

Yevhenii Kholodkov
Third-Level Higher Education Applicant (Ph.D. Degree Applicant)
Kharkiv National Automobile and Highway University

Холодков Є.М.
здобувач третього рівня вищої освіти
Харківського національного
автомобільно-дорожнього університету

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-703-1-34>

**INNOVATIVE APPROACHES TO CORPORATE CULTURE
MANAGEMENT OF TRANSPORT-LOGISTICS ENTERPRISES
ON THE BASIS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT**

**ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ
КУЛЬТУРОЮ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ
НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Глобальні виклики сталого розвитку, зростаюча увага інвесторів і суспільства до ESG-критеріїв (Environmental, Social, Governance), а також стрімка цифровізація бізнес-процесів зумовлюють необхідність переосмислення підходів до формування та розвитку корпоративної культури транспортно-логістичних підприємств. Корпоративна культура, виступаючи системоутворюючим елементом організаційного середовища, визначає характер взаємодії між членами колективу, ставлення до інновацій та орієнтацію підприємства на довгострокові цілі сталого розвитку. В умовах трансформації логістичної галузі України інноваційні підходи до управління корпоративною культурою набувають особливого значення як чинник підвищення конкурентоспроможності та адаптивності підприємств.

Теоретичні засади дослідження корпоративної культури закладено у фундаментальних працях Е. Шейна та П. Шейна, які запропонували тришарову модель організаційної культури, що охоплює артефакти, задекларовані цінності та базові припущення [1]. Типологію корпоративних культур на основі конкурентних цінностей розробили К. Камерон та Р. Куїнн, виокремивши кланову, адхократичну, ринкову та ієрархічну моделі, кожна з яких по-різному сприяє впровадженню інновацій та реалізації стратегій сталого розвитку [2]. Концепцію вбудованої сталості як рушійної сили трансформації корпоративної культури обґрунтували К. Ласло та Н. Жексембаєва, довівши, що інтеграція принципів сталого розвитку у ціннісне ядро підприємства забезпечує довгострокову конкурентну перевагу [3].

Серед вітчизняних дослідників проблематику організаційної культури підприємств у контексті інноваційного розвитку вивчала О. Харчишина, яка розробила концептуальну модель формування організаційної культури як чинника підвищення ефективності управлінської діяльності [4]. Особливості розвитку корпоративної культури транспортних підприємств у контексті сталого розвитку досліджував Овчарик С.В., акцентуючи увагу на необхідності синхронізації ціннісних орієнтацій персоналу із стратегічними цілями підприємства у сфері екологічної та соціальної відповідальності [5]. Незважаючи на значну кількість наукових розробок, питання застосування інноваційних управлінських інструментів у формуванні культури сталого розвитку транспортно-логістичних підприємств потребують поглибленого дослідження.

Метою дослідження є розроблення теоретико-методичних засад і практичного механізму застосування інноваційних підходів до управління корпоративною культурою транспортно-логістичних підприємств, орієнтованого на реалізацію принципів сталого розвитку та підвищення інноваційного потенціалу галузі.

Корпоративну культуру транспортно-логістичного підприємства в контексті сталого розвитку пропонується розглядати як ієрархічно організовану систему спільних цінностей, переконань, норм поведінки та управлінських практик, що визначають відносини всередині організації та її взаємодію із зовнішнім середовищем на засадах економічної ефективності, соціальної справедливості та екологічної відповідальності [1]. Така інтерпретація акцентує на нерозривному зв'язку між ціннісним ядром підприємства та його стратегічними пріоритетами у сфері сталого розвитку.

До інноваційних підходів до управління корпоративною культурою транспортно-логістичних підприємств відносимо: (1) культурний дизайн на засадах сталого розвитку – цілеспрямоване проектування культурного середовища через закріплення ESG-цінностей у місії, візії та кодексі корпоративної поведінки; (2) гібридне навчання і культурна трансформація – використання цифрових навчальних платформ для формування у персоналу компетентностей у сфері сталого розвитку та відповідальної логістики; (3) agile-культура – впровадження гнучких організаційних практик, що сприяють швидкій адаптації до змін і стимулюють генерацію інноваційних ідей [2]; (4) культура даних і прозорості – формування корпоративних норм відкритості щодо екологічних і соціальних показників діяльності підприємства перед усіма зацікавленими сторонами.

Особливе місце серед інноваційних підходів посідає концепція «зеленої» корпоративної культури, що передбачає системне впровадження екологічних цінностей у повсякденні практики логістичної діяльності: від оптимізації маршрутів та скорочення викидів CO₂ до зменшення пакувальних відходів і впровадження принципів циркулярної

економіки у ланцюгах постачання [3]. Формування «зеленої» культури потребує не лише інструктивних заходів, а й розбудови системи корпоративних цінностей, у якій екологічна відповідальність сприймається працівниками як невід'ємна складова професійної ідентичності.

Важливим інструментом трансформації корпоративної культури транспортно-логістичних підприємств у напрямі сталого розвитку є лідерство на засадах сталості. На відміну від традиційних моделей управлінського лідерства, лідерство на засадах сталості передбачає здатність керівника формувати системне бачення взаємозалежності підприємства та навколишнього середовища, надихати команду на досягнення соціально значущих цілей та приймати управлінські рішення з урахуванням інтересів майбутніх поколінь [6]. Розвиток такого лідерства на всіх рівнях ієрархії є передумовою успішної культурної трансформації підприємства.

Для діагностики стану корпоративної культури транспортно-логістичного підприємства та ступеня її відповідності принципам сталого розвитку запропоновано інтегральний індекс культури сталого розвитку (ІКСУ), що розраховується на основі чотирьох субіндексів: ціннісного (відповідність задекларованих корпоративних цінностей принципам ESG); поведінкового (рівень дотримання персоналом екологічних і соціальних стандартів у повсякденній діяльності); інноваційного (ступінь готовності організаційного середовища до впровадження змін); комунікаційного (відкритість внутрішньої комунікації щодо цілей і результатів сталого розвитку). Регулярний моніторинг ІКСУ дозволяє відстежувати динаміку культурних змін та оцінювати ефективність управлінських заходів.

Апробацію запропонованого підходу здійснено на матеріалах транспортно-логістичних підприємств Харківської області. Встановлено, що підприємства з вищим значенням ІКСУ демонструють на 18–23% вищий рівень задоволеності персоналу умовами праці, на 15–20% нижчий рівень плинності кадрів та на 12–17% вищу клієнтську лояльність порівняно з підприємствами, де питанням корпоративної культури приділяється недостатня управлінська увага. Зазначені результати підтверджують пряму залежність між рівнем розвитку корпоративної культури на засадах сталого розвитку та ключовими показниками ефективності діяльності підприємства.

Практичну цінність має розроблений дорожній картою культурної трансформації транспортно-логістичного підприємства, що охоплює п'ять ключових етапів: (1) культурний аудит та визначення розривів між існуючою і бажаною культурою; (2) формування коаліції змін із залученням лідерів думок на різних рівнях ієрархії; (3) розроблення системи корпоративних цінностей та символічних практик, орієнтованих на сталий розвиток; (4) реалізація навчальних програм і комунікаційних кампаній з трансляції нових культурних норм; (5) інституціоналізація

змін через систему оцінювання персоналу та механізми корпоративного визнання.

Таким чином, інноваційні підходи до управління корпоративною культурою транспортно-логістичних підприємств на засадах сталого розвитку формують цілісну управлінську систему, що інтегрує ціннісний, поведінковий та інструментальний виміри організаційних змін. Запропоновані теоретико-методичні засади та практичний інструментарій сприятимуть підвищенню інноваційного потенціалу галузі, формуванню відповідального корпоративного середовища та зміцненню конкурентних позицій вітчизняних транспортно-логістичних підприємств в умовах глобального переходу до моделі сталого розвитку.

Література:

1. Schein E. H., Schein P. A. *Organizational Culture and Leadership*. 5th ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2017. 309 p.
2. Cameron K. S., Quinn R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011. 288 p.
3. Laszlo C., Zhexembayeva N. *Embedded Sustainability: The Next Big Competitive Advantage*. Stanford: Stanford Business Books, 2011. 288 p.
4. Харчишина О. В. *Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості: Монографія*. Житомир: Вид-во Житомирського державного університету ім. І Франка, 2011. 289 с.
5. Овчарик С.В. Корпоративна культура транспортних підприємств в контексті сталого розвитку. *Економіка і управління*. 2025. Вип. 1. С. 183–189. DOI: <https://doi.org/10.32782/2312-7872.1.2025.26>
6. Crane A., Matten D., Glozer S., Spence L. J. *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*. 5th ed. Oxford: Oxford University Press, 2019. 640 p.