

Володимир ПОЛИНЯК,

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

Алла ВАСІНА,

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу,
Західноукраїнський національний університет,
вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46009, Україна.
Електронна адреса: vasina70@ukr.net.
ORCID ID: 0000-0001-9472-2714.

**ІНСТИТУЦІЙНИЙ БАЗИС ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ
КУЛЬТУРИ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Полиняк В., Васіна А. Інституційний базис формування організаційної культури логістичних підприємств. *Вісник економіки*. 2025. Вип. 1. С. 23–40. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2025.01.023>.

Polynyak, V., Vasina, A. Instytutsiinyi bazys formuvannia orhanizatsiinoi kultury lohistychnykh pidpriemstv [Institutional basis of the formation of the organizational culture of logistics enterprises]. *Visnyk ekonomiky – The Herald of Economics*, 1, 23-40. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2025.01.023>.

Анотація.

Вступ. Загострення конкуренції на ринках товарів та послуг, пошук шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємств обумовлює зростання уваги до підвищення потенціалу такого нематеріального активу, як організаційна культура. Водночас організаційна культура як специфічний інститут формується в рамках певного інституційного середовища, її характеристики залежать від напрацьованого інституційного базису, його трансформації в умовах теперішніх турбулентних змін. Врахування цього важливого фактору у вирішенні питань, пов'язаних з трансформаційними змінами в організаційній культурі, особливо актуальне для українських провайдерів логістичних послуг, які лише утверджуються на складному логістичному ринку.

Мета. Розвиток положень щодо формування організаційної культури логістичних підприємств через призму інституційного підходу та визначення пріоритетних напрямів управлінської діяльності щодо удосконалення її інституційного базису.

Методи. Для досягнення поставленої мети використано загальні та спеціальні методи дослідження, зокрема метод систематизації, системного та компаративного аналізу, емпіричних узагальнень.

Результати. У статті обґрунтовано роль інституційного середовища в процесі трансформації організаційної культури підприємств. Ідентифіковано інститути та інституції, які формують інституційний базис організаційної культури логістичних підприємств. Окреслено позитивні та негативні характеристики чинної інституційної підтримки процесу трансформації організаційної культури провайдерів логістичних послуг на вітчизняному та зарубіжному ринках. На основі проведеного аналізу виявлено інституційні проблеми формування сучасної організаційної культури українських логістичних підприємств, що надають послуги з транспортування та експедирування товарів за кордоном. Встановлено бар'єри модернізації організаційної культури цих логістичних компаній. Запропоновано в рамках управлінського підходу до формування модернізованої організаційної культури використати технологію стратегування.

Перспективи. У контексті подальшого дослідження вказаної проблематики доцільно зосередити увагу на виробленні методичних підходів до розроблення стратегій формування організаційної культури логістичних підприємств та організаційного механізму їх реалізації з огляду на трансформаційні зміни в системі інституційних чинників.

Ключові слова: організаційна культура, менеджмент логістичних підприємств, інституційний базис формування організаційної культури, механізми формування організаційної культури, конкурентоспроможність підприємств.

Формули: 0, **рис.** 0, **табл.** 2, **бібл.:** 28.

Volodymyr POLYNYAK,

PhD student of Management,

Public Administration and Personnel Department,

West Ukrainian National University,

11 Lvivska str., Ternopil, 46009, Ukraine.

E-mail: v.polynyak@gmail.com.

ORCID ID: 0000-0002-3780-0306.

Alla VASINA,

D. Sc. (Economics), Professor, Professor of Management,

Public Administration and Personnel Department,

West Ukrainian National University,

11 Lvivska str., Ternopil, 46009, Ukraine.

E-mail: vasina70@ukr.net.

ORCID ID: 0000-0001-9472-2714.

INSTITUTIONAL BASIS OF THE FORMATION OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF LOGISTICS ENTERPRISES

Abstract.

Introduction. *The intensification of competition in goods and services markets and the search for ways to enhance the competitiveness of enterprises have increased attention to strengthening the potential of such an intangible asset as organizational culture. Organizational culture, as a specific institution, is shaped within a particular institutional environment, with its characteristics depending on the established institutional framework and its transformation in the face of current turbulent changes. Considering this critical factor in addressing issues related to transformational changes in organizational culture is especially relevant for Ukrainian logistics service providers, who are still establishing themselves in the complex logistics market.*

Purpose. *The purpose of this article is to develop provisions for the formation of organizational culture in logistics enterprises through the lens of the institutional approach and to identify priority areas of managerial activities aimed at improving its institutional framework.*

Methods. *To achieve the set goal, the study employs general and specialized scientific research methods, including systematization, systematic and comparative analysis, and empirical generalizations.*

Results. *The article substantiates the role of the institutional environment in the process of transforming the organizational culture of enterprises. Institutions and entities shaping the institutional framework of the organizational culture of logistics enterprises are identified. Positive and negative characteristics of the current institutional support for the transformation of organizational culture among logistics service providers in domestic and international markets have been revealed. Based on the conducted analysis, institutional challenges in forming a modern organizational culture of Ukrainian logistics enterprises that provide transportation and forwarding services abroad have been identified. Barriers to the modernization of the organizational culture of these logistics companies have been established. Within the managerial approach to forming a modernized organizational culture, the use of strategic planning technology is proposed.*

Prospects. *Future research on this topic should focus on developing methodological approaches for designing strategies for forming the organizational culture of logistics enterprises and the organizational mechanism for their implementation, considering transformational changes in the system of institutional factors.*

Keywords: *organizational culture, logistics enterprise management, institutional framework of organizational culture formation, mechanisms for organizational culture formation, enterprise competitiveness.*

Formulas: 0, **fig.:** 0, **tabl.:** 2, **bibl.:** 28.

JEL classification: L10, L20, M14.

Постановка проблеми. Загострення конкуренції на ринках товарів та послуг, пошук шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємств обумовили зростання уваги до підвищення потенціалу такого нематеріального активу, як організаційна культура.

Водночас організаційна культура є специфічним інститутом, який формується в рамках певного інституційного середовища. Характеристики цього інституту залежать від напрацьованого інституційного базису, його трансформації в умовах теперішніх турбулентних змін. Врахування такого важливого фактора у вирішенні питань, пов'язаних з трансформаційними змінами в організаційній культурі, особливо актуальне для українських провайдерів логістичних послуг, які працюють як на вітчизняному, так і зарубіжному ринках та лише утверджуються на них. Хоча проблеми інституційного підходу до дослідження питань трансформації організаційної культури порушуються у вітчизняних та зарубіжних наукових розвідках, прикладні аспекти його застосування щодо діяльності провайдерів логістичних послуг не викликали належної уваги в дослідників, а отже, актуалізують вибір теми нашого дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику трансформації організаційної культури підприємств, чинників і процесів її формування досліджують такі вчені, як: К. Баркова [1], В. Гевко [2], Н. Ринкевич [3; 10], О. Харчишина [4], К. Баннікова [5], М. Сімосі [6], Г. Дзвіголь [7], М. Армстронг [8], В. Дергачова, Г. Федірко [9] та ін. Через призму інституційного підходу спроби розкрити проблему зроблено в працях К. Баннікової, Н. Ринкевич, В. Гевка. Водночас, попри напрацьовані загальні трактування ролі інституційних факторів у трансформації організаційної культури підприємств, потреба вироблення управлінських рішень щодо формування модернізованої сучасної організаційної культури у певній сфері виробничої діяльності вимагає врахування специфіки останньої. Зокрема, щодо роботи провайдерів логістичних послуг у частині транспортування та експедирування вантажів на території України та за кордоном, дослідження інституційного середовища трансформації організаційної культури дасть змогу підвищити об'єктивність управлінських рішень щодо її модернізації, адаптації до сучасних вимог глобального логістичного простору й підвищення її ролі як фактора зростання конкурентоспроможності українських логістичних компаній.

Мета дослідження. Розвиток положень щодо формування організаційної культури логістичних підприємств через призму інституційного підходу та визначення пріоритетних напрямів управлінської діяльності щодо вдосконалення її інституційного базису.

Виклад основного матеріалу. 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 й публічного управління, 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, що сприяють розвитку логістичного підприємництва.

Порушуючи проблему впливу інститутів на формування організаційної культури логістичних підприємств, насамперед виходимо з того, що сама організаційна культура є інститутом, який має розглядатися як система формальних та неформальних норм і правил діяльності, групових та індивідуальних інтересів працівників провайдерів

логістичних послуг, особливостей поведінки їхнього персоналу, стилю керівництва, звичаїв, характеру взаємовідносин працівників, їхньої лояльності чи нелояльності до організації, ставлення до участі в досягненні цілей діяльності та виконання місії організації.

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 їхню 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 використовується для організаційної взаємодії спільно всіма економічними агентами. Його призначення – знижувати трансакційні витрати підприємницької діяльності для досягнення ділового успіху» [3, 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» [3, с. 65].

Характеризуючи організаційну культуру як специфічний інститут, що забезпечує функціональну діяльність логістичних підприємств, беремо до уваги те, що він (інститут):

1) створює певні інституційні рамки взаємодії і співпраці працівників логістичної компанії, між ними й іншими учасниками логістичного ланцюга через систему формальних і неформальних правил;

2) розвивається відповідно до специфіки діяльності логістичних компаній з огляду на зарубіжний досвід та інституційне середовище в середині країни;

3) все більше розглядається сучасним менеджментом як нематеріальне благо, «сучасний інструмент, що дає змогу орієнтувати всі підрозділи та працівників на загальні цілі» [3, с. 68];

4) його зміст обумовлюється впливом інститутів, як мікро-, так і макрорівня.

На організаційну культуру як інститут, що фігурує і визначає діяльність логістичних підприємств, які працюють на міжнародних ринках логістичних послуг і представляють логістичний сервіс, впливають такі особливості діяльності компаній у цій сфері:

1) вони є 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» [11, с. 75–79];

2) за допомогою логістичних послуг «вони забезпечують ефективне просування матеріальних потоків і доставку продукції до місця призначення, строго дотримуючись замовлень споживачів [12, с. 37];

3) працюють в умовах іноземного мовного середовища;

4) логістичні операції переважно здійснюють дистанційно, використовуючи сучасні цифрові платформи;

5) за високої турбулентності вітчизняного на зарубіжних ринків логістичних послуг працюють в умовах значних ризиків, а отже, стресових ситуацій для персоналу.

Це вказує на необхідність особливої уваги до аналізу та розбудови інституційного середовища організаційної культури на мікрорівні.

Для чіткого окреслення сутності інституційного базису формування організаційної культури логістичних підприємств уточнимо авторський підхід до розуміння основних понять, що відображають його зміст. Незважаючи на еволюцію інституціональної теорії, серед науковців дискусійним все ще є питання щодо розуміння складу інститутів та інституцій, що загалом формують інституціональне середовище економічного розвитку. На це вказували Дж. Коммонс. [13, с. 648], Д. Гамільтон [14, с. 309], який звернув увагу на невизначеність предмету, що називається інститутами.

Огляд літературних джерел показує, що в інституціональній теорії сформувалися два методологічні підходи до трактування інститутів – «інститути – правила» та «інститути – організації». Теоретики неоінституціоналізму та нової інституціональної економіки, наприклад, тлумачать інститути як: відносно стійкі до зміни поведінки формальні й неформальні норми, правила, обмежувальні рамки, певні характеристики примусу (Д. Норт), звички мислення (Т. Веблен), стандартизовані суспільні звички (У. Мітчел), необхідна умова досягнення свідомих цілей (Ф. Гайск). О. Вілліамсон відносить до інституціонального середовища «органи виконавчої, законодавчої, судової влади, федеральні відносини, а також відносини власності та права і обов'язки, що фіксуються до їх виконання» [15, с. 596].

Український дослідник А. Безшукура, вказуючи на необхідність синтезу двох методологічних підходів, вважає за доцільне «визначити категорію «інститут» як сукупність організацій, які забезпечують ефективне функціонування економічних суб'єктів» [16, с. 82–86]. Як наявний соціальний порядок або структуровану взаємодію трактують інститути Івашина С. Ю. та Івашина О. Ф. [17, с. 309].

Досліджуючи проблему формування інституційного базису організаційної культури логістичних підприємств та враховуючи все викладене вище, вважаємо, що доцільно розмежувати поняття «інститути» та «інституції», поділяти їх на такі, що формують інституційне середовище на макро- й мікрорівні, належать до груп формальних та неформальних.

На основі положення інституціональних теорій і емпіричних розвідок щодо інституційного середовища функціональної діяльності логістичних підприємств, у табл. 1 наведено структурування макроінститутів формування середовища організаційної культури логістичних підприємств.

Таблиця 1

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

Джерело: розроблено авторами на основі відкритих джерел.

Інститут держави представлений насамперед нормативно-правовими актами, які визначають формальні рамкові умови формування організаційної культури логістичних компаній. Визначальне значення мають такі, як: Закон України «Про автомобільні перевезення» (5.04.2001р. № 2344-III) [18]; Закон України «Про транспортно-експедиторську діяльність» (1.07.2004 р. № 1995-IV) [19], Закон України «Про перевезення небезпечних вантажів» (6.04.2000 р. № 1644-III) [20], Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» (2.03.2015 р. № 222-VIII) [21], якими встановлені важливі для формування організаційної культури рамки підприємницької діяльності у сфері логістики, зокрема щодо надання транспортно-експедиційних послуг, безпеки діяльності, умов ліцензування, пов'язаних з перевезенням вантажів та відповідним логістичним сервісом.

Правила діяльності в досліджуваній сфері окреслено в Постанові КМУ України від 21.07 2005 р. № 626 «Про затвердження Правил перевезення вантажів автомобільним транспортом» [22], Постанові 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» [23], які, поряд з транспортною діяльністю, охоплюють логістичну. У системі нормативно-правових актів, що регламентують логістичну діяльність та умови формування організаційної культури логістичних компаній, вагому роль відіграють також накази міністерств та рішення інших центральних органів виконавчої влади.

Сучасний ринок логістичних послуг треба розглядати як інститут підприємництва. Згідно з чинним законодавством «підприємництво – це безпосередня самостійна, систематична, на власний ризик діяльність по виробництву продукції, виконанню робіт, наданню послуг з метою отримання прибутку, яка здійснюється фізичними та юридичними особами, зареєстрованими як суб'єкти підприємницької діяльності у порядку, встановленому законодавством» [24].

Зінституційного погляду у процесі дослідження проблеми формування організаційної культури треба, на нашу думку, розглядати сутність трьох понять – «державне підприємництво», «приватне підприємництво», «підтримка підприємництва».

В Україні функціонує низка державних компаній, які працюють у сфері логістики, зокрема АТ «Укрпошта», АТ «Укрзалізниця», ДП «Міжнародний аеропорт «Бориспіль», ДП «Укр аерорух», АТ «Укртрансгаз», ДП «Адміністрація морських портів України» та інші, засновниками яких є держава в особі конкретних інституцій – Кабінету Міністрів України, Міністерства інфраструктури, Державної авіаційної служби, Міністерства економіки, Мінагрополітики.

Інститут приватного підприємництва представлений такими провайдерами логістичних послуг, як «Нова пошта», «Delivery», «SAT», «Autolux» та ін. Формування приватного підприємництва треба розглядати як джерело трансформації інституційного базису, що толерується зі змінами в інституті власності, розвитком інституту конкуренції, а щодо організаційної культури виявляється у певних відмінностях формальних та неформальних правил щодо організаційної культури логістичних підприємств. Крім того, як показує дослідження, у приватному логістичному бізнесі більш вагому роль у процесі формування організаційної культури відіграють внутрішні регламенти, до яких належать такі: 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 їхній вплив на змістовні характеристики організаційної культури, що перебуває в процесі трансформації (створення, модернізації), наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Вплив внутрішніх регламентів на організаційну культуру логістичних компаній

№ з/п	Назва регламенту	Зміст регламенту	Вияви впливу на організаційну культуру
1	Статут компанії	Встановлення місії компанії, базових принципів, діяльності, організаційної структури, порядку ухвалення 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 працедавцями, що містить положення про умови і час роботи, оплату праці, соціальні гарантії, вимоги до підвищення кваліфікації.	Упорядковує відносини працівників з працедавцями, сприяє професійному зростанню працівників, підвищенню їхньої 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.
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 під час виконання 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 довгостроковій співпраці, 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 й горизонтальні комунікації.

Джерело: розроблено авторами на основі [25; 26; 27].

Вияви інституційного впливу на організаційну культуру в логістичних підприємствах безумовно відрізняються залежно від їхнього типу і специфіки підприємницької діяльності. Так, у деяких логістичних компаніях («Gunsel») у частині регламентів розроблений такий документ, як кодекс корпоративної етики, який регламентує етичні норми поведінки працівників, визначає принципи їхньої взаємодії з колегами, відносини з клієнтами, відповідальність за дотримання вимог конфіденційності, за репутацію компанії, сприяє зміцненню корпоративних цінностей, згуртованості колективу, підвищує лояльність до бренду [25].

Актуальними в умовах високої конкуренції, виявів гібридної війни, наявності «форс-мажорних» ситуацій є регламенти безпеки. Особливо важливою для формування організаційної культури є наявність таких регламентів для підприємств, задіяних у ланцюги логістики на території зарубіжних держав.

Сьогодні в сегменті міжнародної логістики працюють міжнародні групи DHL Express Ukraine, DB Schenker Ukraine, Kuehne+Nagel Ukraine, які представлені в нашій країні юридичними особами TOB, а також Gunsel, Zamler, Raben Group, Meest Express і

низка українських малих та середніх підприємств (наприклад, ТОВ «ТрансЛогістик», ТОВ «Альфа Логістик» та ін.), які надають послуги транспортування, експедирування, складування вантажів та послуги з дистанційного супроводу роботи перевізників. Їхня 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)» [25], «Митна конвенція про міжнародне перевезення вантажів із застосуванням книжки МДП», «Конвенція про уніфікацію деяких правил щодо міжнародних повітряних перевезень» [26], а також договорами, які укладають окремі логістичні компанії із зарубіжними партнерами.

Інституційне забезпечення імплементації змістових характеристик інститутів у практику формування, трансформації, модернізації організаційної культури логістичних компаній здійснюється за участю інституцій:

1) органів публічної влади всіх рівнів, які регулюють підприємницьку діяльність у сфері логістичного бізнесу, сприяють залученню інвестицій, розробляють та впроваджують програми розвитку підприємництва, здійснюють контроль за дотриманням законодавства про працю, надання адміністративних послуг, реєстрацію бізнесу, отримання дозвільних документів;

2) інкубаторів та бізнес-акселераторів – організацій, які допомагають започаткувати та розвивати бізнес, встановити контакти з інвесторами, а також набувати підприємницьких навичок;

3) агенцій регіонального розвитку (АРР) – організацій, співпраця з якими дає змогу підприємцям, що започаткували діяльність у логістиці, отримати підтримку щодо участі в проєктах міжнародних донорів, відповідно залучення грантових фінансових ресурсів, консультацій, навчання за різними програмами;

4) громадських організацій та бізнес-асоціацій (Європейська Бізнес Асоціація (ЕБА) – Комітет з логістики», «Українська логістична асоціація», «Центр логістики розвитку громад»), що відіграють велику роль в обміні досвідом логістичної діяльності, захисті прав учасників логістичних операцій, координують проведення спільних заходів, тренінгів для менеджменту підприємств. Наприклад, компанія «Укрпошта» є учасником Всесвітнього поштового союзу (Universal Postal Union). Такі інституції мають допомагати логістичним підприємствам адаптувати свою організаційну культуру до регуляторних змін;

5) таких інституцій ринкової інфраструктури, як банки, фонди підтримки бізнесу та кредитні спілки, які є джерелом фінансової підтримки у вигляді грантів та кредитів для логістичних підприємств, що особливо важливо для малого та середнього підприємництва. Вони підтримують стартапи та інноваційні проєкти, надають грантове фінансування для розроблення нових логістичних послуг, впроваджуючи в організаційну культуру елементи взаємодії логістичних компаній та інших інституцій, що представляють ринкову інфраструктуру;

6) інституцій, що представляють всі рівні освіти та наукової сфери. Долучившись до програм сприяння бізнесу, вони виконують такі важливі функції у формуванні організаційної культури, як соціологічні дослідження, навчання основ логістичної

діяльності, професійний розвиток персоналу, що стимулює інноваційні процеси в організації, формування основ корпоративної культури, готовності до змін;

7) міжнародних організацій, наприклад UNDP, Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), Німецьке товариство міжнародного співробітництва (GIZ) та програм (Програма USAID «Економічна підтримка України»). У процесі реалізації проєктів, які започатковані зазначеними інституціями, забезпечується не лише фінансова підтримка підприємництва в логістиці, а й надання консультаційних послуг, передача культури проектного менеджменту;

8) інформаційних та консультаційних центрів, які надають допомогу з питань бухгалтерського обліку та звітності, правового захисту, маркетингу, бізнес-планування та управління, інформаційно-сервісну підтримку з погляду модернізації комунікацій з державними інституціями, насамперед малих та середніх підприємств, щодо виходу на міжнародні ринки й підвищення ефективності міжнародної логістичної діяльності;

9) платформи електронного врядування та цифровізації (Дія, Платформа e-DEM), що переводять організаційну культуру на вищий, сучасний рівень як з погляду комунікацій з державними інституціями (в частині реєстрації бізнесу, отримання дозволів, звітності), так і співпраці із зарубіжними партнерами. Використання цифрових інструментів сприяє скороченню трансакційних витрат, спрощенню доступу до інформації, що особливо важливо для роботи персоналу на міжнародному ринку логістичних послуг.

Незважаючи на доволі великий перелік інституцій, що формують інституційне середовище роботи логістичних компаній, впливають на їхню підприємницьку діяльність як в Україні, так і за кордоном, а отже, на організаційну культуру логістичних підприємств, не завжди можна констатувати значний позитивний прояв їхнього впливу на покращення організаційної культури логістичних компаній. Це обумовлено багатьма недоліками, «інституційними пастками» як у системі інститутів, так і в системі діяльності інституцій.

Проведене дослідження, оброблення первинної інформації та її оцінювання за допомогою SWOT-аналізу дали змогу виявити основні типи інституційних проблем, що стримують розвиток підприємницького середовища, а отже, формування сучасної організаційної культури логістичних підприємств:

1) адміністративні перепони, що виявляються 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 часто зумовлюють кризові ситуації у формуванні колективу співробітників та організаційної культури організації, яка відповідала б її місії та визначеним цілям;

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. Незважаючи на пом'якшення регуляторного втручання в умовах воєнного стану, проблема все ще актуальна. Часті перевірки з боку органів контролю, що періодично активуються, створюють

додатковий тиск на бізнес, а отже, на формування в колективах невпевненості у перспективі розвитку організації;

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

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

5) недостатня координація управлінської діяльності місцевої влади та логістичного бізнесу, що негативно впливає на культуру взаємовідносин логістичних підприємств та інституційного середовища їхньої локації, рівні залучення логістичної бізнес-спільноти до формування місцевої економічної політики, інформування про державні та міжнародні програми підтримки підприємництва, долучення логістичних компаній до програм розбудови соціальної відповідальності бізнесу;

6) негативні вияви монополізації ринку логістичних послуг великими компаніями. Великі логістичні компанії охоплюють основну частину логістичного ринку. Посідаючи домінуючі позиції в логістичній галузі, показуючи хороші результати, вони водночас створюють перешкоди для розвитку конкурентного середовища. За відсутності належного контролю з боку Антимонопольного комітету за процесом монополізації ринку логістичних послуг, у колективах малих і середніх підприємств формується середовище невпевненості працівників у стабільному становищі підприємства на ринку, зниження віри у перспективи розвитку;

7) необхідність дотримання вимог регуляторної політики у сфері екології, які на сьогодні зростають як у світі, так і в Україні. Це зумовлює підвищення витрат логістичних підприємств на виконання екологічних норм та стандартів, ставить високі екологічні вимоги до перевізників та логістів часто за незадовільного технічного оснащення логістичних процесів, а отже, створює напругу у відносинах «роботодавець-працівник», «працівник – клієнт»;

8) недостатня розвиненість використання інститутів бізнес-партнерства та співпраці 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 достатніх можливостей для обміну досвідом побудови організаційної культури та взаємодії. У сфері логістичного бізнесу реалізуються деякі заходи за участю міжнародних організацій та зарубіжних країн («Logistics 4.0» 2022 р., «Logistics Innovations Forum» 2023 р., «Supply Chain Management Forum» 2023 р.), однак до них долучаються переважно такі великі компанії, як «Нова пошта»,

«Gunsel», «Raben Group», «DHL Ukraine», тому помітного масового впливу на трансформацію організаційної культури така співпраця не має;

9) соціально-економічні проблеми, головна з яких – неможливість у багатьох компаніях забезпечити високий рівень оплати праці, що знижує мотивацію персоналу, лояльність до працедавців, призводить до високої плинності кадрів.

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 для діяльності українських логістичних компаній на міжнародному ринку логістичних послуг. За визначенням І. Я. Ярової, «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» [12, 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» [28]. Саме ці елементи мають повноцінно імплементуватися в практику формування організаційної культури українських логістичних компаній, збагативши й модернізувавши її. Це вказує насамперед на необхідність покращення регламентів структурних підрозділів, доповнення основних положень посадових інструкцій, політики і стандартів.

Дослідження практики діяльності логістичних компаній показує, що в побудові інституційного базису для трансформації організаційної культури, підвищенні її ефективності основну роль відіграють різні механізми впровадження та оновлення регламентів, зокрема: регулярні їх перегляди («Нова пошта», «Укрпошта»); залучення працівників до розроблення політик (компанія «Raben Group»); формування нових політик (наприклад, щодо корпоративної соціальної відповідальності, механізмів фінансового контролю, побудови організаційної структури) тощо [27].

Попри позитивний вплив на покращення організаційної культури логістичних компаній, зазначимо, що такі механізми мають більше тактичний характер. Опираючись на управлінський підхід до формування організаційної культури логістичних підприємств, яка була би сучасною та адаптованою до вимог логістичного ринку, в інституційному забезпеченні доцільно акцентувати увагу на розробленні стратегії трансформації організаційної культури, характерної для компанії в даний час, визначивши чітко стратегічні цілі (у сучасних умовах одна з найважливіших – підвищення конкурентоспроможності організації). З огляду на необхідність адаптації логістичних підприємств до змін на ринку логістичних послуг, важливо моніторити відповідність основних характеристик організаційної культури цим змінам і

поставленим стратегічним цілям; розроблену стратегію трансформації організаційної культури доцільно періодично оновлювати, уточнювати плани дій, тобто застосовувати повноцінний механізм стратегування.

Висновки та перспективи подальших досліджень. 1. Трансформація організаційної культури логістичних підприємств у різних її виявах (формування принципово нової, адаптація до вимог часу, клієнтів, партнерів, модернізація в умовах активних інновацій на ринку) буде успішною за умови сприятливого інституційного середовища, яке об'єднує формальні й неформальні інститути з відповідними інституціями, що забезпечують реалізацію основних функціональних ознак цих інститутів.

2. Сучасний інституційний базис формування модернізованої організаційної культури логістичних підприємств України, що є результатом розвитку ринкових сил, еволюції інститутів та інституцій під впливом міжнародних практик, свідомих управлінських дій влади і бізнесу, має означені вище недоліки, що вказує на необхідність його подальшої розбудови в рамках системи стратегічного управління.

3. У контексті подальшого дослідження вказаної проблематики доцільно зосередити увагу на розробленні методичних підходів до стратегій формування організаційної культури логістичних підприємств як потужного інноваційного інструменту й організаційного механізму їхнього розвитку відповідно трансформаційних змін у системі інституційних чинників.

Література

1. Баркова К. О. Формування організаційної культури в стратегічному управлінні підприємством : дис. ... докт. філософії : спец. 073 – менеджмент. Харків, 2020. URL: <https://www.hneu.edu>uploads>2021/03 8 PDF>.
2. Гевко В. Л. Формування організаційної культури підприємств мережевих структур: теоретична площина та практичний вимір : моногр. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2020. 361 с.
3. Ринкевич Н. С. Трансформація організаційної культури підприємств в умовах модернізації : дис. ... канд. екон. наук : спец 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Київ, 2020.
4. Харчишина О. В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості : моногр. Житомир : вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. 290 с.
5. Баннікова К. Організаційна культура як фактор управління людськими ресурсами міжнародних компаній : дис. ... канд. соціол. Наук : спец. 22.00.04 – спеціальні та галузеві соціології. Харків. 2017.
6. Simosi M. The role of self-efficacy in the organizational culture – training transfer relationship. *International Journal of Training and Development*. 2012. № 16 (2). P. 92–106.
7. Dźwigoł H. Business management – compendium. Oxford : Alpha Science International Ltd, 2017. 178 p.
8. Armstrong M. Strategic Human Resource Management: A Guide to Action (4th ed.). Kogan Page Limited. 2008.

-
9. Дергачова В. В., Федірко Г. А. Особливості формування корпоративної культури на підприємствах України. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2018. № 15. С. 1–8. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.15.2018.135694>.
 10. Rynkevych N. Organizational-economic mechanism of management development of organizational culture of enterprises. In M. Bezpartochnyi (Ed.). *Organizational-economic mechanism of management innovative development of economic entities*: collective monograph. 2019. Vol. 3. P. 119–128. Przeworsk : Wyższa Szkoła Społeczno Gospodarcza.
 11. Кальченко А. Г., Кривещенко В. В. Логістика : навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін. Київ : КНЕУ, 2008. 472 с.
 12. Ярова І. Є. Міжнародні логістичні послуги : конспект лекцій. Суми : Сумський державний університет. 2020. 107 с.
 13. Commons J. R. Institutional Economics. *American Economic Review*. 1931. Vol. 21. P. 648–657.
 14. Hamilton D. Why Is Institutional Economics Not Institutional. *American Journal of Economics and Sociology*. 1962. Vol. 21. No 3. Jul. P. 309–317.
 15. Williamson O. The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. *Journal of Economic Literature*. 2000. Vol. XXXVIII, № 3. P. 596–599.
 16. Безшура А. Ю. Інституціональний підхід до визначення поняття «організація». *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 9. С. 82–86.
 17. Івашина С. Ю., Івашина О. Ф. Соціально-інституціональні аспекти економічної трансформації. *Проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 309–314.
 18. Про автомобільні перевезення : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2344-14#Text>.
 19. Про транспортно-експедиційну діяльність : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1955-15#Text>.
 20. Про перевезення небезпечних вантажів : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1644-14#Text>.
 21. Про ліцензування видів господарської діяльності : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19>.
 22. Про затвердження правил перевезення вантажів : Постанова Кабінету Міністрів України № 363 від 14.10.1997 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0128-98#Text>.
 23. Про затвердження ліцензійних умов провадження господарської діяльності з надання послуг з перевезення пасажирів, небезпечних вантажів та небезпечних відходів автомобільним транспортом : Постанова Кабінету Міністрів України від 30.12.2015 р. № 1192. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1001-2015-%D0%BF#Text>.
 24. Про підприємництво : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text>.
 25. Європейська Угода про міжнародне дорожнє перевезення небезпечних вантажів (ДОПНВ). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_217#Text.
 26. Конвенція про уніфікацію деяких правил міжнародних повітряних перевезень. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_594#Text.

27. 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.
28. Біловодська О. А., Олефіренко О. М., Суярова О. О., Безноєва А. В. Логістика. Маркетинг: бакалаврський курс : підруч. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С. М. Ілляшенка. Суми : Університетська книга, 2009. С. 759–882.

References

1. Barkova, K. (2020). Formuvannia orhanizatsiinoi kultury v stratehichnomu upravlinni pidpriemstvom. Dys. na zdobuttia naukovooho stupenia doktora filosofii [Formation of organizational culture in strategic enterprise management. Diss. to obtain the scientific degree of Doctor of Philosophy]: spets. 073 – Menedzhment. Kharkiv, 2020. Retrieved from https://www.hneu.edu.ua/uploads/2021/03/8_PDF. [in Ukrainian].
2. Hevko, V. (2020). Formuvannia orhanizatsiinoi kultury pidpriemstv merezhevykh struktur: teoretychna ploshchyna ta praktychnyi vymir: monohrafiia [Formation of organizational culture of enterprises of network structures: theoretical plane and practical dimension: monograph.]. Ternopil: FOP Palianytsia V. A. 361 p. [in Ukrainian].
3. Rynkevych, N. (2020). Transformatsiia orhanizatsiinoi kultury pidpriemstv v umovakh modernizatsii [Transformation of the organizational culture of enterprises in the conditions of modernization] dys. ... kand. ekonom. nauk spets. 08.00.04 – . Kyiv. Instytut ekonomiky promyslovosti. [in Ukrainian].
4. Kharchyshyna, O. (2011). Formuvannia orhanizatsiinoi kultury v systemi menedzhmentu pidpriemstv kharchovoi promyslovosti: monohrafiia [Formation of organizational culture in the management system of food industry enterprises: monograph]. Zhytomyr: Vydavnytstvo ZhDU im. I. Franka. 290 p. [in Ukrainian].
5. Bannikova, K. (2017). Orhanizatsiina kultura yak faktor upravlinnia liudskymy resursamy mizhnarodnykh kompanii [Organizational culture as a factor in human resource management of international companies]: dys. ... kand. sotsiol. nauk: spets. 22.00.04 – spetsialni ta haluzevi sotsiologii. Kharkiv. [in Ukrainian].
6. Simosi, M. (2012). The role of self-efficacy in the organizational culture – training transfer relationship. *International Journal of Training and Development*, Vol. 16 (2), 92-106. [in English].
7. Dźwigoł, H. Business management – compendium. Oxford: Alpha Science International Ltd, 2017. 178 p. [in English].
8. Armstrong, M. (2008). Strategic Human Resource Management: A Guide to Action (4th ed.). Kogan Page Limited. [in English].
9. Dergachova, V., Fedirko, H. (2018). Osoblyvosti formuvannia korporatyvnoi kultury na pidpriemstvakh Ukrainy [Peculiarities of corporate culture formation at Ukrainian enterprises]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU "KPI" – Economic bulletin of NTUU "KPI"*. № 15. P. 1-8. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.15.2018.135694>. [in Ukrainian].
10. Rynkevych, N. (2019). Organizational-economic mechanism of management development of organizational culture of enterprises. In M. Bezpartochnyi (Ed.),

Organizational-economic mechanism of management innovative development of economic entities: collective monograph (Vol. 3. P. 119-128). Przeworsk: Wyzsza Szkola Spoleczno Gospodarcza. [in English]

11. Kalchenko, A., Kryveshchenko, V. (2008). Lohistyka: navch. Posib [Logistics: education. manual]. Vyd. 2-he, bez zmin. K.: KNEU, 472 p. [in Ukrainian].
12. Yarova, I. (2020). Mizhnarodni lohistychni posluhy: Konspekt lektsii [International logistics services: Synopsis of lectures]. Sumy, Sumskyi derzhavnyi universytet. 107 p. [in Ukrainian].
13. Commons, J. R. (1931). Institutional Economics. *American Economic Review*. Vol. 21. P. 648-657. [in English].
14. Hamilton, D. (1962). Why Is Institutional Economics Not Institutional. *American Journal of Economics and Sociology*. Vol. 21. No 3. Jul. P. 309-317. [in English].
15. Williamson, O. (2000). The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. *Journal of Economic Literature*. Vol. XXXVIII, № 3. P. 596-599. [in English].
16. Bezshkura, A. (2013). Instytutsiinyi pidkhid do vyznachennia poniattia «orhanizatsiia» [Institutional approach to defining the concept of "organization"]. *Investysii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*. № 9. P. 82-86. [in Ukrainian].
17. Ivashyna, S., Ivashyna, O. (2014). Sotsialno-instytutsiyni aspekty ekonomichnoi transformatsii [Social and institutional aspects of economic transformation]. *Problemy ekonomiky – Economic problems*. № 2. P. 309-314. [in Ukrainian]
18. Pro avtomobilni perevezennia. Zakon Ukrainy. [About road transport. Law of Ukraine]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2344-14#Text>. [in Ukrainian]
19. Pro transportno-ekspedytsiinu diialnist. Zakon Ukrainy. [About transport and forwarding activities. Law of Ukraine]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2344-14#Text>. [in Ukrainian]
20. Pro perevezennia nebezpechnykh vantazhiv. Zakon Ukrainy. [About transportation of dangerous goods. Law of Ukraine]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1644-14#Text>. [in Ukrainian].
21. Pro litsenzuvannia vydiv hospodarskoi diialnosti. Zakon Ukrainy [About licensing of economic activities. Law of Ukraine]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19>. [in Ukrainian].
22. Pro zatverdzhennia pravyl perevezennia vantazhiv. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy № 363 vid 14.10.1997 r. [On approval of cargo transportation rules. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 363 dated 14.10.1997]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0128-98#Text>. [in Ukrainian].
23. Pro zatverdzhennia litsenziinykh umov provadzhennia hospodarskoi diialnosti z nadannia posluh z perevezennia pasazhyriv, nebezpechnykh vantazhiv ta nebezpechnykh vidkhodiv avtomobilnym transportom. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 30.12.2015 r. № 1192 [On the approval of licensing conditions for conducting business activities for the provision of services for the transportation of passengers, dangerous goods and hazardous waste by road transport. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated December 30, 2015 No. 1192].

- Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1187-2015-%D0%BF#Text>. [in Ukrainian].
24. Pro pidpriemnytstvo. Zakon Ukrainy [About entrepreneurship. Law of Ukraine]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text>. [in Ukrainian].
 25. Yevropeiska Uhoda pro mizhnarodne dorozhne perevezennia nebezpechnykh vantazhiv [European Agreement on the International Carriage of Dangerous Goods by Road (DOPNV)]. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_217#Text. [in Ukrainian].
 26. Konventsiiia pro unifikatsiiu deiakykh pravyl mizhnarodnykh povitrianykh perevezen [Convention on the unification of certain rules of international air transportation]. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_594#Text. [in Ukrainian].
 27. Raben group sustainability report 2023. On the road to sustainable european network. Retrieved from [https://ua-api.raben-group.com/fileadmin/fileadmin/ CSR/ Raben_Group_Sustainability_Report_2023.pdf](https://ua-api.raben-group.com/fileadmin/fileadmin/CSR/Raben_Group_Sustainability_Report_2023.pdf). [in English].
 28. Bilovodska, O., Olefirenko, O., Suirarova, O., Beznoieva, A. (2009). Lohistyka. V kn.: Marketynh: bakalavrskyi kurs: pidruchnyk [Logistics. In the book: Marketing: bachelor's course: textbook]; za zah. red. d-ra ekon. nauk, prof. S. M. Illiashenka. Sumy: Universytetska knyha. P. 759-882. [in Ukrainian].

Статтю отримано 28 грудня 2024 р.

Article received December 28, 2024.