходу до розгляду проблеми щодо різних типів логістичних підприємств;

5) успішне вирішення завдань дослідження можливе за умови чіткого окреслення критеріальної бази та вибору авторського підходу до класифікації багатоманітного спектра чинників формування організаційної культури логістичних підприємств, її адаптації до змін;

6) як емпіричну базу розглядатимемо організаційну культуру різного типу логістичних підприємств, чинників, що її формують, акцентуючи увагу на малодосліджених, які зародились і активізувалися на логістичному ринку в умовах діджиталізації і розвитку дистанційних форм роботи.

На сучасному ринку логістичних послуг функціонують такі типи логістичних підприємств: транспортні підприємства (автомобільні, річкові, морські, залізничні, авіаційні перевезення); підприємства, що надають поштові послуги з доставки вантажів та кореспонденції (Нова Пошта, Укрпошта, Justin, Meest); компанії, що здійснюють експедиторську діяльність; аутсорсингові диспетчерські компанії, які здійснюють пошук вантажів та координування перевезень; компанії, які надають послуги зі складування та зберігання вантажів (логістичні склади та термінали); організації, які надають посередницькі митні послуги; компанії, які надають послуги фулфілменту; 3PL-оператори (посередники між постачальниками та кінцевим споживачем).

Дослідники цієї проблеми вирізняють також інші підходи до характеристики агентів логістичного ринку: 1) за потужністю та чисельністю працівників – великі, середні і малі підприємства; 2) за організаційно-правовою формою; 3) за сферами функціональної діяльності – підприємства, що працюють, відповідно, в таких сферах функціональної діяльності, як: закупівельна, виробнича, розподільча (збутова), транспортна, складська, інформаційна, сервісна [10]. Найбільш поширена типізація логістичних підприємств за приналежністю до певної сфери господарської діяльності.

За будь-якого із зазначених підходів існує певна критеріальна база для визначення чинників, що формують організаційну культуру, до якої насамперед належать її основні ознаки; по-друге, функції; по-третє, тип організаційної культури. Зазвичай, до основних ознак організаційної культури належать такі: «відображення в місії організації її основних цілей, притаманність певного ступеня ризику, встановлення підлеглих планам та регламентам, перевага форм ухвалення рішень, стилі управління, способи оцінювання працівників, тип відносин між працівниками, орієнтація на стабільність або зміни» [9, с. 245].

Незважаючи на те, що врахування спектра зазначених ознак дає змогу більш глибоко й обґрунтовано діагностувати чинники, що впливають на організаційну культуру, його не достатньо для класифікації і якісного оцінювання їх впливу. Поза увагою дослідників та практиків залишаються такі ознаки організаційної культури, як загальне та особливе.

Загальність організаційної культури ми сприймаємо як форму, яку набувають дії в організації незалежно від виду діяльності, наприклад використання загальних норм та інститутів, процедури найму на роботу, виконання таких обов'язкових функцій як розроблення орієнтирів і стратегій розвитку, формування іміджу організації тощо.

Особливе – це те, що належить лише певному типу підприємств (організацій). У логістичній сфері це може відрізнитись за видом логістичної діяльності і, відповідно, одним із зазначених вище типів підприємств (рівень 1), змістом робіт та способом організації їх виконання (рівень 2). Саме окреслення змісту робіт та організація їх виконання, на наш погляд, дає змогу найбільш ретельно й глибоко підійти до діагностики чинників, що впливають на тип організаційної культури.

Наприклад, як правило, діяльність компаній, які надають послуги зі зберігання вантажів та їх складування (логістичні склади та термінали), охоплює: прийом контейнерів, транспортування та зберігання вантажів, прийом транспорту з вантажами клієнтів, дегазацію і фумігацію, митне оформлення, документування та видачу необхідних сертифікатів (походження, якості тощо), доставку вантажів до терміналів.

Експедиторські організації як повноважні нейтральні посередники між відправниками, одержувачами й транспортом, здійснюють функції експедиції, яка виокремлюється зі сфери виробництва і торгівлі та функціонує як третя юридична особа. Під час виконання цих робіт виконавці логістичних послуг мають ретельно враховувати ситуацію, коли перед клієнтами ставиться вибір, що робити, а відтак від цього вибору залежать характер і масштаби сервісу, а отже, активність підприємницької діяльності і тип організаційної культури.

Компанії, які надають послуги фулфілменту, беруть на себе всі процеси логістики – від отримання / виробництва товарів до доставки кінцевому споживачеві, зокрема таких як: прийом – маркування, перевірка якості; розміщення та зберігання; відбір; комплектація та контроль; упаковка та відвантаження; прийом повернень; крос-док, що вказує на комплексний характер робіт і, відповідно, багатоаспектність ознак організаційної культури і чинників, що її формують.

3PL-оператори як логістичні компанії, які відповідальні за аутсорсинг практично усіх логістичних операцій, на відміну від перевізників або кур'єрів, організують комплекс послуг роботи з товаром (зазвичай, це складське зберігання товару, управління

запасами, експедирування вантажів, комплектація, пакування та доставка замовлень), надавши бізнесу можливість повністю закрити питання логістики і зосередитися на більш важливих завданнях. З огляду на це вагомими чинниками формування організаційної культури 3PL-операторів такі: грамотно побудована інфраструктура, можливість співпраці з перевіреними кур'єрськими службами, використання програмного забезпечення для точного обліку вантажів, що надходять на їх склади.

Основні елементи змісту діяльності аутсорсингових компаній, які надають диспетчерський сервіс, такі: організація внутрішніх та міжнародних автоперевезень, пошук найбільш якісних та прибуткових вантажів за допомогою логістичних «бордів», програм та вебсайтів (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 доставка вантажу.

Особливе, зумовлене внутрішніми і зовнішніми чинниками, обумовлює певний тип організаційної культури (кланової, корпоративної, ринкової).

Особливе – це також те, що притаманне певному періоду. Так, зокрема, в сучасних умовах функціонування ринку логістичних послуг, з огляду на значимість підвищення конкурентоспроможності логістичних підприємств і організацій, на особливу увагу заслуговує ринкова культура, яка характеризується пануванням вартісних відносин та орієнтацією на прибуток.

На основі запропонованого методологічного підходу до вирішення проблеми розглянемо її щодо емпіричного об'єкта дослідження – логістичних підприємств.

Дослідники питання щодо чинників формування організаційної культури сучасних підприємств виокремлюють такі: 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 розвиненості цифрових технологій, форс-мажорні умови (енергетична криза, воєнні дії, пандемія COVID-19), партнерські цінності [11 с. 105–132]. Ніконенко Л. називає такі чинники 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 [8, с. 33]. Загалом і в першому випадку, і в другому вони відображають середовище формування організаційної культури логістичних підприємств та адаптації її до змін.

Водночас, по-перше, пропонується перелік не чітко ідентифікує внутрішні чинники, на які логістичне підприємство, зокрема його менеджмент, може впливати, 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 чинника без врахування рівня його важливості, напрямку та ступеня інтенсивності його дії. По- третє, специфіка змісту робіт, які притаманні 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, пропонує дослідниками проблеми щодо ідентифікації чинників середовища формування організаційної культури підприємства (зокрема проведення анкетування респондентів та визначення впливу чинників із застосуванням бальної системи (К. О. Баркова [12], Н. С. Ринкевич [1]).

З метою врахування «особливого» у системі чинників формування організаційної культури логістичних підприємств пропонуємо наступний алгоритм проведення аналізу: 1) вибір конкретного типу підприємств сфери логістики, 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 дистанційно надають послуги логістів із супроводу і доставки вантажів до логістичних терміналів і складів, як на національному, так і на зарубіжному ринку.

Основні результати проведеної роботи такі. Аналіз, проведений авторами дослідження спільно з менеджментом підприємств та стейкхолдерами, дав змогу сформулювати перелік найважливіших внутрішніх чинників їх організаційної культури, що нараховує 19 позицій (табл. 2). До експертного оцінювання долучено 8 експертів. Експертна оцінка здійснювалась через: 1) послідовне визначення кожним експертом коефіцієнтів щодо важливості чинника впливу на формування організаційної культури K_{vvi} ; 2) проведення їх інтегральних оцінок за формулою (1):

$$K_{vvi} = \frac{\sum_{s=1}^n K_{vvis}}{n}, \quad (1)$$

де: K_{vvi} – інтегральна оцінка i -го елемента сукупності;

K_{vvis} – оцінка i -того елемента експертом s в параметрах від 0 до 1;

n – кількість експертів.

Розрахунки інтегральних оцінок K_{vvi} здійснювалися без урахування компетентності експертів і взаємної ризисності.

Розрахунки дали змогу сформулювати рейтинг внутрішніх чинників і виявити внутрішні бар'єри формування високоефективної організаційної культури в досліджуваному типі підприємств.

Таблиця 2

Результати експертного оцінювання інтегральних коефіцієнтів відносно важливості внутрішніх чинників формування організаційної культури логістичних підприємств, що займаються координацією транспортних перевезень та складування вантажів в умовах дистанційної роботи

Чинник організаційної культури	S1 Kvv1	S2 Kvv2	S3 Kvv3	S4 Kvv4	S5 Kvv5	S6 Kvv6	S7 Kvv7	S8 Kvv8	Ss Kvvl	№г
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 врегламентованість 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 у 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

Джерело: розроблено авторами на основі даних експертного опитування.

Згідно з проведеними розрахунками на формування організаційної культури досліджуваних логістичних підприємств суттєво впливають: наявність цифрових платформ, рівень цифрової компетентності персоналу, клієнтоорієнтованість,

підтримка комунікацій з клієнтами, фокусування організації на прибутку, рівень розвиненості комунікацій, їхня організаційна структура, якість мотивації персоналу, необхідність і можливість використання дистанційних форм роботи. Загалом організаційна культура підприємств адаптована до їх місій, завдань і функцій.

У 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 та завданням функціональної діяльності; управлінської праці; г) ресурсне забезпечення; д) встановлення належних внутрішніх комунікацій між працівниками, між працівниками і керівництвом та зовнішніх – між працівниками і клієнтами, між керівництвом та зовнішнім середовищем.

Як показує аналіз, все ще є такі проблеми, а відтак бар'єри забезпечення високоефективної організаційної культури: відсутність чіткого бачення перспектив (переважно відсутність плану стабільного розвитку, програми управління ризиками, стратегії розвитку з боку керівництва), низький рівень залучення співробітників до ухвалення управлінських рішень, нездатність оперативного внесення змін в організаційну культуру, недостатня розвиненість корпоративних цінностей, зокрема таких: єдність цілей, усвідомлення економічної доцільності роботи і підвищення конкурентоспроможності організації на логістичному ринку, забезпечення командної роботи, що вказує на те, що організаційна культура в досліджуваних логістичних підприємствах не набула характеру повноцінно вираженої корпоративної культури.

Згідно з аналізом зовнішнього середовища функціонування досліджуваних логістичних підприємств, основні зовнішні чинники, які впливають на формування їх організаційної культури, такі: характер сегмента ринку, ділове середовище в країні і світі, нормативно-правова база, політика конкурентів, політичні умови, ступінь розвиненості суміжних галузей, які можна сприймати як загальне, що інтегрується в систему логістики (табл. 3).

Таблиця 3

Результати експертного оцінювання інтегральних показників відносної важливості зовнішніх чинників формування організаційної культури логістичних підприємств, що займаються координацією транспортування та складування вантажів в умовах дистанційної роботи

Чинник організаційної культури	S1 Kvv1	S2 Kvv2	S3 Kvv3	S4 Kvv4	S5 Kvv5	S6 Kvv6	S7 Kvv7	S8 Kvv8	Ss KvvI	№г
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 конкуренції на ринку логістичних послуг	0,70	0,75	0,80	0,88	0,91	0,74	0,82	0,90	0,77	5
Стабільність(нестабільність) 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
Політика конкурентів	0,56	0,55	0,48	0,75	0,65	0,60	0,84	0,75	0,64	8
Нормативно-правова база	0,80	0,89	0,72	0,85	0,88	0,64	0,56	0,90	0,78	4
Характер сегмента 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
Ступінь розвиненості суміжних галузей	0,65	0,57	0,54	0,50	0,60	0,72	0,48	0,50	0,57	10

Джерело: розроблено авторами на основі даних експертного опитування.

Як вияв особливого виокремлюють такі чинники: збільшення (зменшення) ємності логістичного ринку; переорієнтація логістичних організацій на нові сегменти ринку; зміна логістичних потоків, наприклад в умовах війни; підвищення конкуренції серед логістичних підприємств, стабільність або нестабільність функціонування економічної системи; введення екологічних обмежень; підвищення цін на енергоносії тощо. Так, зокрема, в період воєнних дій РФ на території України на формування організаційної культури логістичних підприємств негативно вплинули такі чинники, як: закриття українських портів та аеропортів, зупинка морських та авіап перевезень; зупинка транзитних залізничних перевезень та зростання масштабів внутрішнього транспортування стратегічно важливих вантажів і пасажирів залізничним та автомобільним транспортом; зростання вартості автомобільних перевезень через підвищення вартості пального та тимчасове запровадження лімітів на пальне; збільшення відстаней маршрутів через необхідність об'їзду небезпечних ділянок і, відповідно, часу доставки; фізичне руйнування транспортної і складської інфраструктури через ворожі обстріли [13]. Позитивні чинники такі: діджиталізація логістичної галузі, подальша інтеграція галузі до логістичного ринку ЄС, розвиток залізничної інфраструктури; спрощення процедури декларування вантажів гуманітарного характеру [13].

Зростання ролі стратегічного управління в системі менеджменту організацій актуалізує необхідність оцінювання впливу зовнішніх чинників на формування організаційної культури підприємств за запропонованим нами методичним підходом.

Висновки та перспективи подальших досліджень. 1. Проблему дослідження чинників, що впливають на формування організаційної культури логістичних підприємств, доцільно вирішувати через призму поєднання загального й особливого, що важливо для стратегічного, ситуаційного й оперативного управління.

2. Чинна практика формування організаційної культури, її зміни чи адаптації потребує глибоких аналітичних оцінок. Запропонований авторами методичний

підхід, на відміну від інших досліджень в економічній літературі з цієї проблематики, передбачає чітке розмежування між внутрішніми і зовнішніми чинниками, зосередження уваги на чинниках, що виражають особливе в діяльності логістичних підприємств, містить вимір відносної важливості чинників внутрішнього й зовнішнього середовища, що впливають на характер організаційної культури логістичних підприємств. Може бути використаний як інструментарій менеджментом логістичних підприємств для аналітичної роботи під час формування організаційної культури, її удосконалення, адаптації до нових умов, а також бути підставою для прийняття рішень щодо розробки й реалізації корпоративної стратегії, подолання опору змінам, психологічної підготовки персоналу до роботи в нових умовах.

3. В умовах динамічних змін на ринку логістичних послуг особливий акцент необхідно зробити на активізацію впливу чинників формування організаційної культури ринкового типу, орієнтовану на підвищення ефективності й прибутку.

Загалом це дасть змогу найбільш ефективно поєднати стратегічні наміри, закладені в стратегіях, з реаліями практичної діяльності підприємств.

Майбутні наукові розвідки доцільно зосередити на емпіричному аналізі практики формування організаційної культури різних типів логістичних підприємств, особливостях її адаптації до умов діджиталізації та дистанційної роботи.

Література

1. Андросова О. Ф. Стратегія формування корпоративної культури та ефективність від її реалізації на підприємствах машинобудування : дис. ... д-ра екон. наук, 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності); Національний Університет «Запорізька Політехніка». Запоріжжя, 2019. 465 с. URL: http://phd.znu.edu.ua/page/dis/08_2019/Androsova_dis.pdf.
2. Баннікова К. Організаційна культура як фактор управління людськими ресурсами міжнародних компаній : дис. ... канд. соціологічних наук, 22.00.04 – спеціальні та галузеві соціології; Харківський гуманітарний. університет «Народна українська академія», Харків, 2017. 267 с. URL:<http://dissertations.karazin.ua/sociology/resources/55d23f301e92d2b36282dcbf097e96e1.pdf>.
3. Захарчин Г. Механізм формування організаційної культури на підприємстві. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2009. № 9. С. 241–248.
4. Менеджмент. Понятійно-термінологічний словник ; за заг. ред. Щокіна Г. В. та інших. Київ : МАУП, 2007. 744 с.
5. Харчишина О. В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості : моногр. Житомир : Видавництво ЖДУ ім. І. Франка, 2011. 290 с.
6. The Best Definitions of Organizational Culture. *The Human Capital Hub*. 27.08.2020. URL: <https://bit.ly/3SOONncS>
7. Eldrige J., Crombie A. A Sociology of Organization. London: Routledge, 1974. 224 p.
8. Ніконенко Л. В. Формування організаційної культури як інструменту управління. Київ, 2020. URL: <https://dspace.nau.edu.ua/handle/NAU/48224>
9. Монастирський Г. Л. Теорія організації : навч. посіб. Київ : Знання, 2008. 319 с.

-
10. Марченко В. М., Шутюк В. В. Логістика: підруч. Київ : Видавн. дім «Артек», 2018. 312 с. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jsui/handle/123456789/31833>
 11. Баркова К. О. Формування організаційної культури в стратегічному управлінні підприємства : дис. ... д-ра філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» (07 – Управління та адміністрування). Харківський національний економічний університет ім. 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>.
 12. Ринкевич Н. С. Трансформація організаційної культури підприємств в умовах модернізації : дис. ... канд. екон. наук. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Київ, 2020. Інститут економіки промисловості НАН України. URL: <https://ie.org.ua/wp-content/uploads/2021/05/dysertatsiia-rynkevych-n.s..pdf>.
 13. Полин'як В. В. Організаційна культура логістичних підприємств: чинники змін в умовах війни. *Актуальні проблеми економіки, фінансів, обліку та права: теорія і практика*: зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф. (Полтава, 16 вересня 2022 р.). Полтава : ЦФЕНД, 2022. С. 18. URL: <http://www.economics.in.ua/2022/08/24-2022.html?m=1>

References

1. Androsova, O. F. (2019). Stratehiia formuvannia korporatyvnoi kultury ta efektyvnist vid yii realizatsii na pidpriemstvakh mashynobuduvannia: dysertatsiia ... doktor ekonomichnykh nauk [The strategy of forming a corporate culture and the effectiveness of its implementation at machine-building enterprises: diss. ... Doctor of Economic Sciences]. *Natsionalnyi Universytet "Zaporizka Politekhnikha" – Zaporizhia National Technical University*. 08.00.04 – economics and enterprise management (by types of economic activity). 465 p. Retrieved from: http://phd.znu.edu.ua/page/dis/08_2019/Androsova_dis.pdf [in Ukrainian].
2. Bannikova, K. (2017). Orhanizatsiina kultura yak faktor upravlinnia liudskymy resursamy mizhnarodnykh kompanii: dysertatsiia ... kandydata sotsiologichnykh nauk [Organizational culture as a factor in the management of human resources of international companies: diss. ... Candidate of Sociological Sciences]. *Kharkivskiyi Humanitarnyi. Universytet «Narodna Ukrainka Akademiia» – University of Humanities "People's Ukrainian Academy"*, 22.00.04 – special and branch sociologies. 267 p. Retrieved from: <http://dissertations.karazin.ua/sociology/resources/55d23f301e92d2b36282dcbf097e96e1.pdf> [in Ukrainian].
3. Zakharchyn, H. M. (2009). Mekhanizm formuvannia orhanizatsiinoi kultury na pidpriemstvi. Formuvannia rynkovoï ekonomiky v Ukraini [The mechanism of formation of organizational culture at the enterprise. Formation of market economy in Ukraine]. № 9. P. 241-248 [in Ukrainian].
4. Menedzhment. Poniatiino-terminologichnyi slovnyk (2007). Za zahalnoiu redaktsiieiu Shchokina H. V. ta inshykh [Management. Conceptual and terminological dictionary. Under the general editorship of H.V. Shchokin. and others]. Kyiv: *Mizhrehionalna Akademiia Upravlinnia personalom - Interregional Academy of Personnel Management (IAPM)*, 744 p. [in Ukrainian].

5. Kharchyshyna, O. V. (2011). Formuvannia orhanizatsiinoi kultury v systemi menedzhmentu pidpriemstv kharchovoi promyslovosti: monohrafiia [Formation of organizational culture in the management system of food industry enterprises: monograph]. *Vydavnytstvo Zhytomyrskoho Derzhavnoho Universytetu imeni Ivana Franka - Zhytomyr: Publishing house of Zhytomyr State University of Ivan Franko*. 290 p. [in Ukrainian].
6. The Best Definitions of Organizational Culture (2020). *The Human Capital Hub*. 27.08.2020. Retrieved from: <https://bit.ly/3SOONNcS>. [in English].
7. Eldrige, J., Crombie, A. (1974). *A Sociology of Organization*. London: Routledge. 224 p. [in English].
8. Nikonenko, L. V. (2020). Formation of organizational culture as a management tool. Kyiv. Retrieved from: <https://dspace.nau.edu.ua/handle/NAU/48224> [in Ukrainian].
9. Monastyrskiy, H. L. (2008). *Teoriia orhanizatsii: Navchalnyi posibnyk [Theory of organization: Study guide]*. Kyiv: *Vydavnytstvo Znannia – Znannia Publishing house*. 319 p. [in Ukrainian].
10. Marchenko, V. M., Shutiuk, V. V. (2018). *Lohistyka: Pidruchnyk [Logistics: manual]*. Kyiv: *Vydavnytstvo "Artek" – Publishing house "Artek"*. 312 p. Retrieved from: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/31833> [in Ukrainian].
11. Barkova, K. O. (2020). Formuvannia orhanizatsiinoi kultury v stratehichnomu upravlinni pidpriemstva. Dysertatsiia na zdobuttia naukovooho stupenia doktora filosofii za spetsialnistiu 073 "Menedzhment" (07 – "Upravlinnia ta administruvannia") [Formation of organizational culture in the strategic management of the enterprise: diss. ... Doctor of Philosophy in the specialty 073 "Management" (07 – "Management and administration")]. *Kharkivskiy Natsionalnyi Ekonomichnyi Universytet imeni Symona Kuznetsia – Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*. Retrieved from: <https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/03/Barkova-K.O.-Dysertatsiya-Vchenna-rada-DF-64.055.016-2021.pdf> [in Ukrainian].
12. Rynkevych, N. S. (2020). Transformation of the organizational culture of enterprises in the conditions of modernization: diss. ... Candidate of Economic Sciences. 08.00.04 – economics and enterprise management (by types of economic activity). *Institut ekonomiky promyslovosti NAN Ukrainy – Institute of Industrial Economics, National Academy of Sciences of Ukraine*. Retrieved from: <https://iie.org.ua/wp-content/uploads/2021/05/dysertatsiia-rynkevych-n.s..pdf> [in Ukrainian].
13. Polynyak, V. V. (2022). Orhanizatsiina kultura lohistrychnykh pidpriemstv: chynnyky zmin v umovakh viiny. Aktualni problemy ekonomiky, finansiv, obliku ta prava: teoriia i praktyka: Zbirnyk tez dopovidei mizhnarodnoi nauково-praktychnoi konferentsii [Organizational culture of logistics enterprises: factors of changes in the conditions of war. Actual problems of economics, finance, accounting and law: theory and practice: Collection of abstracts of reports of the international scientific and practical conference]. Poltava: *Tsentr finansovo-ekonomichnykh naukovykh doslidzhen – Center for financial-economic research*. 18. Retrieved from: <http://www.economics.in.ua/2022/08/24-2022.html?m=1> [in Ukrainian].

Статтю отримано 02 лютого 2023 р.

Article received February 2, 2023.