

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**Факультет менеджменту та маркетингу**

**Кафедра менеджменту підприємств**

**«До захисту допущено»**

**Завідувач кафедри**

**д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА**

**10 червня 2025 р.**

**ДИПЛОМНА РОБОТА  
на здобуття ступеня бакалавра  
за освітньо-професійною програмою  
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»  
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Розвиток корпоративної культури та системи внутрішніх  
комунікацій підприємства»**

**Виконала студентка 4 курсу, групи УВ-11**

**ГЛУЩЕНКО Оксана Русланівна**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Керівник доцент кафедри менеджменту підприємств**

**к.е.н., доц. КОПШИНСЬКА Катерина Олександрівна**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Рецензент завідувач кафедри економічної кібернетики**

**д.е.н., проф. БОЯРИНОВА Катерина Олександрівна**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Засвідчую, що у цій дипломній роботі  
немає цитат та вилучень з праць інших  
авторів без відповідних посилань  
Студент(ка) \_\_\_\_\_  
(підпис)**

**Київ – 2025 року**

**Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 Менеджмент**

Освітньо-професійна програма «**Менеджмент і бізнес-адміністрування**»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

---

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

18 жовтня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ  
ГЛУЩЕНКО Оксані Русланівні**

**1. Тема роботи: «Розвиток корпоративної культури та системи внутрішніх комунікацій підприємства»**

керівник роботи к.е.н., доц. **КОПШИНСЬКА Катерина Олександрівна**

затверджені наказом по університету від «26» травня 2025р. № 1747-с

**2. Термін подання студентом роботи: 06.06.2025 р.**

**3. Вихідні дані до роботи:** наукова та навчально-методична література з питань розвитку корпоративної культури та системи внутрішніх комунікацій, інформація про історію створення та розвиток підприємства ТОВ «АВТОЛОГІСТИКА», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2020-2024рр.), огляд ринкових тенденцій у сфері логістичних перевезень.

#### **4. Зміст пояснювальної записки:**

##### **а) теоретична частина:**

- розглянути сутність, значення та види корпоративної культури підприємства;
- розкрити особливості формування та розвитку системи внутрішніх комунікацій підприємства та корпоративної культури;

##### **б) аналітична частина:**

- здійснити економіко-управлінський аналіз результатів діяльності підприємства за наявного стану ресурсного забезпечення;
- проаналізувати управління корпоративною культурою та системою внутрішніх комунікацій підприємства;
- визначити передумови розвитку корпоративної культури та системи внутрішніх комунікацій підприємства;

##### **в) рекомендаційна частина:**

- розробити проєкт з удосконалення рівня розвитку корпоративної культури та системи внутрішніх комунікацій підприємства;
- обґрунтувати ефективність реалізації запропонованого проєкту.

#### **5. Перелік ілюстративного матеріалу**

1. Загальна характеристика ТОВ «АВТОЛОГІСТИКА».
2. Матеріально-технічне забезпечення ТОВ «АВТОЛОГІСТИКА».
3. Фінансово-економічна діяльність ТОВ «АВТОЛОГІСТИКА».
4. Дослідження корпоративної культури та системи внутрішніх комунікацій ТОВ «АВТОЛОГІСТИКА».
5. Оцінка ефективності внутрішніх комунікацій ТОВ «Автологістика».
6. Результати опитування щодо корпоративної культури та внутрішніх комунікацій на ТОВ «Автологістика».
7. Визначення основних проблем розвитку корпоративної культури та внутрішньої комунікації ТОВ «АВТОЛОГІСТИКА».
8. Проєкт розвитку корпоративної культури та системи внутрішніх комунікацій ТОВ «АВТОЛОГІСТИКА».
9. Комплексна оцінка кількісних та якісних результатів проєкту.
10. Фінансова модель реалізації проєкту.

#### **6. Дата видачі завдання:**

18 жовтня 2024 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних засад управління розвитком корпоративної культури та системи внутрішніх комунікацій	19.10.2024 – 31.10.2024	виконано
2.	Розгляд теоретичних положень та практичного досвіду розвитку корпоративної культури та системи внутрішніх комунікацій	01.11.2024– 30.11.2024	виконано
3.	Вибір підприємства – бази дослідження, дослідження досвіду та ринкового середовища функціонування підприємства	01.12.2024– 31.12.2024	виконано
4.	Економіко-управлінський аналіз результатів господарської діяльності підприємства ТОВ «АВТОЛОГІСТИКА»	01.01.2025 – 31.01.2025	виконано
5.	Діагностика управління корпоративною культурою та системою внутрішніх комунікацій підприємства	01.02.2025 – 28.02.2025	виконано
6.	Обґрунтування необхідності розвитку корпоративної культури та системи внутрішніх комунікацій підприємства	01.03.2025 – 31.03.2025	виконано
7.	Розроблення проекту з удосконалення корпоративної культури та системи внутрішніх комунікацій підприємства підприємстві ТОВ «АВТОЛОГІСТИКА»	01.04.2025 – 30.04.2025	виконано
8.	Обґрунтування ефективності реалізації запропонованого проекту	01.05.2025 – 25.05.2025	виконано
9.	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	26.05.2025 – 30.05.2025	виконано

Студент \_\_\_\_\_ Оксана ГЛУЩЕНКО

Керівник дипломної роботи \_\_\_\_\_ Катерина КОПШИНСЬКА

## РЕФЕРАТ

**Дипломна робота на тему:** «Розвиток корпоративної культури та системи внутрішніх комунікацій підприємства» містить 107 сторінок, 18 таблиць, 13 рисунків. Перелік посилань нараховує 47 найменування.

**Метою роботи** обґрунтування теоретичних положень та розроблення рекомендацій з розвитку корпоративної культури та системи внутрішніх комунікацій підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процес розвитку корпоративної культури підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та практичні засади розвитку корпоративної культури та системи внутрішніх комунікацій підприємства.

**База дослідження** – ТОВ «АВТОЛОГІСТИКА».

**Методи дослідження.** Виконання дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня здійснено із застосуванням загальних та спеціальних методів дослідження: методи логічного узагальнення, аналізу та синтезу використовувалися для теоретичного обґрунтування сутності корпоративної культури та внутрішніх комунікацій; методи порівняльного аналізу та бенчмаркінгу — для вивчення практик управління корпоративною культурою та внутрішніми комунікаціями у провідних логістичних компаніях; анкетне опитування — для збору емпіричних даних про сприйняття працівниками корпоративної культури та ефективності внутрішніх комунікацій; графічні методи — для наочного представлення результатів дослідження; діаграма Ішікави — для ідентифікації причин проблем у системі внутрішніх комунікацій.

**Результати роботи.** За результатами проведеного дослідження розроблено комплексний проєкт, який передбачає створення єдиної інформаційної системи, формування нової структури HR-відділу, а також впровадження системи постійного зворотного зв'язку. Економічний ефект полягає у розширенні ринків збуту, підвищенні конкурентоспроможності та створенні додаткових джерел доходу. Результатом для корпоративної культури є впровадження спільних цінностей компанії та персоналу, що визначається як ключовий фактор формування сталого корпоративного клімату — фундаментальної довгострокової цінності і запоруки стабільного розвитку організації.

**Рекомендації щодо використання результатів роботи.** Результати дослідження можуть бути використані логістичними підприємствами для забезпечення ефективного формування корпоративної культури, а також розвитку внутрішньої комунікації, що сприятиме зміцненню внутрішньої взаємодії, підвищенню мотивації персоналу, створенню позитивного іміджу компанії, а також підвищенню її конкурентоспроможності на ринку.

**Результати впровадження досліджень.** Розроблені в дипломній роботі пропозиції були представлені на розгляд керівному складу ТОВ «АВТОЛОГІСТИКА», де було визнано можливість їх практичного застосування.

**Ключові слова:** корпоративна культура, внутрішні комунікації, розвиток, інформаційна система, зворотний зв'язок, культура помилок.

## ABSTRACT

Bachelor's thesis includes 107 pages, 18 tables, 13 drawings. The bibliography list consists of 47 titles.

**The purpose of the study is** to substantiate theoretical provisions and develop recommendations for the development of corporate culture and internal communications systems of the enterprise.

**The object of the study** the process of corporate culture development of the enterprise.

**The subject of the study** the theoretical, methodological, and practical principles of developing corporate culture and internal communications systems of the enterprise.

**The basis of the study** is AVTOLOGISTIKA LLC.

**Research methods.** The thesis of the first (bachelor's) level of higher education was carried out using general and special research methods: methods of logical generalization, analysis, and synthesis were used for theoretical substantiation of the essence of corporate culture and internal communications; methods of comparative analysis and benchmarking – for studying practices of corporate culture and internal communications management in leading logistics companies; questionnaire survey – for collecting empirical data on employees' perception of corporate culture and the effectiveness of internal communications; graphic methods – for visual representation of research results; Ishikawa diagram – for identifying the causes of problems in the internal communications system.

**The results of work.** Based on the results of the study, a comprehensive project was developed, which involves the creation of a single information system, the formation of a new structure of the HR department, as well as the implementation of a constant feedback system. The economic effect is to expand sales markets, increase competitiveness and create additional sources of income. The result for corporate culture is the implementation of common values of the company and personnel, which is defined as a key factor in the formation of a sustainable corporate climate - a fundamental long-term value and a guarantee of stable development of the organization.

**Recommendations on the usage and application of the results of work.** The results of the study can be used by logistics enterprises to ensure the effective formation of corporate culture, as well as the development of internal communication, which will contribute to strengthening internal interaction, increasing staff motivation, creating a positive image of the company, as well as increasing its competitiveness in the market.

**The results of research implementation.** The proposals developed in the thesis were presented for consideration by the management of LLC AVTOLOGISTIKA, where the possibility of their practical application was recognized.

**Keywords:** corporate culture, internal communications, development, information system, feedback, culture of errors.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СИСТЕМИ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1 Сутність, значення та види корпоративної культури підприємства .....	11
1.2. Особливості формування та розвитку системи внутрішніх комунікацій підприємства та корпоративної культури.....	20
Висновки до розділу 1 .....	33
2 ДІАГНОСТИКА СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СИСТЕМИ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ ТОВ «АВТОЛОГІСТИКА» .....	35
2.1 Економіко-управлінський аналіз результатів діяльності підприємства ТОВ «Автологістика» .....	35
2.2 Діагностика управління корпоративною культурою та системою внутрішніх комунікацій підприємства .....	47
2.3 Обґрунтування необхідності розвитку корпоративної культури та системи внутрішніх комунікацій підприємства.....	61
Висновки до розділу 2 .....	68
3 ПРОЄКТ З УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СФЕРАХ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ .....	70
3.1 Розроблення проекту розвитку корпоративної культури та системи внутрішніх комунікацій підприємства .....	70
3.2 Оцінка ефективності запропонованого проекту .....	79
Висновки до розділу 3 .....	97
ВИСНОВКИ.....	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	101
ДОДАТКИ.....	106

## ВСТУП

У сучасних умовах розвитку бізнесу успішність підприємств дедалі більше залежить не лише від зовнішніх конкурентних переваг, а й від внутрішніх організаційних чинників. Одним із ключових аспектів ефективного функціонування компаній стає налагоджена внутрішня взаємодія, яка базується на сильній корпоративній культурі та прозорій системі комунікацій. В умовах підвищення конкурентного тиску, динамічного розвитку ринку логістичних послуг і зростаючих вимог до гнучкості організаційних структур, особливої актуальності набуває формування згуртованої команди, заснованої на спільних цінностях, відкритій комунікації та взаємній довірі.

Вибір теми дослідження зумовлено підвищенням ролі нематеріальних чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства, серед яких важливе місце займають корпоративна культура, система цінностей, організаційна ідентичність та ефективність внутрішньої взаємодії між працівниками. Саме ці елементи формують довготривалий потенціал розвитку підприємства, впливають на рівень залученості персоналу, продуктивність праці, адаптивність до змін і здатність реалізовувати стратегічні цілі.

Таким чином виникає необхідність зосередження уваги на активізації чинників нематеріального впливу на ефективність функціонування підприємства, зокрема через вдосконалення комунікаційних процесів, розвиток довіри, командної роботи та посилення організаційної культури. Це вимагає комплексного підходу до аналізу поточного стану внутрішньої взаємодії в колективі, оцінки ціннісних орієнтацій персоналу та розроблення рекомендацій щодо впровадження інструментів розвитку корпоративної культури.

Проблематика управління корпоративною культурою і внутрішніми комунікаціями знайшла своє відображення в численних наукових працях вітчизняних і зарубіжних дослідників. Серед українських науковців варто відзначити праці Н. Чернікової, Г. Сорокіної, О. Грішнкової, . Серед іноземних

авторів значний внесок у вивчення цієї теми зробили Е. Шейн, Х. Мінцберг, Д. Денісон, К. Кемерон та інші.

**Метою дипломної роботи** обґрунтування теоретичних положень та розроблення рекомендацій з розвитку корпоративної культури та системи внутрішніх комунікацій підприємства.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

- розглянути сутність, значення та види корпоративної культури підприємства;
- розкрити особливості формування та розвитку системи внутрішніх комунікацій підприємства та корпоративної культури;
- здійснити економіко-управлінський аналіз результатів діяльності підприємства за наявного стану ресурсного забезпечення;
- проаналізувати управління корпоративною культурою та системою внутрішніх комунікацій підприємства;
- визначити передумови розвитку корпоративної культури та системи внутрішніх комунікацій підприємства;
- розробити проєкт з удосконалення рівня розвитку корпоративної культури та системи внутрішніх комунікацій підприємства;
- обґрунтувати ефективність реалізації запропонованого проєкту.

**Об'єктом дослідження** є процес розвитку корпоративної культури підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та практичні засади розвитку корпоративної культури та системи внутрішніх комунікацій підприємства.

**База дослідження** – Товариство з обмеженою відповідальністю "Автологістика". Юридичн адреса: 03022, Україна, місто Київ, вулиця Васильківська, будинок, 24, кімната, 7.

**Теоретичною основою** дослідження є праці провідних зарубіжних та вітчизняних учених, присвячені питанням формування корпоративної культури, організаційної поведінки та розвитку внутрішніх комунікацій.

**Методи досліджень.** У процесі виконання дипломної роботи застосовувалася сукупність загальних та спеціальних наукових методів: методи логічного узагальнення, аналізу та синтезу використовувалися для теоретичного обґрунтування сутності корпоративної культури та внутрішніх комунікацій; методи порівняльного аналізу та бенчмаркінгу — для вивчення практик управління корпоративною культурою та внутрішніми комунікаціями у провідних логістичних компаніях; анкетне опитування — для збору емпіричних даних про сприйняття працівниками корпоративної культури та ефективності внутрішніх комунікацій; графічні методи — для наочного представлення результатів дослідження; діаграма Ішікави — для ідентифікації причин проблем у системі внутрішніх комунікацій. У процесі досліджень було використано інформаційні технології: Microsoft Excel.

**Інформаційною базою** дослідження стали: дані фінансової та управлінської звітності підприємств, результати власних досліджень, наукові публікації, Інтернет-ресурси.

**Практична значущість.** Запропоновані у роботі підходи до вдосконалення системи внутрішніх комунікацій та розвитку корпоративної культури можуть бути використані на практиці підприємствами логістичної галузі та іншими організаціями, зацікавленими у підвищенні згуртованості персоналу, ефективності управління та досягненні довготривалих конкурентних переваг.

# **1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СИСТЕМИ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА**

## **1.1 Сутність, значення та види корпоративної культури підприємства**

У сучасних умовах зміни економічних і соціальних орієнтирів все більш актуальним стає питання формування корпоративної культури підприємства. Традиційні ієрархічні моделі управління поступово витісняються новими підходами, заснованими на системі спільних корпоративних цінностей. Сьогодні корпоративна культура набуває особливого значення і дедалі більше привертає увагу як науковців, так і практиків у сфері менеджменту.

У контексті глобалізаційних процесів, інтеграції у європейський простір, розвитку ринкових механізмів і посилення конкуренції підприємства змушені оперативно адаптуватися до нових викликів. Саме корпоративна культура, що об'єднує працівників і керівництво спільною місією, єдиними цінностями, принципами та управлінською філософією, стає чинником, який формує позитивний імідж організації й створює її конкурентні переваги на глобальному рівні.

Термін «корпоративна культура» вперше з'явився у XIX столітті в контексті військової справи, коли його вжив німецький фельдмаршал і теоретик Мольтке для позначення норм поведінки в офіцерському колі. На той час це поняття стосувалося переважно етики та взаємовідносин у військовому середовищі. Системні підходи до визначення організаційної культури почали формуватися вже в першій половині XX століття. В Україні ж активне осмислення та дослідження корпоративної культури як складової управління організацією розпочалося у 1990-х роках [1, с. 114].

Аналіз поняття «корпоративна культура» нами було здійснено на основі визначень від основоположників до сучасних вчених, поданих на рис. 1.1.

К. Голд

- Корпоративна культура – це унікальні характеристики сприйняття особливостей організації, що відрізняє її від усіх інших у галузі.

К. Шольц

- Корпоративна культура являє собою неявну, невидиму і неформальну свідомість організації, яка керує поведінкою людей і, в свою чергу, сама формується під впливом їхньої поведінки.

Х. Шварц, С. Девіс

- Культура організації являє собою комплекс переконань і очікувань, поділюваних членами організації. Ці переконання і очікування формують норми, що значною мірою визначають поведінку в компанії окремих осіб і груп.

М. Семикіна

- Корпоративна культура - це складова організаційної культури підприємства, яка відображає сукупність конкретних цінностей, норм і моделей поведінки, які оголошуються, приймаються та реалізуються керівництвом підприємства і його персоналом. Це робиться з метою досягнення ефективності в адаптації до внутрішнього розвитку організації та відповіді на вимоги зовнішнього середовища.

І. Отенко, М. Чепелюк

- Корпоративна культура - це комплекс ідей, цінностей, стандартів поведінки, настроїв і підходів до професійної діяльності, які повинні бути спільними для всіх членів організації. Цю культуру також вони розглядають як інструмент стратегічного розвитку організації, спрямований на стимулювання інновацій і керівництво всередині неї.

О.Апостолук

- Називає корпоративну культуру невидимим і неформальним «усвідомленням» організації – образом думок, управлінською культурою (ідеологія управління, стилі керівництва і вирішення керівниками проблем, їх поведінка загалом), яка визначає політику організації по відношенню до працівників, партнерів і клієнтів.

Н. Гриценко

- Під корпоративною культурою розуміється встановлена система уявлень, символів, норм, цінностей і прикладів поведінки, що сприймаються всіма членами корпорації.

Рисунок 1.1 – Тракткування поняття «корпоративна культура»

*Джерело: Складено автором за джерелами [2-8]*

Сьогодні в науковому середовищі існує значна кількість трактувань поняття «корпоративна культура», і досі не вироблено єдиного, універсального визначення цього явища. Кожен дослідник інтерпретує його по-своєму, що зумовлює наявність як вузьких, так і надзвичайно широких підходів до його розуміння. Така різноманітність пояснюється кількома факторами. По-перше, корпоративна культура — це складне й частково неловиме явище, яке не піддається безпосередньому сприйняттю, але при цьому постійно присутнє в організаційному середовищі та чинить істотний вплив на всі внутрішні процеси. По-друге, труднощі в дефініціюванні виникають через багатозначність і неоднозначне розуміння базового поняття «культура», яке має глибокий філософський і соціологічний підтекст [9, с. 112].

Більшість авторів у своїх визначеннях називають в якості комплектуючого корпоративної культури саме цінності організації, тому можна стверджувати, що саме цінності є головним аспектом корпоративної культури.

Однією з найпоширеніших точок зору, щодо визначення дефініції «корпоративна культура» є узагальнення на таких аспектах, як: віра, уява, символізм тощо. Наприклад, вчений Г. Хаєт [10] вважає, що корпоративна культура це «система цінностей, вірувань, символів, очікувань, які були сформовані у внутрішньому середовищі підприємств під час здійснення діяльності». Така ж думка у французьких дослідників С. Мішон та П. Штерн [11], які пишуть, що корпоративна культура – це «сукупність символів, ритуалів, міфів, які використовуються для передачі досвіду працівникам компаній».

Основними завданнями корпоративної культури є: [12]

- 1) Створення сприятливого соціально-психологічного середовища в колективі організації. Це є важливим завданням для досягнення успіху та підвищення продуктивності роботи всієї команди. Таке середовище сприяє покращенню відносин між співробітниками, підвищенню їхньої задоволеності від роботи, а також зниженню стресу та конфліктів в колективі.

2) Розробка відповідної філософії організації, яка може гармонійно збалансувати вимоги внутрішнього та зовнішнього середовища. Чітка корпоративна філософія має включати в себе стислий опис цілей, стратегій та пріоритетних цінностей організації (місію), визначення соціальної відповідальності, пріоритетність мети, чесноти, знань та прозорість в усіх відносинах на різних рівнях.

3) Системна мотивація працівників організації для досягнення ефективної ділової активності, включаючи такі характеристики як особиста ініціатива, рівень толерантності серед персоналу, готовність до ризику, цілеспрямованість, узгодження спільних дій, правила контролю, координації та взаємодії, ідентичність між організацією та її персоналом, а також система мотивації.

4) Сформування усвідомленого ставлення кожного працівника до своєї ролі та місця в суспільстві.

5) Розбудова відносин, всередині організації і поза її межами, на основі етичних засад, моральних принципів та високої відповідальності.

Основні характеристики корпоративної культури структуровано на рис. 1.2.

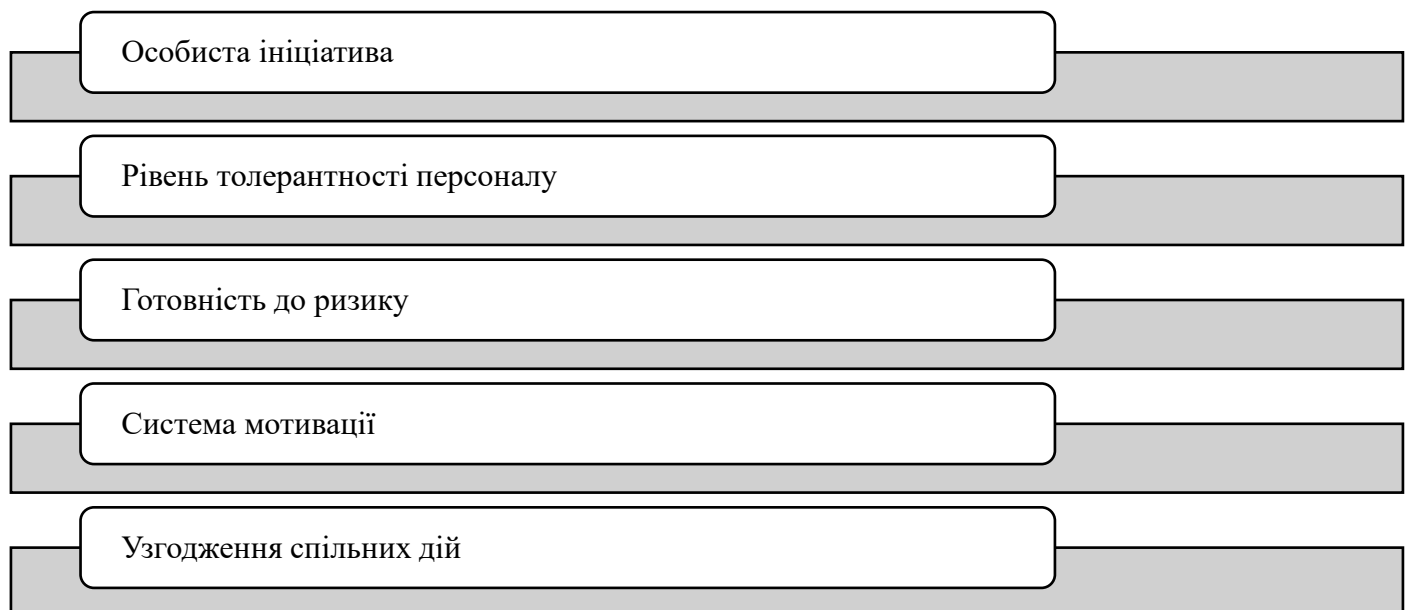


Рисунок 1.2 – Основні характеристики суті корпоративної культури підприємства

*Джерело: Складено автором на основі джерела [12]*

Корпоративна культура є великою та складною областю, і вчені, які детально досліджують цей аспект, використовують різні підходи для її аналізу. Тому було створено численні моделі для пояснення видів корпоративної культури. Г. Харрісон розробив модель, яка класифікує корпоративну культуру на основі чотирьох основних факторів: розподіл влади, ціннісні орієнтації працівників, відносини в організації, структуру та характер діяльності. Згідно з цією теорією, тип корпоративної культури в організації можна визначити на основі таких характеристик: особливості перебігу організаційних процесів і порядок ухвалення рішень; рівень централізації та формалізованості управлінських процедур і рішень [12].

Американський соціолог Ч. Хенді запропонував класифікацію корпоративних культур, виділивши чотири основні типи залежно від стилю управління в організації: [13]

- культура влади — заснована на чіткій ієрархії, де просування кар'єрними щаблями обумовлюється лояльністю до спільної мети компанії. централізоване управління і вплив зосереджені в руках керівництва;

- культура ролі — вирізняється жорстким функціональним розподілом обов'язків, чіткою спеціалізацією структурних одиниць і опорою на встановлені правила, процедури та регламенти. вона забезпечує стабільність і передбачуваність діяльності організації;

- культура завдання — орієнтована на досягнення конкретних цілей та реалізацію проектів. успішність такої культури залежить від рівня професійної компетентності працівників, їхньої здатності до командної взаємодії та доступу до необхідної інформації;

- культура особистості — фокусується на індивідуальних інтересах і прагненнях працівників. її основу становить автономія, професійна експертність, вільна взаємодія та можливість впливати на ресурси задля досягнення власних цілей.

Типологія за Коулом включає ґрунтується на теорії кадрового менеджменту і передбачає такі типи культур: [14]

- бюрократична культура;
- органічна культура;
- підприємницька культура;
- партиципативна культура.

Типологія за Дж. Сонефельдом: [12;15;16]

– бюрократична культура — характеризується високим рівнем формалізації, жорсткою ієрархією, суворими правилами та процедурними стандартами. переважає вертикальна комунікація та централізоване прийняття рішень;

– органічна культура — гнучка, відкрита до змін, орієнтована на співпрацю та інновації. відзначається горизонтальною структурою управління та адаптивністю до зовнішнього середовища;

– підприємницька культура — стимулює ініціативність, ризикованість і новаторство. основна увага приділяється результатам, зростанню й розвитку, а працівники мають високу ступінь самостійності;

– партиципативна культура — ґрунтується на активній участі працівників у прийнятті рішень, взаємній довірі та колективній відповідальності. підтримується відкритий обмін думками та ідеями.

За дослідженням, культура може бути класифікована на різні типи, які відображають специфіку галузі та вимоги зовнішнього середовища. Важливо зрозуміти, яка модель корпоративної культури найкраще відповідає потребам конкретного підприємства, оскільки це впливає на ефективність управління та задоволення клієнтів. Розуміння та управління корпоративною культурою є ключовими аспектами успішної діяльності.

Для детальнішого аналізу корпоративної культури необхідно дослідити її структуру. Загалом корпоративна культура належить до ієрархічних понять, що

дозволяє розглядати певні рівні її побудови.

Початківцем вивчення структури корпоративної культури є Е. Шейн. Він запропонував структуру корпоративної культури на трьох рівнях.(рис. 1.3)



Рисунок – 1.3. Рівні корпоративної культури за Е. Шейном

*Джерело: Складено автором на основі [17]*

Зовнішнє вираження організації, тобто поверхневий рівень, включає в себе фірмовий стиль, символіку компанії, корпоративні свята та заходи, а також традиції, які стають відомими не лише співробітникам організації, але і отримують популярність в громадськості. Зовнішні атрибути корпоративної культури компанії охоплюють фірмові кольори, логотип, одяг співробітників та інші візуальні елементи.

Другий рівень корпоративної культури визначається офіційними нормами і стандартами діяльності компанії. Зазвичай це включає в себе місію та цілі компанії, внутрішній статут організації, етичний кодекс та інші документи, які визначають соціальні та моральні норми поведінки та взаємодії в компанії, спрямовані на досягнення загальної мети. Ці норми і цінності другого рівня необхідні для досягнення успіху, який кожна організація визначає у своїй місії [10]. Цей рівень відіграє важливу роль у зв'язку між першим і третім рівнями корпоративної культури і допомагає забезпечити єдність цілей і цінностей в компанії.

Третій рівень корпоративної культури (глибинний) включає латентні або приховані елементи. Це включає неформальні правила взаємодії між членами

колективу, цінності, вірування і стандарти поведінки працівників. Характерною рисою цього рівня є особистісний характер цих елементів, оскільки вони формуються існують і сприйняттям кожного окремого працівника. Вони не підпадають під офіційну регламентацію і декларування.

Існує структура за Г. Хаєтом під назвою «Цибулина». Модель отримала свою назву через присутність різних рівнів, які мають між собою тісний зв'язок і створюють думку про те, як корпоративна культура проникає в усі аспекти та рівні діяльності організації (рис. 1.4).

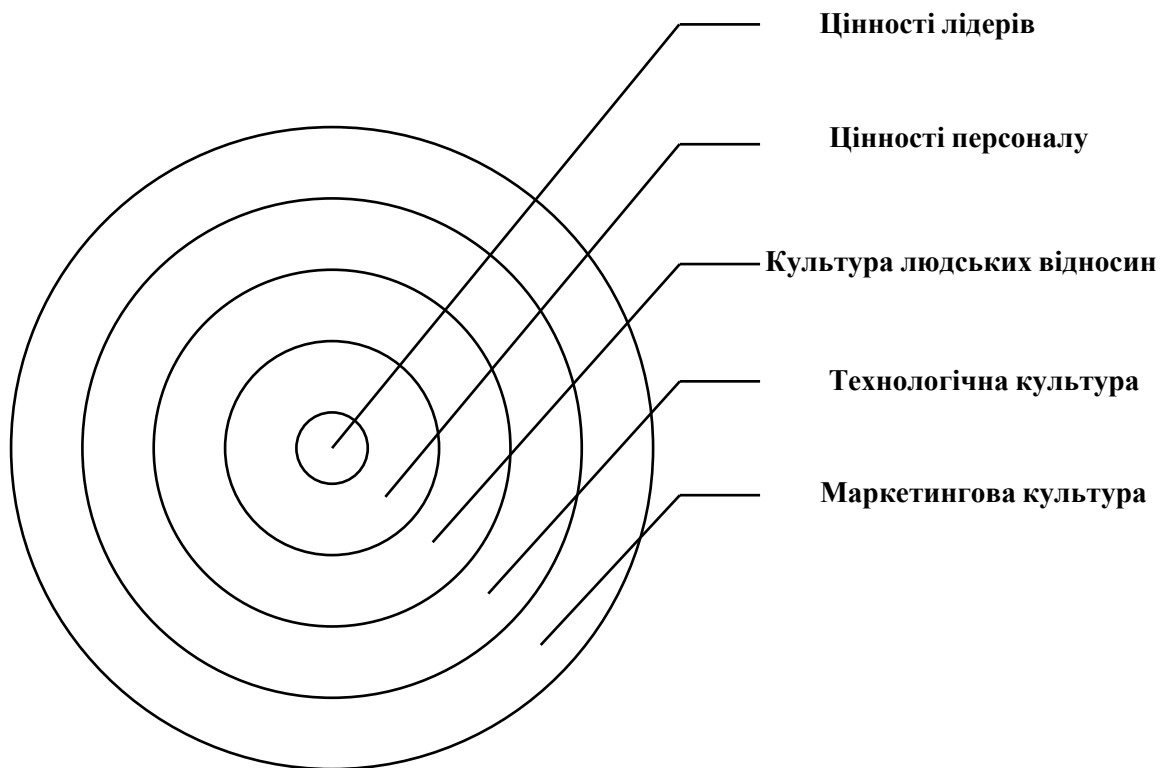


Рисунок 1.4 – Модель структури «Цибулина корпоративної культури» за Г. Хаєтом

*Джерело: Складено автором на основі [11]*

Має місце для розгляду модель запропонована Г. Джонсоном під назвою «Культурна мережа». Ця модель показує головні елементи підприємства, що ґрунтуються на найбільш сконцентрованих виражень системи базових уявлень по Е. Шейну.(рис. 1.5)

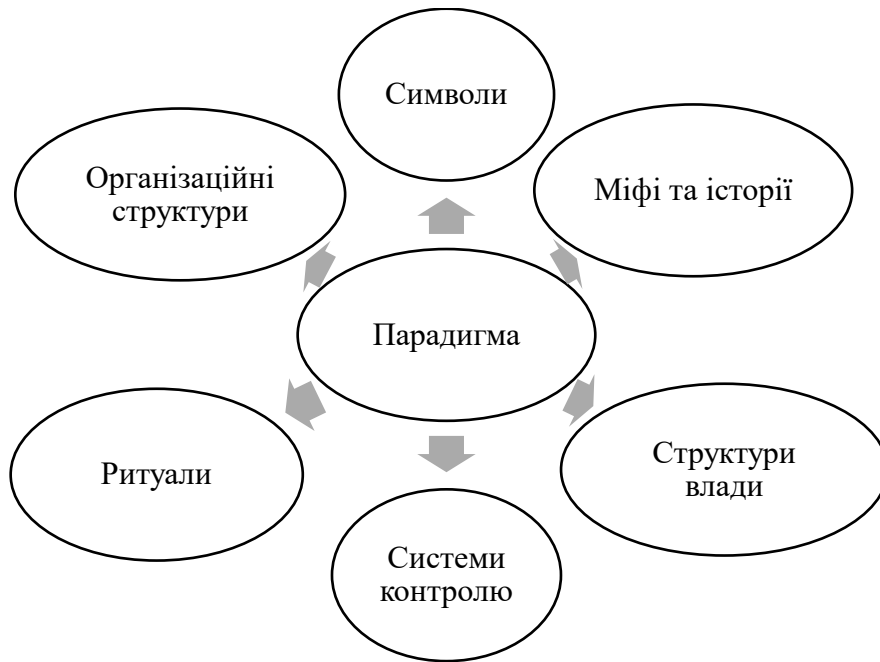


Рисунок 1.5 – «Культурна мережа» організації за Г. Джонсоном

*Джерело: Складено автором на основі [19]*

Також варто згадати про модель, запропонована групою українських дослідників на чолі з Г. Хаєтом. Дана структура корпоративної культури зображена як багаторівневе утворення (рис.1.6).

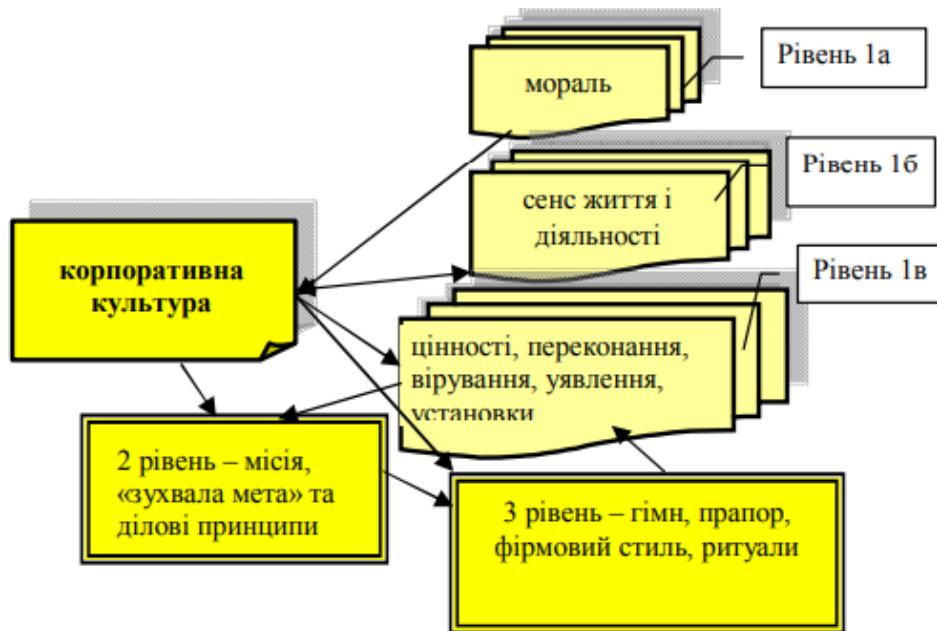


Рисунок 1.6 – Модель корпоративної культури, запропонована українськими дослідниками на чолі з Г. Хаєтом

*Джерело: [11]*

Автори моделі умовно розділили перший рівень на три підрівні: 1а, 1б і 1в. Перший рівень 1а визначає мораль як щось, що перебуває за межами корпоративної культури, віднесене до вищої або надкорпоративної сфери. На рівні 1б зосереджено питання про сенс життя і діяльності, а на рівні 1в розглядаються цінності, переконання, вірування, уявлення та установки. Усі ці елементи першого рівня визначають особистість людини, впливають на її мотивацію і трудову поведінку. Другий рівень включає задекларовану місію, «зухвалу мету» і ділові принципи, а на третьому рівні розглядаються зовнішні прояви корпоративної культури, такі як гімн, прапор, фірмовий стиль, ритуали і інші атрибути.

Структурні частини корпоративної культури цілісно пов'язані між собою, тому що вони характеризують також прояв корпоративної культури на різних стадіях її розвитку та різні її аспекти існування.

Отже, корпоративна культура – це унікальна система цінностей, вірувань, норм поведінки, традицій та стандартів, що пронизують всі рівні та аспекти життя підприємства, формуючи і визначаючи специфічний спосіб функціонування, взаємодії та ідентичність організації і її співробітників. Вона має ряд завдань, яка повинна виконувати для підприємства. Це і створення сприятливого соціально-психологічного середовища в колективі організації, і розробка відповідної філософії організації тощо.

## **1.2. Особливості формування та розвитку системи внутрішніх комунікацій підприємства та корпоративної культури**

Комунікаційні процеси пронизують усі аспекти функціонування організації, забезпечуючи її цілісність. Саме через обмін інформацією відбувається взаємозв'язок між усіма структурними елементами, що дозволяє ефективно вирішувати поточні завдання. Таким чином, організація за своєю природою є комунікативною системою.

У сфері управління персоналом комунікації виступають як процес обміну інформацією між складовими кадрової підсистеми, що здійснюється через канали прямого та зворотного зв'язку. Вони виявляються у формі різних типів комунікативної поведінки та активності з боку учасників взаємодії. Завдяки комунікаціям налагоджується взаємодія між функціями управління персоналом, що безпосередньо впливає на ефективність їх реалізації [20, с. 130].

Загалом, комунікації в управлінському процесі забезпечують результативний обмін інформацією між суб'єктами та об'єктами управління, сприяють покращенню міжособистісної взаємодії, створюють інформаційні канали для зв'язку між окремими працівниками та групами, а також дозволяють координувати їхню діяльність. Крім того, вони відіграють важливу роль у впорядкуванні й оптимізації інформаційних потоків як у межах самої організації, так і у взаємодії з зовнішнім середовищем.

Відтак, комунікаційні процеси в системі управління персоналом мають ключове значення, оскільки забезпечують інформаційну підтримку всіх напрямів кадрової діяльності. Інформація є головним ресурсом управління, а комунікація – основним інструментом її реалізації [21, с. 133].

Організаційні комунікації поділяються на два типи: внутрішні та зовнішні. Зовнішні спрямовані на взаємодію з позаорганізаційним середовищем — партнерами, клієнтами, інвесторами, тобто зовнішніми стейкхолдерами. Внутрішні корпоративні комунікації — це процес обміну інформацією всередині організації, орієнтований на працівників, з метою формування відчуття корпоративної єдності, підвищення рівня лояльності персоналу та поширення норм і цінностей корпоративної культури. На думку Л. Сагер, внутрішня комунікація охоплює як окремих співробітників і підрозділи, так і може бути спрямована на всю організацію в цілому [20, с. 130].

У практичному розумінні внутрішні комунікації — це процес обміну думками, досягнення домовленостей, передача розпоряджень і підзвітність, а також

інформування щодо реалізації організаційних цілей і завдань. Вони здійснюються у двох формах: міжособистісній та організаційній. Міжособистісні комунікації — це неформальні зв'язки між окремими працівниками, які виходять за межі офіційних регламентів. Організаційні ж комунікації функціонують у рамках визначених завдань та цілей підприємства і відповідають його структурі та підпорядкуванню [22, с. 10].

Структура комунікацій в системі управління персоналом включає різні види комунікацій, що застосовуються залежно від потреби та особливостей кадрових завдань. Розглянемо у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Види комунікацій, що формують комунікаційну структуру системи управління персоналом підприємства

Критерій класифікації	Види комунікацій
За сферою виникнення	- Внутрішні – відбуваються всередині організації між працівниками та підрозділами. - Зовнішні – здійснюються з зовнішніми структурами (кадрові агентства, органи влади, служби зайнятості тощо).
За каналами зв'язку	- Прямі – особисті зустрічі, наради, ділові розмови. - Інтерактивні – телефонний зв'язок, електронна пошта, месенджери. - Особисті статичні – письмові документи (записки, листи). - Безособові статичні – бюлетені, службові звіти, офіційні повідомлення.
За ступенем формалізації	- Формалізовані – офіційні канали, пов'язані з посадовими обов'язками та регламентами (накази, інструкції, звіти). - Неформальні – комунікації, що базуються на особистих стосунках, симпатіях, спільних інтересах.
За часом здійснення	- Планові – організуються за графіком (збори, засідання). - Ситуативні – виникають спонтанно за потребою у спілкуванні.
За учасниками процесу	- Міжособистісні – між окремими працівниками. - Індивід – група – комунікація працівника з комісією або командою. - Міжгрупові – обмін інформацією між підрозділами. - Організаційні – зв'язки організації з іншими організаціями або зовнішнім середовищем.

*Джерело: Складено автором за [20;22;23]*

У системі управління персоналом інформаційні потоки можуть спрямовуватись у різних напрямках: вертикальному, горизонтальному, діагональному, а також здійснюватися неформально, зокрема у вигляді чуток.

Вертикальні комунікації бувають двох типів: спрямовані зверху вниз (низхідні) та знизу вгору (висхідні).

Внутрішня комунікація в системі управління персоналом виконує три основні функції: [20]

– інформування – забезпечує ефективний обмін інформацією між працівниками організації як через офіційні канали, так і через неформальні мережі, із провикористанням відповідних інструментів, стилів та засобів комунікації;

– залучення – спрямоване на активну участь працівників у досягненні цілей організації. Завдяки якісному інформаційному наповненню співробітники краще розуміють свою роль у загальному процесі та охочіше долучаються до реалізації завдань;

– зворотний зв'язок – комунікація повинна бути двосторонньою. Через неї персонал отримує роз'яснення щодо вимог керівництва та поставлених завдань, а управлінці – доступ до інформації про хід виконання роботи, наявні труднощі, потенційні можливості та шляхи удосконалення.

Сформована, керована система внутрішніх комунікацій є поєднанням організаційної теорії, чіткої управлінської структури та ефективного інформаційного обміну, що безпосередньо впливає на загальні результати діяльності компанії. Брак компетенції хоча б в одній з цих складових може спричинити порушення в інших сферах і призвести до виникнення конфліктів [24].

Сучасні управлінські системи вимагають не тільки оновлення підходів до управління комунікаційними процесами, але й створення інноваційних механізмів підтримки інноваційної діяльності підприємства. Ефективна комунікація забезпечує не лише задоволеність усіх її учасників, але й підвищення результативності праці персоналу. Сучасна модель внутрішньої комунікації включає низку інструментів, серед яких: неформальні зустрічі, корпоративні чати, ключові меседжі, меседж-бокси, а також структура «дерево тем». Проте, незважаючи на важливу роль комунікацій у досягненні бізнес-успіху, управлінці

часто недооцінюють значення внутрішнього інформаційного обміну та ігнорують його організацію [25].

Серед типових перешкод у комунікаціях вирізняють: відсутність узгодженості у вертикальних потоках інформації, перевантаження працівників обсягами інформації, недостатню структурованість повідомлень, а також суб'єктивне сприйняття та особистісні фактори учасників процесу.

Для ефективного налаштування внутрішніх комунікацій важливо проаналізувати існуючі комунікаційні ланцюги, оцінити рівень задоволеності співробітників умовами праці та атмосферою в колективі. Такий аудит дозволить ідентифікувати слабкі місця у внутрішньоорганізаційному спілкуванні та сприяти його вдосконаленню. Сьогоднішній менеджмент повинен усвідомлювати: ефективна система комунікації – це ключ до стабільного зростання компанії, тому належна увага до внутрішніх зв'язків має бути пріоритетом [25].

Отже, управління внутрішніми комунікаціями є критичним елементом для забезпечення ефективної роботи організації, зокрема в контексті управління персоналом. Внутрішні комунікації дозволяють налагодити взаємодію між працівниками та підрозділами, покращити обмін інформацією та підтримувати корпоративну культуру. Важливою складовою є забезпечення зворотного зв'язку, що сприяє кращому розумінню вимог і цілей організації. Однак для досягнення успіху в управлінні комунікаціями необхідно враховувати перешкоди, як-от перевантаження інформацією чи особистісні фактори, що можуть ускладнювати процес обміну інформацією. Ефективне управління внутрішніми комунікаціями є основою для зростання та розвитку організації, тому важливо постійно оцінювати і вдосконалювати комунікаційні процеси.

Розвиток корпоративної культури та внутрішніх комунікацій є ключовими чинниками ефективного функціонування сучасного підприємства. Методичні підходи до цього процесу передбачають системну роботу з персоналом, організаційними цінностями та комунікаційними каналами.

Основні джерела формування корпоративної культури включають переконання, цінності та уявлення засновників компанії, колективний досвід, набутий під час заснування та розвитку підприємства, а також нові ідеї, цінності та уявлення, внесені новими працівниками та керівниками [26, с. 81]. Процес формування корпоративної культури базується на створенні невеликої групи. Спочатку засновник висуває ідею створення нового підприємства і залучає до реалізації цієї ідеї кількох людей, створюючи ядро однодумців, які поділяють його мотиви та бачення ситуації. Вони підтримують ідею і готові ризикувати своїм часом, ресурсами та силами. Після цього група засновників починає спільну діяльність: реєструє підприємство, створює фонди, отримує патенти і визначає робочий простір. Згодом до роботи залучаються нові учасники, що означає початок історії підприємства. Якщо ця група стабільно працює протягом тривалого часу, вона набуває досвіду і формує конкретні уявлення про себе, своє оточення та принципи розвитку [26, с. 126].

Системний підхід до побудови внутрішньої комунікаційної інфраструктури передбачає інтеграцію формальних і неформальних каналів обміну інформацією. У практиці провідних українських організацій застосовують такі інструменти, як платформи з централізованою управлінською панеллю (портали HR-досвіду, Employee Experience Management Systems), інтерактивні чати й месенджери, а також регулярні офлайн-заходи (корпоративні форуми, «дні ідей») для підтримки двостороннього зворотного зв'язку. Аналітика цього ж проєкту показує, що запровадження «дерева тем» і меседж-боксів сприяє зниженню шуму інформаційних потоків та покращенню якісного обміну між різними рівнями управління й операційними підрозділами.

Процес формування корпоративної культури здійснюється через зовнішню адаптацію та внутрішню інтеграцію компанії. Зовнішня адаптація пов'язана з пошуком та освоєнням своєї ніші на ринку, а також адаптацією до змінюваного зовнішнього середовища. Внутрішня інтеграція стосується встановлення та

підтримки ефективних відносин серед членів колективу. Процес формування корпоративної культури зображено на рис.1.7.

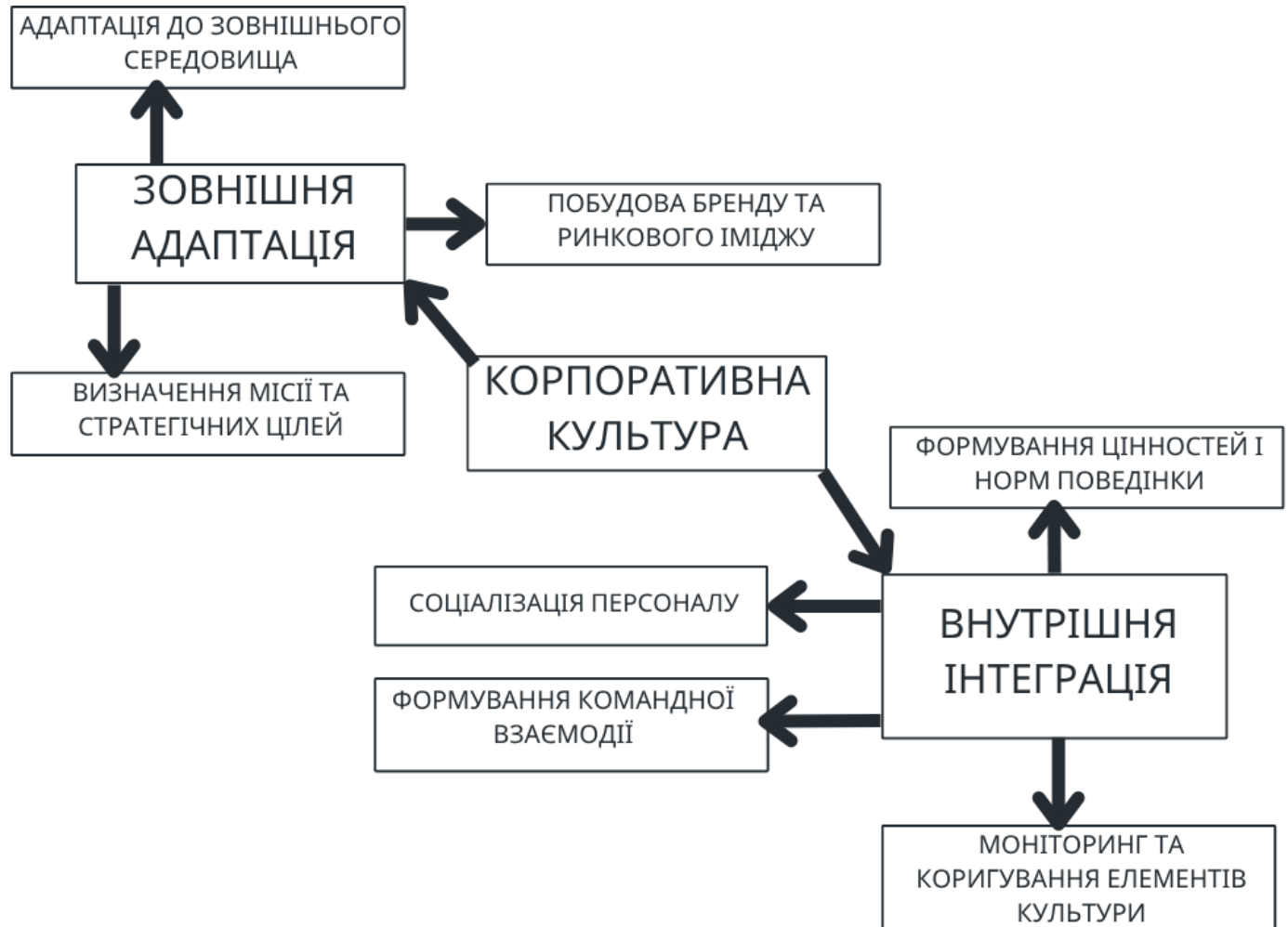


Рисунок 1.7 – Процес формування корпоративної культури

*Джерело: Складено автором*

Зовнішня адаптація пов'язана з орієнтацією організації на зовнішнє середовище, зокрема на ринок, конкурентів, споживачів, інституційне середовище та загальні соціально-економічні умови. Цей аспект формування культури забезпечує здатність компанії виживати та успішно функціонувати в умовах постійних змін.

Основними елементами зовнішньої адаптації є:

- визначення місії, бачення та довгострокових цілей компанії – дозволяє чітко сформулювати призначення організації та її стратегічний напрямок, що є основою для формування унікальної ідентичності;

- пошук і освоєння конкурентної ніші – розробка стратегій позиціонування на ринку, що забезпечує стабільність та розвиток в умовах конкуренції;
- розробка механізмів реагування на зміни у зовнішньому середовищі;
- встановлення критеріїв результативності та винагородження;
- формування стратегічної поведінки – впровадження норм та цінностей, що підтримують обрану бізнес-стратегію та сприяють її реалізації.

Внутрішня інтеграція стосується встановлення та підтримки ефективних взаємодії всередині колективу, узгодження інтересів працівників із цілями організації, формування спільних цінностей, норм, символів та ритуалів. Вона спрямована на створення згуртованого та ефективного внутрішнього середовища.

Основні елементи внутрішньої інтеграції включають:

- визначення прийнятної моделі комунікації – встановлення ефективних каналів та принципів обміну інформацією всередині організації для забезпечення прозорості та взаєморозуміння;
- формування етичних стандартів і поведінкових норм – розробка та впровадження кодексів поведінки, що регулюють взаємодію між співробітниками, ставлення до роботи, клієнтів та інших зацікавлених сторін;
- забезпечення взаєморозуміння та довіри між працівниками – формування позитивного психологічного клімату, відкритості та взаємної підтримки;
- впровадження механізмів конфлікт-менеджменту – розробка процедур для конструктивного вирішення конфліктів;
- сприяння соціалізації нових співробітників – впровадження програм адаптації, наставництва та навчання, що допомагають новим працівникам швидко інтегруватися в колектив та засвоїти корпоративні цінності.

Корпоративна культура формується під впливом різних чинників: принципів, цінностей, установок, а також сукупності кількісних і якісних характеристик, що притаманні діяльності підприємства. Саме тому більшість методик оцінювання корпоративної культури ґрунтуються на виявленні тих

аспектів, які мають найвагомійший вплив на функціонування конкретного підприємства. Серед якісних характеристик, які, на думку більшості експертів, безпосередньо визначають рівень корпоративної культури, виділяють: мотивацію персоналу до продуктивної праці, рівень лояльності працівників до організації, характер взаємин з керівництвом, готовність до командної взаємодії та загальний рівень конфліктності в колективі [27, с. 176].

Щодо оцінювання корпоративної культури, то діагностичний підхід поєднує кількісні та якісні методики. Кількісні інструменти (наприклад, опитувальники, шкали лояльності та індекси залученості) дозволяють отримати оперативні дані про рівень мотивації, задоволеності та конфліктності в колективі, але лише в комплексі з глибинними інтерв'ю та фокус-групами можна виявити приховані цінності та установки працівників. Комбінування кількісного вимірювання з кейс-стаді та експертною оцінкою керівників дає змогу обґрунтувати ключові показники (KPI) для подальшого моніторингу ефективності розвитку культури й коригувати тактику впровадження.

Водночас кількісний підхід дозволяє емпірично оцінити рівень розвитку корпоративної культури. Проте багато науковців висловлюють сумніви щодо об'єктивності таких оцінок, оскільки числові показники не завжди точно відображають глибинні елементи корпоративної культури, такі як усталені норми поведінки, внутрішні цінності, ставлення працівників до своїх обов'язків та орієнтацію керівництва і персоналу на інноваційний поступ [27, с. 180].

Опишемо інші методики оцінювання корпоративної культури.

Підхід Едгара Шейна базується на концепції «клінічного дослідження», коли зовнішні консультанти глибоко занурюються в соціально-культурні процеси компанії. Дослідники безпосередньо взаємодіють зі співробітниками на всіх рівнях, щоб виявити їхні базові уявлення про власну роль і внесок у розвиток організації. Саме така докладна робота дозволяє оцінити, наскільки сформовані цінності корпоративної культури узгоджуються зі стратегією компанії та сприймаються

працівниками як важлива складова їхньої діяльності [28, с. 76].

Інструмент Кемерона й Квінна (Organization Culture Assessment Instrument) поєднує аналіз психологічних і комунікативних факторів із вимірюванням економічних показників ефективності роботи. Співробітники заповнюють стандартизовані опитувальники, за результатами яких формується набір індикаторів — від рівня задоволеності й залученості до оцінки продуктивності. Ці дані дозволяють зіставити сприйняття культури з реальними бізнес-результатами [29].

Підхід Трісса Діла й Ейна Кеннеді фокусується на двох ключових параметрах: швидкості зворотного зв'язку всередині організації та рівні прийняття ризику. За допомогою цих критеріїв компанію відносять до одного з типів культури (наприклад, «культура ризику» або «культура стабільності»), що допомагає зрозуміти, які управлінські практики та комунікаційні моделі домінують у ній [28].

Методика Денісона оцінює культуру за чотирма вимірами: внутрішня згуртованість (інтеграція), зовнішня орієнтація (адаптивність), стабільність та спрямованість на місію. На основі опитувань і аналітичних інструментів формується профіль, у якому окремо розглядаються ступінь залучення працівників, якість взаємодії між ними, гнучкість у відповідь на зміни і чіткість довгострокових цілей [28].

Нарешті, підхід О'Рейллі, Чатмана й Калдвелла (Organizational Culture Profile) дає змогу створити детальний психологічний портрет організації. Працівники оцінюють такі характеристики, як увага до дрібниць, готовність до інновацій і певний ступінь агресивності в досягненні результатів, орієнтацію на людей і команду, а також на стабільність. Отримані дані допомагають кількісно виміряти й моделювати ті риси культури, які найсильніше впливають на робочий клімат і загальну ефективність підприємства [29].

Оцінка ж внутрішніх комунікацій підприємства теж проходить за системою окремих показників: кількісні показники внутрішніх комунікацій охоплюють

частоту обміну інформацією, рівень залучення персоналу (зокрема, відсоток відкритих електронних листів, кількість переглядів внутрішніх новин тощо) та ступінь охоплення працівників комунікаційними ініціативами. Технічні аспекти включають оцінювання готовності використовуваних каналів зв'язку, рівень інтеграції сучасних технологій та забезпечення безпеки інформаційних систем. Окремо враховується ефективність сприйняття інформації аудиторією, що відображає ступінь розуміння співробітниками організаційних цінностей і чіткості переданих повідомлень [29].

Згідно зі звітом Gallagher's State of the Sector Report 2022–2023, однією з основних перешкод для ефективної внутрішньої комунікації залишаються канали зв'язку, які не відповідають поставленим цілям. Опитування понад 2 000 представників комунікаційних та HR-відділів з усього світу показало, що понад третина респондентів висловили невдоволення наявними каналами комунікації. Це частково пояснюється поширенням гібридного формату роботи, який підвищив очікування щодо доступності цифрових каналів зв'язку для співробітників незалежно від їх місцезнаходження. Представники компаній із чисельністю персоналу до 500 осіб оцінили ефективність своїх комунікаційних каналів на рівні 81%, тоді як великі організації частіше стикаються з труднощами в охопленні всіх працівників. Крім того, лише близько 60% опитаних підтвердили наявність єдиного досвіду користування каналами серед співробітників [30].

Оцінювання ефективності комунікаційної стратегії дозволяє підвищити якість внутрішніх кампаній. Для цього важливо враховувати як попередній досвід реалізації комунікаційних ініціатив, так і очікування цільової аудиторії, забезпечуючи відповідність баченням компанії. Такий підхід сприяє формуванню більш адаптивних і стійких стратегій у майбутньому.

На початковому етапі аналізу комунікацій корисно глибше дослідити потреби й уявлення працівників, оскільки це сприяє підвищенню ефективності поточної взаємодії. Для збору зворотного зв'язку доцільно використовувати

інструменти, як-от фокус-групи, регулярні опитування чи дискусійні форуми, які дозволяють виявити сприйняття та реакцію працівників на отриману інформацію.

Ще одним ключовим аспектом ефективної системи внутрішніх комунікацій є чітке визначення показників оцінювання та їх регулярний моніторинг. Для цього формуються ключові показники ефективності (KPI), які дозволяють відстежувати як кількісні, так і якісні характеристики комунікаційного процесу.

Сучасні підходи до аналізу внутрішніх комунікацій включають не лише традиційні показники — такі як відсоток відкриття електронних листів чи охоплення корпоративних новин, — але й розширені метрики, що враховують технічні та організаційні аспекти. Наприклад, до уваги беруться частота обміну повідомленнями, індекс взаємодії в команді, інтегрованість цифрових інструментів, надійність інформаційної інфраструктури (uptime) та рівень інформаційної безпеки.

Визначення таких показників дозволяє не лише відстежувати ефективність окремих каналів комунікації, а й аналізувати загальний стан інформаційного середовища організації. Частина метрик може базуватися на автоматичному зборі даних із цифрових платформ (електронна пошта, месенджери, системи управління завданнями, внутрішні портали), а інші — на основі опитувань, аналізу контенту або фокус-групових досліджень.

Таким чином, доцільно сформувати структуровану систему, яка забезпечує інтегрований та доказовий підхід до оцінювання ефективності внутрішніх комунікацій і охоплює усі ключові напрями: інтенсивність, залучення, охоплення, технологічну забезпеченість, безпеку, інтегрованість і якість командної взаємодії. Усі індикатори сформовано у межах даного дослідження. При їх розробці частина показників була адаптована з міжнародних стандартів (ISO, Gallup, Deloitte), тоді як інша — створена з урахуванням сучасних потреб та динамічних змін цифрового середовища. Сформовану систему подано у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Показники для оцінювання ефективності внутрішніх комунікацій підприємства

Показник	Обґрунтування вибору
Частота обміну інформацією, повідомл./працівник/міс (CF)	Відображає регулярність комунікації між працівниками. Свідчить про активність внутрішніх інформаційних потоків.
Рівень залучення (email open-rate), % (EOR)	Показує зацікавленість працівників у вхідних повідомленнях. Високий рівень — ознака ефективного контенту та довіри до джерела.
Рівень переглядів внутрішніх новин, % (NVR)	Дозволяє оцінити, наскільки працівники слідкують за внутрішніми оновленнями. Свідчить про ефективність інформування.
Охоплення працівників ініціативами, % (Coverage)	Визначає, яка частка працівників фактично отримала інформацію про внутрішні ініціативи. Важливо для оцінки повноти охоплення.
Доступність каналів зв'язку (uptime), % (Uptime)	Відображає стабільність роботи цифрових каналів комунікації. Високий показник свідчить про технічну надійність.
Рівень інтеграції інструментів комунікації, % (TI)	Показує, наскільки повно підприємство впровадило необхідні засоби комунікації (чати, дошки завдань, електронна пошта тощо).
Безпека комунікацій, % (Sec)	Визначає ступінь захищеності внутрішньої інформації під час обміну. Забезпечує довіру працівників до систем.
Індекс взаємодії в команді, % (TI)	Характеризує рівень зворотного зв'язку та активної участі в комунікаційних процесах (коментарі, обговорення, реакції, виконання завдань). Свідчить про ефективність двосторонньої взаємодії.

*Джерело: Складено автором*

Розвиток корпоративної культури та системи внутрішніх комунікацій є фундаментальними чинниками стабільного функціонування й зростання сучасного підприємства. Ефективне управління цими сферами передбачає застосування комплексного методичного підходу, що охоплює як організаційні, так і людські складові. Формування корпоративної культури базується на спільних цінностях, мотивації персоналу, стилі управління та історичному досвіді компанії. Водночас побудова ефективної внутрішньої комунікації потребує інтеграції формальних і неформальних каналів, забезпечення двостороннього зворотного зв'язку та врахування потреб співробітників у різних умовах роботи, включно з гібридними форматами. Для діагностики рівня розвитку культури й комунікаційної системи

доцільно використовувати поєднання якісних і кількісних методик. Міжнародні підходи, зокрема моделі Шейна, Кемерона і Квінна, Денісона та інші, пропонують інструменти глибокого аналізу, які дозволяють оцінити не лише зовнішні прояви культури, а й її приховані ціннісні основи.

### **Висновки до розділу 1**

Корпоративна культура — це основа внутрішнього середовища підприємства, яка визначає стиль взаємодії, поведінку працівників і загальний імідж компанії. Вона формує спільні цінності та норми, що впливають на ефективність діяльності організації. У сучасних умовах особливо важливо правильно визначити та розвивати корпоративну культуру, адже вона безпосередньо впливає на якість послуг, лояльність персоналу та конкурентоспроможність підприємства.

Управління внутрішніми комунікаціями є ключовим фактором для ефективного функціонування організації, особливо в контексті роботи з персоналом. Внутрішні комунікації забезпечують взаємодію між співробітниками та підрозділами, покращують обмін інформацією та підтримують корпоративну культуру. Важливим аспектом є забезпечення двостороннього зв'язку, що допомагає працівникам краще розуміти вимоги та цілі організації. Однак для досягнення успіху необхідно враховувати можливі перешкоди, такі як надмірне навантаження інформацією або особисті фактори, які можуть ускладнювати процес комунікації. Ефективне управління внутрішніми комунікаціями є основою стабільного розвитку організації, тому регулярна оцінка та вдосконалення комунікаційних процесів є необхідними для її зростання.

Розвиток корпоративної культури та внутрішніх комунікацій є основою стабільності та зростання підприємства. Для ефективного управління цими аспектами необхідно застосовувати комплексний підхід, який враховує організаційні та людські фактори. Формування культури базується на спільних

цінностях, мотивації працівників та стилі управління, тоді як ефективна комунікація потребує інтеграції формальних і неформальних каналів та двостороннього зворотного зв'язку. Для оцінки рівня розвитку культури та комунікацій варто використовувати комбіновані методи, зокрема міжнародні моделі, що дозволяють глибоко аналізувати як зовнішні прояви, так і приховані цінності організації.

## **2 ДІАГНОСТИКА СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СИСТЕМИ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ ТОВ «АВТОЛОГІСТИКА»**

### **2.1 Економіко-управлінський аналіз результатів діяльності підприємства ТОВ «Автологістика»**

Автологістика - це міжнародна група компаній та інтегрований постачальник логістичних послуг в автомобільній промисловості. Компанія має найбільший спеціалізований автомобільний комплекс та єдиний в Україні термінал, що розміщується безпосередньо у порту (Чорноморськ) [31].

Підприємство функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю, повна назва підприємства — Товариство з обмеженою відповідальністю "Автологістика", скорочена — ТОВ "АВТОЛОГІСТИКА".

Відповідно до Класифікації видів економічної діяльності (КВЕД), основним видом діяльності підприємства є: 49.41 — Вантажний автомобільний транспорт. Крім цього, підприємство здійснює й інші види економічної діяльності: 45.19 Торгівля іншими автотранспортними засобами; 29.10 Виробництво автотранспортних засобів; 29.20 Виробництво кузовів для автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів [32].

Така багатoproфільна діяльність забезпечує підприємству комплексний підхід до організації логістичних процесів та участь у різних ланках автомобільного ринку — від перевезення до виробництва і продажу транспортних засобів (причепів та напівпричепів).

Компанія займається не лише перевезенням. А надає повний спектр послуг таких як: супровід, технічні послуги, митне оформлення, зберігання та it-рішення. Технічні послуги - це ремонт, передпродажна підготовка, фарбування авто, комплектація технічної літературою, нанесення наклейок, установка ГБО, заправка автомобіля, мийка автомобіля і обслуговування при тривалому зберіганні.

Компанія реалізує індивідуальний підхід до клієнтів, пропонуючи

різноманітні формати логістичних рішень, адаптовані до потреб кожного споживача — від масового дистриб'ютора до власника ексклюзивного автомобіля, представлені такі види перевезень: звичайні автоперевезення, люксові автоперевезення, truck on truck, морські перевезення, портовий супровід.

Звичайні автоперевезення - це транспортування нових товарних автомобілів відкритими автовозами територією України та країн Європи. Люксові автоперевезення - це безпечне і надійне перевезення спеціалізованими автовозами ексклюзивних автомобілів спорткарів ретроавтомобілів автомобілів призначених для виставок і кінозйомок. Truck on truck це транспортування на спеціалізованих автовозах світлових тягачів шасі вантажних автомобілів автобусів будівельної і сільськогосподарської техніки.

Щоб ефективно керувати різними видами перевезень компанія має інноваційний цифровий сервіс Estafeta Automotive. Це система комунікації, яка призначена для зручного, швидкого і безпечного обміну інформацією між сторонами, які беруть участь в процесі перевезення транспортних засобів від виробника до кінцевого користувача.

Через централізований обмін повідомленнями, файлами та службовими записками здійснюється координація між логістами, менеджерами, складівським персоналом, технічним відділом та іншими структурними одиницями. Це дозволяє уникати дублювання дій, зменшити втрату інформації та забезпечити синхронізовану роботу всіх учасників логістичного процесу.

Для компанії важливо мінімізувати навантаження на працівників шляхом автоматизації певних процесів. Так для зручності замовники та партнери можуть самостійно у реальному часі відстежувати свої автомобілі.

Завдяки автоматизованим шаблонам дій і документування швидко узгоджуються дії між відділами, знижується рівень конфліктів та покращується внутрішня відповідальність у міжвідділовій взаємодії.

Окрема увага приділяється моніторингу ефективності працівників. Кожна

дія — від внесення даних про огляд до завершення завдання — фіксується з прив'язкою до конкретного виконавця. Це дає змогу відстежувати відповідальність за порушення строків, аналізувати навантаження, оцінювати продуктивність персоналу та формувати більш збалансоване навантаження в команді.

Estafeta Automotive являє собою замкнену внутрішню логістичну комунікаційну екосистему, яка забезпечує чіткість виконання процедур, контроль якості, дисципліну в роботі, а також підтримку єдиних стандартів взаємодії між працівниками. Такий підхід підвищує загальну операційну ефективність компанії та закладає основу для розвитку професійної логістичної культури.

Для оцінки ефективності господарської діяльності ТОВ «АВТОЛОГІСТИКА» проаналізуємо основні показники фінансової звітності підприємства за 2020–2024 роки, табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Фінансово-економічні показників ТОВ «АВТОЛОГІСТИКА»

Показник, тис.грн	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	434839	464 581	314 408	884 507	963 914
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	411 640	439 881	308 817	886 881	782 884
Валовий: прибуток	23 199	24 700	5 591	77 033	101 623
Інші операційні доходи	15 486	16 680	27 357	50 467	37 351
Адміністративні витрати	8 863	16 559	3 430	37 804	6 861
Витрати на збут	272	1 177	733	11 560	116
Інші операційні витрати	51 110	16 121	88 066	65 227	46 974
Фінансові витрати	7 377	6 906	2 961	-	466
Інші витрати	40063	4 364	31 834	4 932	5 835
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	-60 605	10 569	-84 840	12 202	87 037

*Джерело: Складено автором на основі [33;34;35]*

Фінансові результати компанії протягом 2020-2024 років характеризуються значною нестабільністю. Після складного періоду у 2020 та 2022 роках, компанія продемонструвала значне покращення фінансового стану у 2023 та особливо у 2024 роках. Різке зростання чистого доходу у 2023 та 2024 роках стало ключовим фактором виходу на прибутковість. Однак, значні операційні та інші витрати в

окремі періоди мали суттєвий негативний вплив на кінцевий результат.

Для більш глибокого аналізу фінансового стану підприємства було розраховано ключові фінансові коефіцієнти, які відображають рівень ліквідності, фінансової стійкості та прибутковості. Дані показники дозволяють оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси, забезпечує платоспроможність, а також наскільки залежить від зовнішніх джерел фінансування. На основі фінансової звітності складено табл. 2.2

Таблиця 2.2 – Показників ліквідності та фінансової стійкості ТОВ «АВТОЛОГІСТИКА»

Показник	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	207.84%	220.00%	174.19%	107.07%	108.08%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	5.91%	5.56%	11.70%	22.52%	28.50%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	205.65%	218.34%	173.29%	105.60%	105.41%
Коефіцієнт автономії	53.19%	57.73%	41.32%	33.67%	31.01%
Рентабельність активів (ROA)	-	1.40%	-9.95%	6.67%	0.84%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	-	2.45%	-21.50%	22.00%	2.74%
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	175.61%	260.46%	324.67%	116.17%	121.93%
Коефіцієнт заборгованості	33.54%	35.38%	50.10%	66.33%	68.99%

*Джерело: Складено автором на основі [36]*

Фінансовий стан компанії у 2020–2021 роках був відносно стабільним, однак з 2022 року спостерігається зниження ключових показників ліквідності, автономії та прибутковості. Позитивним є зростання абсолютної ліквідності, однак загальна

тенденція вказує на посилення боргового навантаження і зменшення фінансової гнучкості.

Серед ключових клієнтів компанії є такі провідні автомобільні виробники як BMW, Toyota, Renault, Audi, Ford, Volvo, Infiniti, Acura, Bentley, Nissan та Honda.

Наведена нижче таблиця 2.3 демонструє обсяг перевезених нових автомобілів та структуру перевезень по брендах.

Таблиця 2.3 – Структура перевезень

Роки	БРЕНДИ							Загальна кількість
	TOYOTA	RENAULT	NISSAN	HONDA	LEXUS	BMW	MAZDA	
2013	15436	11307	11327	3502	1527	0	0	43099
2014	10296	5255	4753	1360	862	0	0	22526
2015	4903	4215	2659	433	482	0	0	12692
2016	7668	6389	3444	405	1164	0	0	19070
2017	9696	8661	4324	561	1371	0	0	24613
2018	10082	8722	5537	972	1563	0	0	26876
2019	12570	14603	5333	525	1677	1382	2268	38358
2020	13315	14360	3834	508	1601	2066	2844	38528
2021	15232	13475	4815	512	1841	2941	2960	41776
2022	6914	3973	1129	390	752	1726	668	15552
2023	10197	5790	1975	801	1884	4128	2252	27027
2024	10758	7339	2777	1739	1856	4833	2255	31557

*Джерело: Складено автором на основі даних підприємства*

У період з 2013 по 2024 рік динаміка обсягів перевезень автомобілів стрімко змінювалася. Найвищий показник було зафіксовано у 2013 році — понад 43 тисячі перевезених одиниць. Проте вже у 2014–2015 роках спостерігалось зменшення майже вдвічі, яке було пов'язано з економічною кризою та зниженням попиту на нові автомобілі. Починаючи з 2016 року, ситуація поступово стабілізувалася, кількість перевезень почала зростати, досягнувши стабільно високих показників, у 2019 та 2020 році компанія заключила партнерські угоди з новими брендами BMW

та MAZDA.

У 2022 році після повномасштабного вторгнення обсяг перевезень досягнув найнижчого результату за всі роки 15 552 одиниць. У 2023 та 2024 з поступовим відновленням попиту та адаптацією компанії до нових умов ведення бізнесу кількість перевезень стала 27 027 та 31 557 автомобілів відповідно. Структура перевезень автомобілів за брендами зображена на рис. 2.1.

### Структура перевезень за брендами у 2024 р. (%)

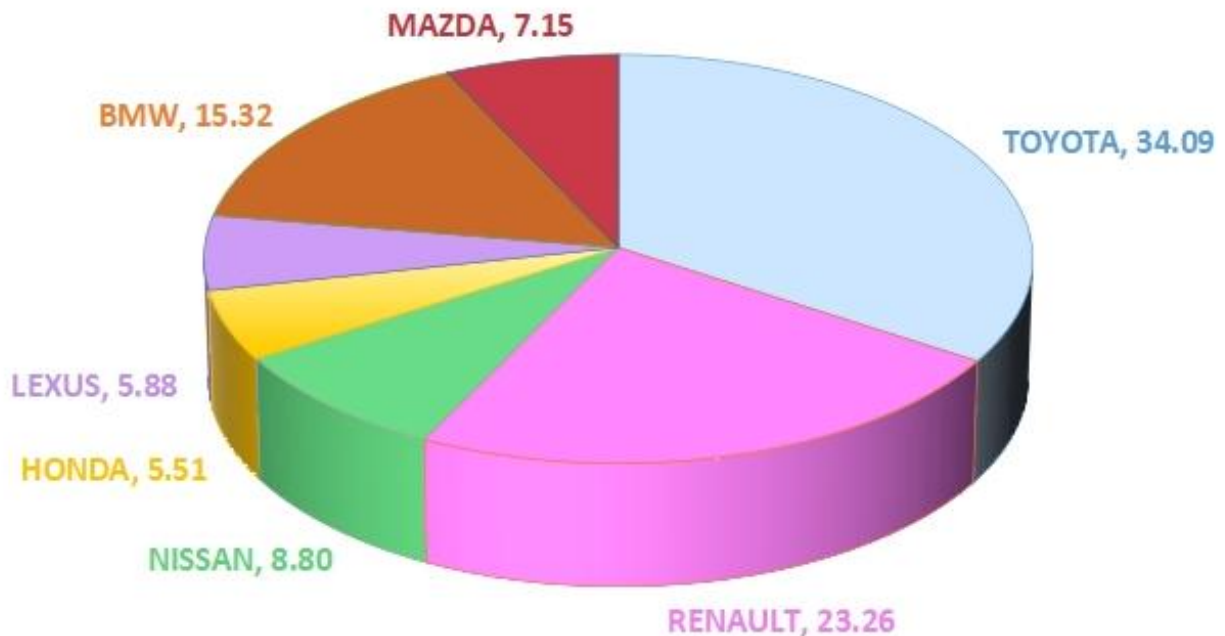


Рисунок 2.1 – Структура перевезених автомобілів за брендами у 2024 р.

*Джерело: Складено автором на основі даних підприємства*

Якщо розглядати статистику перевезень за 2024 рік по брендах, найбільшу частку займає TOYOTA — 34,09%, друге місце посідає RENAULT — 23,26%, далі — BMW з часткою 15,32%, NISSAN охоплює 8,80%, MAZDA — 7,15%, LEXUS — 5,88%, а найменшу частку має HONDA — 5,51%. Дані свідчать про лідерство японських брендів і поступове зростання преміум-сегменту, перспективними напрямками для поглиблення співпраці з брендами BMW і TOYOTA, що демонструють найвищу та найстійкішу динаміку перевезень.

ТОВ «Автологістика» володіє розвиненою матеріально-технічною базою, яка забезпечує ефективне функціонування логістичних процесів і надання повного спектра послуг з транспортування, зберігання та передпродажної підготовки автомобілів. Інфраструктура компанії охоплює адміністративний офіс, два основних логістичних термінали, митну інфраструктуру, сервісні зони, ремонтні цехи, а також соціально-побутові приміщення для персоналу.

Центральний офіс компанії розташований у місті Київ за адресою: вул. Васильківська, 24. У ньому сконцентрована адміністративна інфраструктура підприємства, зокрема: управлінські, фінансові, кадрові, маркетингові підрозділи, ІТ-відділ, а також логістичний центр, що координує значну частину операцій компанії.

Офіс облаштований сучасною комп'ютерною та офісною технікою, що дозволяє забезпечити високий рівень автоматизації бізнес-процесів. Для забезпечення комфортних умов праці працівників організовано індивідуальні робочі місця, функціонують коворкінг-зона для командної взаємодії, кімната відпочинку, дитячий простір для співробітників із дітьми, а також медичний пункт, де штатний лікар надає первинну консультаційну допомогу.

З метою дотримання вимог безпеки в умовах воєнного стану в офісі облаштовано укриття, яке відповідає вимогам цивільного захисту. Укриття забезпечене засобами комунікації, аптечками, запасом води та продовольства. Для безперервного функціонування офісу під час аварійних або планових відключень електропостачання встановлені автономні електрогенератори, які забезпечують живлення критично важливого обладнання й робочих зон.

Логістичний термінал у с. Пилиповичі (Київська область) є найбільшим спеціалізованим автологістичним комплексом в Україні. Його загальна площа становить 300 000 м<sup>2</sup>, з яких 250 000 м<sup>2</sup> — пікап-зона для зберігання до 8 500 автомобілів. Інфраструктура терміналу включає 4 500 м<sup>2</sup> виробничих площ, які використовуються для миття, передпродажної підготовки та технічного

обслуговування транспортних засобів. На території також розташовано митний склад та прилегла зона митного контролю [31].

Другим ключовим об'єктом є термінал у м. Чорноморськ (Одеська обл.), розташований безпосередньо на території морського порту. Його площа становить 12 500 м<sup>2</sup>, з яких 1 200 м<sup>2</sup> займають приміщення для передпродажної підготовки, 400 м<sup>2</sup> — зони мийки та монтажу, а також офісна частина. До повномасштабного вторгнення комплекс виконував важливу роль у логістичному ланцюгу імпорتنих поставок автомобілів, забезпечуючи оперативну обробку вантажів безпосередньо після прибуття в порт.

ТОВ «АВТОЛОГІСТИКА» має у своєму розпорядженні 150 автовозів, більшість із яких представлена технікою марок MAN та Volvo. З метою забезпечення належного технічного стану автопарку на підприємстві функціонує ремонтна зона, призначена для обслуговування та ремонту автотранспорту. Ключову інфраструктуру компанії подано на рис. 2.2.

Починаючи з 2023 року, компанія активно проводить оновлення автопарку, поступово переходячи на нові, більш технологічні та екологічні транспортні засоби, що відповідають сучасним стандартам ефективності та безпеки.

Окрім основної діяльності у сфері автомобільних перевезень, підприємство також займається виробництвом причепів і напівпричепів, що дозволяє не лише задовольняти власні потреби, а й розширювати комерційний напрям діяльності.

Ринок вантажних автомобільних перевезень в Україні, на якому функціонує компанія Автологістика, зазнав значних змін унаслідок повномасштабної війни, економічних викликів та адаптації до європейських стандартів. Аналіз ринку вантажних перевезень в Україні в березні-серпні 2022 року показує, що його обсяг скоротився приблизно на 50% в обох секторах. Головною причиною обвалу вантажоперевезень став спад економіки нашої країни в результаті війни, що виразився у зниженні валового внутрішнього продукту на 33%. Логістичний ринок одним із перших відчув наслідки військового форс-мажору, який негативно

вплинув на товарообіг, що спричинив структурні збої в роботі та підвищення цін на пальне.

Бойові дії всередині держави суттєво вплинули на сектор транспорту та логістики. Моніторинг ринку вантажних перевезень в Україні свідчить про те, що ще до початку повномасштабного вторгнення Росії виявилася тенденція до зниження частки залізничного транспорту та відповідного зростання автомобільного сегменту. Цей тренд значно посилюється після активізації військових дій, оскільки європейський напрямок став основним для українських експортно-імпортних потоків. Важливою є також менша вразливість автотранспортної інфраструктури для ворожих ударів [37].

В умовах економічної нестабільності та обмеженої купівельної спроможності, українці все частіше звертаються до ринку вживани автомобілів. Ця тенденція стимулює розвиток послуг з доставки автомобілів з Європи та США, включаючи повний комплекс послуг "під ключ".



Рисунок 2.2 – Інфраструктура компанії ТОВ «АВТОЛОГІСТИКА»

Джерело [31]

Аналіз ринку допоміг виявити ключових конкурентів компанії Автологістика: ПП "ТРАНСЛОГІСТИК", ТОВ "НЕО-ТРАНС", ТОВ «ЮНІТТРАНС, Неоліт.

ПП «ТРАНС ЛОГІСТИК» — це логістична компанія, яка працює на українському ринку з 2006 року. Компанія спеціалізується на вантажних автомобільних перевезеннях як в межах України, так і за кордон. Один із основних клієнтів — мережа супермаркетів АТБ, тож логістичні рішення компанії орієнтовані на забезпечення стабільних та масштабних поставок. Має ліцензію на міжнародні вантажні перевезення, великий автопарк та логістичні центри. Один із лідерів у забезпеченні логістики для великих українських ритейлерів [38].

ТОВ «НЕО-ТРАНС» — українська транспортна компанія, зареєстрована в Полтаві у 2008 році. Спеціалізується на вантажних автомобільних перевезеннях, а також комплексному логістичному обслуговуванні клієнтів. Компанія працює як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Позиціонує себе як сучасного та гнучкого логістичного оператора. Основний ринок — Україна, але є досвід міжнародних перевезень [39].

ТОВ «ЮНІТТРАНС» — транспортно-логістична компанія з Києва, запонад 20 років на ринку компанія зарекомендувала себе як стабільний та ефективний партнер у сфері вантажних перевезень. Обслуговує як внутрішні, так і зовнішні логістичні запити, має чітко структуровану логістику та налагоджені партнерські зв'язки. Virізняється розвиненою транспортною інфраструктурою та гнучкістю логістичних рішень. Компанія демонструє стабільне фінансове зростання [40].

Група компаній «Неоліт Логістикс» працює на ринку логістики з 2003 року. Це одна з найвідоміших українських логістичних компаній із широким спектром послуг. Компанія надає комплексні логістичні рішення для бізнесу: від транспортування вантажів усіма видами транспорту до митного оформлення та зберігання. Має представництва у великих містах України та в Польщі, обслуговує клієнтів у 72 країнах. Партнер АТ «Антонов» у сфері перевезень та один із лідерів

у сфері високонадійної логістики [41].

Таблиця 2.4 – Ідентифікація конкурентів

Показники/ Підприємств	Автологістика	ПП "ТРАНС ЛОГІСТИК"	ТОВ "НЕО- ТРАНС"	ТОВ «ЮНІТТРАНС»	Неоліт
Кількість років функціонування на ринку	21	18	16	24	10
Дохід (тис.грн)	963 914	3 384 922	6 514 524	69 169	14 975
Кількість філій	3	1	2	1	1
Кількість персоналу	134	1862	172	26	19
Рентабельність активів	0.84%	19.94%	16.93%	16.72%	2.40%

*Джерело: Складено автором на основі [38; 39; 40; 41]*

Компанія Неоліт є найменшим конкурентом для компанії Автологістика, компанії ПП "ТРАНС ЛОГІСТИК" та ТОВ «ЮНІТТРАНС» за проаналізованими показниками є достатньо близькими конкурентами, а ТОВ "НЕО-ТРАНС" демонструє значну перевагу та конкурентні можливості.

У межах дослідження конкурентного середовища компанії «Автологістика» було проведено багаторівневий бенчмаркінг, який дозволяє не лише оцінити позиції компанії серед конкурентів, але й вивчити успішні практики управління логістичними процесами, внутрішніми комунікаціями та корпоративною культурою. Результати бенчмаркінгу подано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Бенчмаркінг для компанії ТОВ «АВТОЛОГІСТИКА»

Тип бенчмаркінгу	Потенційні компанії для аналізу	Очікуваний результат
Внутрішній	Неоліт, MAN Truck & Bus, Нова Пошта, ПП "ТРАНС ЛОГІСТИК"	Виявлення сильних і слабких сторін, оптимізація внутрішніх процесів, оптимізація портових та складських операцій, покращення внутрішніх комунікацій.
Конкурентний	ПП "ТРАНС ЛОГІСТИК", ТОВ "НЕО-ТРАНС", ТОВ «ЮНІТТРАНС», Неоліт	Аналіз КРІ, стратегій конкурентів, послуг, корпоративної культури та підходів до клієнтоорієнтованості.

Продовження табл. 2.5.

Функціональний	Нова Пошта, Делівері, Meest Express, "Укрзалізниця" (аналіз їхніх процесів перевезення великих вантажів, включаючи спеціалізовані платформи та маршрути), Schmitz Cargobull (виробник причепів та напівпричепів - вивчення їхніх рекомендацій щодо транспортування та безпеки), MAN Truck & Bus (аналіз їхніх сервісних та логістичних рішень для перевезення власної техніки)	Вивчення інноваційних практик, цифрових інструментів, автоматизації, інновацій у логістиці та корпоративних програмах навчання.
Загальний	GEFCO, Kuehne (аналіз їхніх глобальних стратегій та технологій в автологістиці, включаючи управління ланцюгами поставок для автовиробників), компанії-виробники автомобілів з ефективною внутрішньою логістикою: Volkswagen Group Logistics, BMW Group Logistics (вивчення їхніх підходів до транспортування та зберігання автомобілів)	Аналіз глобальних стратегій, логістичних підходів, корпоративної культури великих автологістичних структур.

*Джерело: Складено автором*

Значна частина конкурентів «Автологістики» демонструє розвинуту корпоративну культуру, орієнтовану на командну взаємодію, відкритість, розвиток персоналу та інновації. Це створює додаткову цінність у конкурентному середовищі, адже згуртовані команди та ефективна комунікація прямо впливають на якість сервісу.

Бенчмаркінг допоміг виявити, який досвід Автологістика може перейняти. Наприклад, MAN Truck & Bus робить акцент на різноманітності та інклюзії, розвиваючи лідерські якості серед різних груп співробітників. Це створює відкрите середовище, де кожен може зростати та сприяти інноваціям [42].

Корпоративна культура Kuehne+Nagel побудована на принципах lean-менеджменту, щоденної взаємодії в командах та постійному зворотному зв'язку. Такий підхід забезпечує гнучкість, швидку адаптацію до змін і високу залученість працівників [43].

## **2.2 Діагностика управління корпоративною культурою та системою внутрішніх комунікацій підприємства**

Корпоративна культура компанії «Автологістика» базується на принципах довіри, взаємоповаги та спільного досягнення цілей. У компанії практикується колективне ухвалення рішень, що дає змогу залучити працівників різних відділів до обговорення важливих питань та сприяє формуванню атмосфери співпраці. Водночас активно підтримується культура ініціативності — співробітники не бояться висловлювати ідеї та брати відповідальність за нові рішення, адже відсутність покарання за помилки дозволяє розглядати їх як інструмент навчання та розвитку.

У компанії культивується командна робота, де кожен підрозділ функціонує як частина єдиного цілого. Спільна мета та взаємозалежність підрозділів у досягненні результатів підсилюють ефективність внутрішніх процесів. Важливою складовою є неформальні заходи: корпоративи, спартакіади, колективні походи та свята сприяють кращому знайомству між співробітниками, створюють атмосферу згуртованості та підвищують рівень лояльності до компанії. Для працівників особисті досягнення і події тісно пов'язані з життям компанії, що формує відчуття приналежності до спільної справи.

Особлива увага приділяється розвитку персоналу. Компанія заохочує інтерес до інновацій, прагнення вдосконалювати внутрішні процеси та впроваджувати нові підходи. Це дозволяє не лише утримувати конкурентну позицію на ринку, а й випереджати інші компанії галузі. Висока оцінка з боку клієнтів, які відзначають випередження ринку на роки вперед, є результатом узгодженої роботи колективу, культури постійного самовдосконалення та стратегічного бачення розвитку.

На основі наданих компанією даних було створено організаційну структуру компанії Автологістика, яку подано на рис.2.3.



Аналіз організаційної структури свідчить про сильну внутрішню ієрархію, компанія має численні підрозділів, що охоплюють як операційну так і технічну діяльність. Така структура, з одного боку, дає змогу чітко розмежовувати відповідальність та забезпечувати функціональну спеціалізацію, що є важливим для великої логістичної компанії. Однак, з іншого боку, виявляються певні слабкі місця, що потребують оптимізації. Зокрема, організаційна структура має високий рівень вертикалізації управління, що сповільнює комунікаційні потоки між різними підрозділами та ускладнює оперативне ухвалення рішень.

Важливим етапом оцінки корпоративної культури є аналіз текучості кадрів. Висока плинність - ознака проблем у культурі або комунікації. Наприклад, якщо працівники йдуть через погане ставлення, відсутність підтримки чи непрозорість комунікацій. Для підприємства ТОВ «Автологістика» сформуємо результати за два останні роки у таблиці

Таблиця 2.6 – Аналіз руху персоналу ТОВ «АВТОЛОГІСТИКА» за 2023-2024 рр.

№	Показник	2023	2024	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	156	134	-22	-14,10
2	Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	40	28	-12	-30
3	Кількість звільнених штатних працівників, всього, осіб	45	30	-15	-33,33
3.1	- із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення тощо), осіб	10	8	-2	-20,00
3.2	- із причин плинності кадрів (власне бажання, угода тощо), осіб	35	22	-13	-37,14
4	Облікова кількість штатних працівників на кінець звітнього періоду, осіб	150	128	-22	-14,67
5	Коефіцієнт загального обороту, %	54,49	43,28	-11,21	-20,57
6	Коефіцієнт обороту по прийому, %	25,64	20,90	-4,74	-18,49
7	Коефіцієнт обороту по вибуттю, %	28,85	22,39	-6,46	-22,39
8	Коефіцієнт плинності кадрів, %	22,44	16,42	-6,02	-26,81
9	Коефіцієнт відновлення працівників, %	88,89	93,33	+4,44	+5,00
10	Коефіцієнт постійності кадрів, %	71,15	77,61	+6,46	+9,08

*Джерело: Складено автором на основі даних підприємства*

Зниження плинності кадрів і зростання постійності працівників свідчать про покращення корпоративної культури — вона стає стабільнішою, працівники лояльніші. Менше звільнень за власним бажанням вказує на зростання задоволеності умовами праці. Водночас уповільнення оновлення персоналу може сигналізувати про недостатню привабливість компанії для нових кадрів. Загалом культура зміцнюється, але потребує подальшого розвитку.

Проведемо аналіз структури корпоративної культури компанії з використанням трирівневої моделі Едгара Шейна, що дозволить дослідити її зовнішні прояви, проголошені цінності та глибинні припущення, рис. 2.4.

#### Поверхневий рівень (Первинне уявлення)

- Візуальна ідентичність (шрифти, кольори: блакитний, зелений, слогани)
- Комікаційний стиль (нейтральний, професійний тон)
- Айдентика відображає мінімалізм і готовність до розвитку
- Гасло "Зростати - це природньо"
- Внесок у ідентичність компанії робить кожен працівник, її клієнти, партнери та інвестори

#### Підповерхневий рівень (Офіційні цінності, норми, правила)

- Задекларовані стратегічні орієнтири
- Подолання гендерної нерівності, проєкт по залученню на посади жінок
- Збереження стратегічного напрямку (логістика авто)
- Збереження бренду (швидкий, якісний, надійний)
- Цінності (клієнтоорієнтованість, партнерство)
- Відкрита культура взаємодії (прозорість, довіра, право на помилку, спільні рішення, доступність керівництва, командна робота, неформальна атмосфера)

#### Глибинний рівень (Неформальні цінності та поведінкові норми)

- Підтримка співробітників з дітьми
- Гнучке ставлення до робочого графіку (головне - результат, а не час)
- Негласна довіра до співробітників та їхньої відповідальності (автономність, професіоналізм)
- Комфортне та менш стресове робоче середовище

Рисунок 2.4 – Трирівнева модель Едгара Шейна компанії ТОВ «АВТОЛОГІСТИКА»

*Джерело: Складено автором на основі даних підприємства*

Спочатку розглянемо поверхневий рівень, який що формує первинне уявлення про організацію. Для ТОВ «Автологістика», аналіз цього рівня охоплює ключові елементи корпоративної айдентики, що включає візуальну ідентичність,

комунікаційний стиль та зовнішню поведінку співробітників, як представників компанії. Дослідження цих аспектів дозволить отримати початкове розуміння цінностей та принципів.

Презентація компанії громадськості відбувається через її айдентику, яка включає в себе дизайн, корпоративні комунікації та корпоративну поведінку. Корпоративний дизайн демонструє візуальну ідентичність компанії і складається з різних візуальних елементів: шрифти, слогани, візуальні образи бренду, палітра кольорів, стиль комунікації, інтонація бренду.

Голос бренду звучить однаково звідусіль: соцмережі, сайт, листи та навіть від персоналу, який спілкується з клієнтами. Так компанія вибудовує міцний емоційний зв'язок з аудиторією. Згідно з дослідженням HubSpot, понад 60% споживачів звертають увагу на tone of voice компанії. Більш ніж 40% вважають, що він є ключовим фактором при визначенні довіри до бренду [44].

Комунікативний стиль компанії «Автологістика» вирізняється нейтральним і професійним тоном, що підкреслює її гнучкість, надійність та орієнтованість на клієнта. Такий підхід дозволяє компанії зберігати діловий характер у спілкуванні, залишаючись водночас відкритою до конструктивного діалогу та індивідуального підходу. У офіційному листуванні компанія дотримується ввічливого, лаконічного стилю з чіткою структурою повідомлень. Для підкреслення впевненості та спокою в офіційних листуваннях електронною поштою використовуються блакитні кольори, які асоціюються зі стабільністю, надійністю та відкритістю.

Візуальне оформлення також відповідає tone of voice бренду: поєднання блакитного та зеленого кольорів у фірмовому стилі створює враження балансу, екологічності та технологічності. Блакитний колір у дизайні підсилює відчуття довіри, символізує стабільність та відкритість до комунікації, а саме ці якості важливі у сфері логістичних послуг. Зелений акцентує на природності розвитку, екологічності та інноваційності. Така кольорова гама не лише створює візуальну привабливість, а й гармонійно підтримує ключові меседжі бренду.

Загалом голос компанії «Автологістика» сприяє побудові чіткої, впізнаваної айдентики, яка підтримує імідж компанії як стабільного, гнучкого та професійного партнера в сфері логістики.

Бренд укладає у своєму імені та візуальному символі всю ділову репутацію, створену позитивним досвідом взаємодії споживачів чи потенційних клієнтів з організацією, її товарами, каналами дистрибуції, магазинами, комунікаціями та співробітниками. Бренд – це більше, ніж логотип, веб-сайт або візитна картка, це досвід. При створенні нового дизайну фірмового стилю дуже важливо враховувати бізнес-мету та індивідуальність бренду. Ідентичність бренду має підтримувати спільні цілі бізнесу [44].

Через дизайн компанія демонструє свою унікальність, цінності та характер. До складових дизайну належать логотип, фірмові кольори, типографіка, графічні елементи, візуальний стиль рекламних матеріалів, оформлення соціальних мереж, вебсайту, пакування продукції, інтер'єр офісів тощо.

Якісний і послідовний дизайн сприяє впізнаваності бренду, викликає довіру у споживачів і створює позитивне емоційне враження. Він також забезпечує візуальну єдність усіх комунікацій компанії, що посилює її позиціонування на ринку. Таким чином, дизайн відіграє важливу роль у формуванні корпоративної репутації та ефективній взаємодії з громадськістю. Сильна ідентичність та корпоративна культура важливі, оскільки саме вони дозволяють корпорації бути впізнаваною цільовою аудиторією, а також диференціювати себе від конкурентів на ринку.

Айдентика компанії відображає мінімалізм і готовність до розвитку, одним із гасел компанії є “Зростати - це природньо”, що відображає також гнучкий стиль управління і гнучкий підхід до процесів, який дозволяє компанії ефективно реагувати на зміни ринку та підтримувати високий рівень обслуговування.

Айдентика включає в себе самопрезентацію компанії громадськості, будь-які дії та публічні комунікації, окрім поведінки та дій компанії до неї також входить

сприяннят споживачами. Формування сильної ідентичності забезпечує компанії впізнаваність та дозволяє диференціювати себе від конкурентів.

Ідентичність не є чимось сталим, що чітко визначається на початку і не набуває змін, її формування відбувається протягом усього періоду діяльності компанії. Айдентика еволюціонує разом із самою компанією, її цінностями, ринковим середовищем і змінами потреб аудиторії. Внесок у ідентичність компанії Автологістика робить кожен працівник компанії, її внутрішні та зовнішні клієнти, партнери та інвестори.

Другий рівень корпоративної культури охоплює офіційні цінності, норми, стандарти та правила. У випадку компанії «Автологістика» другий рівень культури чітко проявляється у задекларованих стратегічних орієнтирах, ціннісній системі та корпоративних нормах, які спрямовані на довготривалий розвиток, підтримку інновацій та формування сильної команди. Саме цей рівень забезпечує зв'язок між зовнішніми атрибутами компанії та її глибинними переконаннями.

Компанія бачить своє стратегічне майбутнє як глобального лідера в галузі автоперевезень, який не лише ефективно забезпечує транспортування автотранспорту по всьому світу, а й формує нові стандарти якості, технологічності та клієнтоорієнтованості у галузі.

Вона прагне бути не просто частиною логістичного ринку, а його архітектором — організацією, яка створює унікальні технологічні рішення, просуває інновації та визначає вектор розвитку всієї індустрії. Ключова мета — бути впізнаваним брендом у всіх країнах присутності, що асоціюється з надійністю, точністю та відкритістю до змін.

Досягнення таких амбітних та довготривалих цілей можливе лише за умови наявності в компаніях команди успішних, автономних та мотивованих фахівців, які прагнуть до безперервного розвитку, готові ділитися знаннями та досвідом, працювати у мультикультурному середовищі, дотримуючись високих стандартів етики та поваги до локальних традицій. Задля цього Автологістика активно

розвиває культуру командної роботи, де цінується довіра, ініціатива та відповідальність, а спільне досягнення цілей важливіше за індивідуальні амбіції.

З метою подолання гендерної нерівності було створено проєкт по залученню на посади жінок. Компанія нещодавно розпочала знімати ролики з працівницями-водійками, які розкривають ключові аспекти роботи та можуть стати прикладом історій, які надихають. Даний проєкт має на меті зруйнувати стереотипи та показати, що жінки можуть успішно працювати у сфері логістики.

У 2023 році шведська неприбуткова організація Beredskapslyftet, яка спеціалізується на проєктах із перекваліфікації та підтримки вразливих груп населення, ініціювала свій перший в Україні гуманітарний проєкт Reskilling Ukraine. Цей проєкт став частиною офіційної гуманітарної допомоги Швеції для України та був спрямований на створення умов для стійкого розвитку, зокрема через надання українцям доступу до якісної освіти, професійного навчання та нових кар'єрних можливостей. Особливу увагу було приділено жінкам, які втратили роботу через війну, а також ветеранам, які потребують адаптації до цивільного життя.

У 2024 році до реалізації цього соціально значущого проєкту долучилася компанія Автологістика, ставши одним із ключових українських партнерів організації Beredskapslyftet. Співпраця розпочалася у межах програми OnTrack — програми перекваліфікації жінок, яка включала п'ять освітніх курсів, орієнтованих на здобуття нових, затребуваних на ринку праці професій, зокрема у сферах логістики, ІТ, бізнес-адміністрування та технічних спеціальностей. Навчальними партнерами програми виступили міжнародні компанії Scania та Volvo Group, а Автологістика взяла участь у створенні практичних можливостей для стажування та працевлаштування випускниць. Станом на кінець 2024 року програму успішно завершили 344 жінки, з яких 17% вже отримали роботу в українських компаніях [45].

Автологістика, як соціально відповідальний роботодавець, виступила не

лише як партнер, а й як приклад практичної підтримки жінок у професійній реалізації. Компанія відкрила вакансії для випускниць програми, надала менторську підтримку, а також сприяла інтеграції жінок у нетипові для них сфери, зокрема логістику та управління автопарком.

Співпраця у межах Reskilling Ukraine стала одним із яскравих прикладів ефективного партнерства бізнесу та міжнародних організацій. AVTOLOGISTIKA підтвердила свою готовність інвестувати не лише у професійний розвиток персоналу, а й у більш широкі соціальні ініціативи, які сприяють розвитку ринку праці, підтримці жінок та ветеранів, подоланню наслідків війни та формуванню інклюзивного суспільства. Водночас цей кейс демонструє потенціал українських компаній у реалізації проєктів з міжнародною підтримкою на довгостроковій основі.

Компанія приділяє особливу увагу формуванню сталої внутрішньої культури та збереженню організаційних засад, що довели свою ефективність у процесі розвитку бізнесу. На стратегічній сесії, яка проходила у 2022 році задля формування чіткого бачення майбутнього було визначено перелік ключових елементів, які становлять основу корпоративної ідентичності та повинні зберігатися як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективі.

Перший та ключовий елемент — збереження стратегічного напрямку. Основою подальшого функціонування Автологістики залишається зосередженість на основному напрямку діяльності — логістиці автомобілів та супутніх послугах. Компанія також планує зберегти та розвивати матеріально-виробничу базу, включаючи термінали, морські порти, парки та структури в інших країнах, що забезпечують її операційну стійкість та географічну гнучкість.

Важливими аспектами є збереження бренду, позиції на ринку та іміджу компанії як швидкої, якісної та надійної логістичної структури. Такі характеристики дозволяють компанії залишатися впізнаваною, конкурентоспроможною та привабливою для клієнтів і партнерів.

Серед основних цінностей — клієнтоорієнтованість та розвиток партнерських відносин, які формують довготривалі взаємини з замовниками та сприяють підвищенню довіри до компанії.

Організаційна культура та середовище компанії відображає ключове бажання зберегти відкриту культуру взаємодії, яка включає:

- прозорість, довіру, передбачуваність, чесність;
- право на помилку як інструмент навчання;
- можливість спільного прийняття рішень;
- доступність керівництва;
- командну роботу та підтримку професіоналів;
- вільний стиль одягу та неформальну атмосферу;
- корпоративні заходи та командоутворення, що сприяють згуртованості колективу.

Цей комплекс цінностей і підходів дозволяє не лише забезпечувати ефективне функціонування в межах наявної бізнес-моделі, а й формувати стійке середовище розвитку, в якому гармонійно поєднуються технологічність, людяність і стратегічна стабільність.

На глибинному рівні корпоративної культури ПрАТ «Автологістика» проявляються неформальні, проте значущі ціннісні орієнтири та поведінкові норми, які не регламентуються внутрішніми положеннями, але мають вагомий вплив на взаємодію в колективі. Однією з таких практик є толерантне ставлення та підтримка співробітників з дітьми.

В компанії сформувалася неформалізована, але загальноприйнята практика перебування дітей у офісі. У подібних ситуаціях працівники та керівництво демонструють розуміння й підтримку, що свідчить про наявність у колективі норм гуманного ставлення до особистих обставин співробітників. В офісі не відділені спеціальні зони для дітей, проте створюються імпровізовані простори, де діти можуть безпечно проводити час, використовуючи принесені з дому іграшки, книги

чи інші засоби для дозвілля.

Ще однією характерною рисою є досить гнучке ставлення до робочого графіку та поняття пунктуальності. Регламент робочого часу в компанії існує лише формально, на практиці спостерігається значна свобода у його дотриманні. В компанії відсутнє жорстке відстеження часу приходу та відходу співробітників, панує негласна домовленість, що головним є виконання поставлених завдань та досягнення результатів, а не формальне перебування в офісі протягом визначеного часу.

Випадки, коли працівник попереджає про можливе запізнення, зазвичай стосуються запланованих нарад або важливих комунікаційних подій, що вимагають обов'язкової присутності. В інших ситуаціях незначне відхилення від графіка не розглядається як порушення дисципліни, що свідчить про високий рівень довіри до персоналу та визнання їхньої відповідальності.

Таке неформальне ставлення до робочого часу свідчить про глибоко вкорінену довіру до співробітників та їхню відповідальність. Компанія, на негласному рівні, демонструє віру в те, що кожен працівник самостійно організовує свій робочий день таким чином, щоб забезпечити виконання своїх обов'язків. Відсутність мікроменеджменту в питаннях часу підкреслює цінність автономності та професіоналізму співробітників.

Така гнучкість сприяє створенню більш комфортного та менш стресового робочого середовища, співробітники відчують більшу свободу у плануванні свого дня, що позитивно впливає на їхню мотивацію та залученість.

Представлена на рис.2.5 модель корпоративної культури ТОВ «Автологістика» у вигляді «цибулини» демонструє взаємозв'язки та цілісність корпоративної культури. Корпоративна культура є не окремим елементом, а наскрізною системою, що формує цінності, поведінку, технологічні рішення, стиль управління та ринкову репутацію.

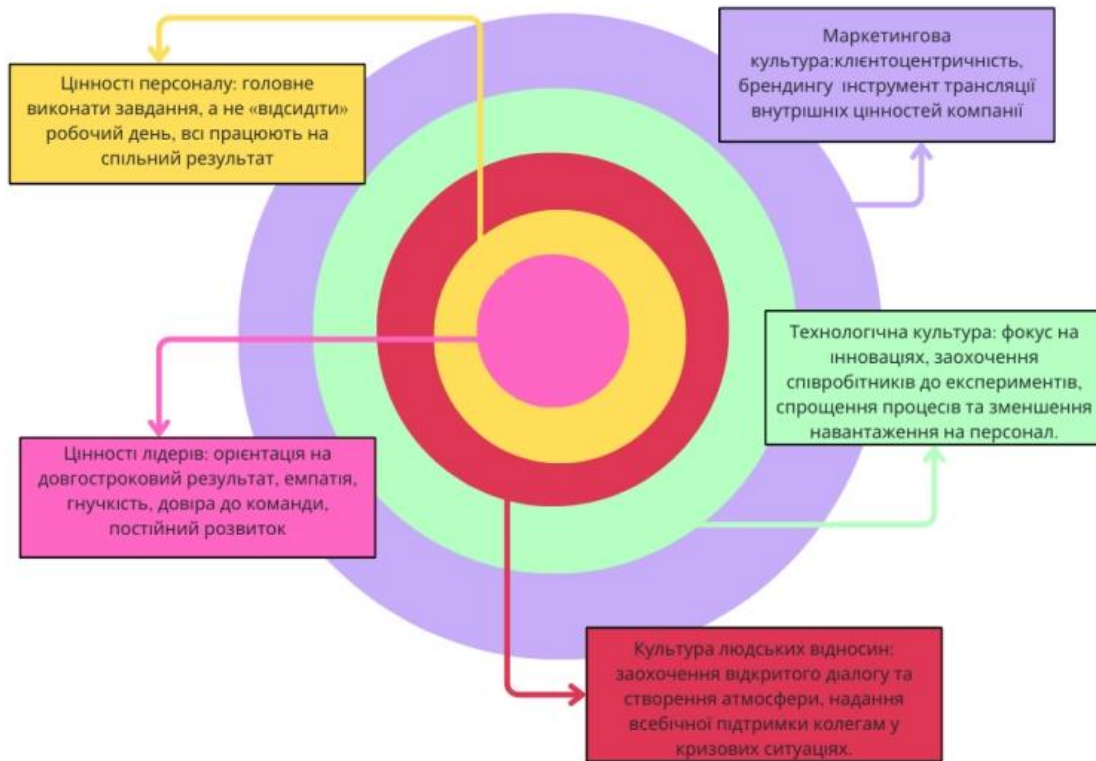


Рисунок 2.5 - Модель структури ТОВ «Автологістика» «Цибулина корпоративної культури» за Г. Хаєтом

*Джерело: Складено автором на основі даних підприємства*

Внутрішні комунікації відіграють ключову роль у забезпеченні ефективної діяльності будь-якої організації, зокрема в контексті управління персоналом. Вони сприяють обміну інформацією, налагодженню взаємодії між працівниками та підрозділами, а також підтримці корпоративної культури.

В ТОВ «Автологістика» спостерігається переважно неформальна атмосфера внутрішньої комунікації, що значною мірою зумовлено гнучкістю корпоративної культури. Хоча налагоджена комунікація існує в межах логістичних процесів та із зовнішніми партнерами, відсутня цілісна система, яка б охоплювала всі відділи компанії, особливо ті, що не залучені безпосередньо до логістичної діяльності.

Основними каналами зв'язку є цифрові платформи, такі як Teams, електронна пошта, Trello та Slack. Однак ключовою проблемою є розосередженість

використання різних каналів різними працівниками, що призводить до сповільнення та ускладнення загального комунікаційного процесу.

Таблиця 2.7 – Види внутрішніх комунікацій в компанії ТОВ «Автологістика»

Критерій класифікації	Характеристика
За сферою виникнення	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Внутрішні комунікації: «Автологістика» значна частина комунікацій відбувається саме всередині організації, між різними працівниками та відділами.</li> <li>– Зовнішні: як правило здійснюються керівниками підрозділів, бухгалтерами та юристами компанії</li> </ul>
За каналами зв'язку	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Прямі: особисті зустрічі та наради в офісі</li> <li>– Інтерактивні: Teams, електронна пошта, Trello, Slack.</li> <li>– Безособові статичні: офіційні оголошення та важлива інформація від керівництва часто розповсюджуються електронною поштою та на стоірнках у сомережах</li> </ul>
За ступенем формалізації	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Формалізовані: здебільшого спілкування з клієнтами та партнерами, комунікація між відділами</li> <li>– Неформалізовані: значна частина щоденного спілкування відбувається неформально через корпоративні месенджери, під час кава-брейків, обідніх перерв або інших неформальних зустрічей</li> </ul>
За часом здійснення	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Щоденні короткі зустрічі ("деліки") тривалістю до 15 хвилин</li> <li>– Ситуативні: більшість оперативного спілкування, що виникає у зв'язку з робочими потребами, є ситуативним (включає термінові запитання, необхідність узгодження дій у проєктах, вирішення непередбачуваних проблем)</li> </ul>

*Джерело: Складено автором на основі даних підприємства*

Проведемо аналіз внутрішніх комунікацій ТОВ «Автологістика» за згаданими кількісними показниками у пункті. 1.3. на основі дослідження І. Стрілок та Р. Цибко. Сформуємо результати за грудень 2024 року у таблиці 2.8.

Аналіз проводився за даними таких типових корпоративних інструментів: Teams, електронна пошта, Trello та Slack; корпоративний портал SharePoint; месенджер обміну повідомленнями Telegram.

Таблиця 2.8 - Оцінка ефективності внутрішніх комунікацій ТОВ «Автологістика» за 2024 рік

№	Показник	Формула	Значення
1	Частота обміну інформацією, повідомл./працівник/міс	$CF = N_{msgs} / (T * N_{emp})$ $N_{msgs}$ – загальна кількість внутрішніх повідомлень за період; $T$ - тривалість періоду (1 місяць); $N_{emp}$ - серед. чисельність працівників.	2,99
2	Рівень залучення (email open-rate), %	$EOR = (N_{opened} / N_{sent}) * 100\%$ $N_{opened}$ - кі-ть відкритих листів; $N_{sent}$ - кі-ть надісланих листів.	75,00 %
3	Рівень переглядів новин, %	$NVR = V_{news} / (N_{emp} * N_{items}) * 100\%$ $V_{news}$ – загальна кількість переглядів внутрішніх новин; $N_{items}$ – кількість опублікованих новин.	83,33 %
4	Охоплення ініціативами, %	$Coverage = N_{reached} / N_{emp} * 100\%$ $N_{reached}$ – кількість працівників, які дійсно отримали повідомлення	95,52 %
5	Доступність каналів (uptime), %	$Uptime = T_{up} / T_{tot} * 100\%$ $T_{up}$ – час роботи каналів без збоїв; $T_{tot}$ – загальний запланований час роботи.	98,36 %
6	Інтеграція технологій, %	$TI = N_{tools\_int} / N_{tools\_req} * 100\%$ $N_{tools\_int}$ – кількість впроваджених інструментів; $N_{tools\_req}$ – кількість необхідних інструментів.	80,00 %
7	Безпека комунікацій, %	$Sec = N_{secure} / N_{total} * 100\%$ $N_{secure}$ – кількість транзакцій без інцидентів; $N_{total}$ – загальна кількість транзакцій	98,04 %

*Розраховано автором*

Результати свідчать про ефективну систему внутрішніх комунікацій на підприємстві. Частота обміну інформацією — близько 3 повідомлень на працівника на місяць, що свідчить про регулярний контакт. Email open-rate на рівні 75% демонструє високий рівень зацікавленості персоналу в отриманій інформації. Перегляди новин (83,3%) та охоплення ініціативами (95,5%) вказують на успішне донесення повідомлень до більшості працівників.

Технічна складова також на високому рівні: uptime каналів — понад 98%, інтеграція технологій — 80%, а безпека комунікацій — понад 98%, що свідчить про надійність ІТ-інфраструктури.

Проведений аналіз системи внутрішніх комунікацій ТОВ «Автологістика»

виявив низку характерних особливостей, які безпосередньо впливають на досвід працівників. Неформальна атмосфера створює для працівників відчуття відкритості та легкості у взаємодії, проте, фрагментарність системи комунікації поза межами логістичних процесів може призводити до інформаційної нерівності та відчуття відірваності у деяких відділів.

### **2.3 Обґрунтування необхідності розвитку корпоративної культури та системи внутрішніх комунікацій підприємства**

У сучасному управлінні все частіше використовується поняття «культура помилок», яке відображає підхід компанії до виникнення помилок, збоїв у процесах та пов'язаних із цим наслідків. Цей елемент організаційної культури демонструє не лише реакцію на помилку, а й загальне ставлення до навчання.

Компанія пройшла довгий шлях до формування відкритої культури помилок, завдяки такому підходу відбулося не лише зміцнення внутрішніх процесів, а й підвищення інноваційного потенціалу, стійкості до зовнішніх змін і зростання конкурентоспроможності. Одним із ключових елементів цієї політики є щорічний захід Epic Fail, за розробку якого у 2018 році компанія стала номінантом "Премії HR-бренд Україна 2018" з комплексним проектом "Epic Fail Contest: Культура прийняття помилок" [46].

Цей захід є унікальним простором для обговорення помилок, усвідомлення їхніх причин та перетворення негативного досвіду на цінний ресурс для особистого й командного розвитку. Ключовим елементом заходу стала авторська розробка — гра «Метанойя», що слугує інтерактивним інструментом рефлексії та аналізу професійних помилок

Таким чином, «Epic Fail Contest» та гра «Метанойя» стали важливими інструментами підтримки корпоративної культури відкритості, навчання на помилках і розвитку психологічної безпеки. Вони сприяють зростанню рівня довіри в колективах, підвищенню якості внутрішньої комунікації та посиленню

відповідальності без страху зазнати покарання за помилку.

Хоча в компанії працюють над прийняття помилок і створюють психологічно безпечне середовище, замало уваги приділяється визнанню досягнень, мотивації та прозорій оцінці успішної роботи. Це може призвести до емоційного вигорання співробітників через відсутність позитивного зворотного зв'язку за їхні успіхи, зниження мотивації та спричинити появу проблем у командній роботі через фокусування лише на вирішенні проблем, а не на розвитку сильних сторін. Такий дисбаланс у системі зворотного зв'язку нівелює позитивний ефект від впровадження культури прийняття помилок. Створення психологічно безпечного середовища, де працівники не бояться визнавати свої помилки, є важливим кроком.

Однак, відсутність належного визнання успіхів та зусиль може призвести до відчуття недооціненості, що підриває мотивацію та загальну залученість. Фокусування лише на виявленні та виправленні проблем, без належного відзначення досягнень, може створити у працівників враження, що їхні зусилля залишаються непоміченими, а цінність представляє лише відсутність помилок. Це може призвести до зниження ініціативності, оскільки працівники можуть втратити стимул докладати додаткових зусиль, якщо їхні успіхи не отримують належного визнання.

Крім того, відсутність прозорості системи оцінки успішної роботи може породжувати відчуття несправедливості та суб'єктивності, що негативно впливає на довіру в команді та може провокувати конфлікти. Командна робота, яка будується лише на вирішенні проблем, а не на спільному святкуванні успіхів, ризикує стати менш згуртованою та ефективною.

Таким чином, для повноцінного розвитку корпоративної культури та ефективної системи внутрішніх комунікацій ТОВ «Автологістика» необхідно не лише продовжувати підтримувати відкриту культуру помилок, але й збалансувати її впровадженням дієвих механізмів визнання досягнень, мотивації та прозорості

оцінки успішної роботи. Це дозволить створити більш позитивне та стимулююче робоче середовище, підвищити залученість працівників та зміцнити командну співпрацю.

Найбільш помітним недоліком організаційної структури є слабкий розвиток HR-напряму. В представленій схемі наявний лише базовий кадровий блок, що включає інспектора з кадрів, службу управління персоналом та фахівця з навчання й розвитку. Такий склад підрозділу свідчить про фокус переважно на адміністративних функціях, пов'язаних з кадровим діловодством та обліком персоналу.

Відсутність цілісного HR-відділу значною мірою зумовлено мобілізацією частини ключових співробітників та нерозвинена система адаптації та розвитку кадрів. Це призводить до уповільнення процесу входження нових співробітників у роботу, знижує їхню залученість та перешкоджає сталому професійному зростанню в компанії. Розвиток HR-відділу та зміна підходів в управлінні персоналу з нахилом на більш цілісну та системну роботу дозволить автоматизувати адаптаційні процеси, централізувати доступ до навчальних матеріалів і забезпечити прозору траєкторію розвитку працівника.

Відсутність стратегічно орієнтованого HR-відділу, який би системно займався залученням, розвитком та утриманням талантів, призводить до розмивання корпоративних цінностей, послаблення внутрішніх комунікацій та відсутності єдиного розуміння місії компанії серед співробітників.

Формування HR-відділу з чітко визначеними функціями — підбором кадрів, адаптацією, навчанням, внутрішньою комунікацією, оцінкою ефективності та підтримкою корпоративних ініціатив — дозволить створити єдине культурне середовище всередині компанії. Наприклад, за даними Gallup, працівники, які розуміють місію та цінності компанії, на 27% продуктивніші. Таким чином, HR-відділ буде не лише адміністративною одиницею, а стратегічним партнером у розвитку корпоративної ідентичності, що сприятиме залученню, утриманню та

розвитку кваліфікованих кадрів, зміцненню репутації роботодавця та підвищенню конкурентоспроможності компанії на ринку.

Крім того, аналіз показників плинності кадрів у ТОВ «Автологістика» за 2023–2024 роки підтверджує актуальність необхідних змін. Попри позитивну динаміку — зменшення загальної плинності персоналу на понад 26 % та зростання коефіцієнта постійності — спостерігається зниження кількості нових працівників. Зменшення кількості новоприйнятих працівників на 30 % може свідчити про зниження привабливості підприємства для нових кандидатів або про обмеженість можливостей для розширення штату. Це потенційно вказує на слабкість HR-бренду компанії чи відсутність ефективної стратегії залучення персоналу. Також, хоча звільнень за власним бажанням стало менше, їхня частка лишається значною, що може вказувати на приховані проблеми з мотивацією, управлінням чи корпоративною атмосферою.

Таким чином, зміцнення HR-функції, вдосконалення адаптаційних програм, покращення внутрішніх комунікацій і розвиток чітких мотиваційних інструментів є ключовими напрямками для забезпечення стабільного кадрового потенціалу й розвитку корпоративної культури.

З метою отримання об'єктивного уявлення про реальний стан внутрішнього середовища компанії, а також для виявлення актуальних проблем та потенційних напрямів удосконалення, поруч з експертною оцінкою було проведено опитування, у якому взяли участь 40 працівників. Анкетування дозволило зібрати якісні та кількісні дані щодо сприйняття корпоративної культури, ефективності наявних каналів комунікації, рівня залученості персоналу та їхньої задоволеності організаційними процесами. Отримані результати стали основою для формування висновків щодо сильних сторін корпоративного середовища компанії, а також визначення зон, що потребують покращення.

Розподіл респондентів за віком і статтю такий: 52.2% жінки, 40% чоловіки та 7,5% не побажали вказувати стать. Серед них 22% віком від 21 до 25 років, 30%

- 26-30 років, 30% 31-40 років та 17,5% від 41 року (додаток А).

Взяли участь у опитуванні респонденти з багатьох відділ, найбільше з відділу логістики та інформаційних технологій (додаток А).

Відповіді на питання щодо теми сформуємо у вигляді таблиці, а фото результатів опитування подамо у додатку А.

Таблиця 2.9 - Результати опитування щодо корпоративної культури та внутрішніх комунікацій на ТОВ «Автологістика»

Питання	Варіанти відповідей	Результати, осіб/%
Як ви оцінюєте свій досвід адаптації на початку роботи в компанії?	Дуже легкий і зрозумілий	15
	Переважно зрозумілий, але неструктурований	42,5
	Було важко розібратись без підтримки	22,5
	Не було жодного процесу адаптації	20
Наскільки вам було зрозуміло, що і як потрібно робити в перший місяць роботи?	Повністю зрозуміло	20
	Частково зрозуміло	32,5
	Було незрозуміло, доводилося шукати відповіді самостійно	20
	Мене ніхто не супроводжував на старті	27,5
Як ви оцінюєте наявність навчання/професійного розвитку в компанії?	Є чітка система навчання і розвитку	15
	Є окремі ініціативи, але системності немає	67,5
	Можливості навчання не передбачені	17,5
Чи відчуваєте ви наявність системи мотивації у компанії? (нематеріальної або фінансової)	Так, система є і працює ефективно	12,5
	Є окремі мотиваційні елементи, без чіткої стратегії	37,5
	Системи мотивації немає	50
Як часто ви отримуєте конструктивний зворотний зв'язок від колег/керівництва?	Регулярно та в зрозумілій формі	25
	Іноді, але не системно	37,5
	Рідко або взагалі ніколи	37,5
Як би ви описали канали комунікації в компанії?	Канали комунікації добре налагоджені, проблем не виникає	15
	Комунікація відбувається у багатьох каналах, іноді це заважає	22,5
	Важко знайти потрібну інформацію через хаотичні способи спілкування	37,5
	Не вистачає єдиного каналу/платформи для командної роботи	25

## Продовження табл. 2.9

У яких додатках ви зазвичай спілкуєтесь по роботі?	Telegram	32/80
	Slack	7/17,5
	WhatsApp	24/60
	Trello	9/22,5
	Microsoft Teams	28/70
	Notion	4/10
	Outlook	37/92,5
Чи заважає велика кількість каналів комунікації вашій роботі?	Так, це створює плутанину	35
	Частково, але не критично	40
	Ні, усе зручно	5
	Не задумувався над цим	20
Як би ви оцінили "культуру помилок" у компанії (реакцію на помилки, підтримку у складних ситуаціях)?	Помилки сприймаються як частина процесу навчання	37,5
	Є підтримка, але іноді відчувається тиск	57,5
	За помилки карають штрафами або критикують	5

*Джерело: Складено автором на основі даних підприємства*

Результати опитування показують, що адаптація нових працівників у компанії є переважно зрозумілою, проте часто неструктурованою: 42,5% оцінюють досвід адаптації як «переважно зрозумілий, але неструктурований», а 20% взагалі відчували відсутність процесу адаптації. Завдання і ролі в перший місяць роботи були повністю зрозумілі лише 20% опитаних, тоді як понад половина (47,5%) відчували часткову або повну неясність, що свідчить про необхідність кращого супроводу на старті.

Система навчання та розвитку у компанії існує, але є значні проблеми з її системністю: 67,5% вказали на окремі ініціативи без чіткої структури. Аналогічно, лише 12,5% вважають, що система мотивації працює ефективно, тоді як 50% вважають, що мотивації взагалі немає. Конструктивний зворотний зв'язок отримують регулярно лише 25% респондентів, що теж свідчить про потенційні проблеми у комунікації та управлінні. Комунікаційні канали в компанії використовуються різноманітні, проте 37,5% відчують труднощі через хаотичність спілкування, а 25% зазначають нестачу єдиного каналу для командної роботи. Більшість використовують Outlook, Telegram та Microsoft Teams для

роботи. Щодо культури помилок, більшість (57,5%) відчують підтримку, хоча і з певним тиском, а 5% респондентів повідомляють про покарання за помилки, що свідчить про потребу більш відкритої і підтримуючої корпоративної культури.

Загалом, результати вказують на необхідність структуризації процесів адаптації, покращення системи навчання та мотивації, а також оптимізації внутрішніх комунікацій для підвищення ефективності та комфорту працівників.

Аналіз внутрішніх комунікацій і корпоративної культури підприємства показує низку ключових аспектів, що потребують вдосконалення для підвищення ефективності роботи та задоволеності працівників.

1. Частота обміну повідомленнями на одного працівника на місяць становить 2,99, що свідчить про помірну активність внутрішньої комунікації. Однак рівень відкриття корпоративних листів (75%) та перегляду новин (83,33%) показує, що працівники зацікавлені в отриманні інформації, проте потенціал для підвищення залученості є. Для покращення залучення необхідно оптимізувати контент і формат повідомлень, зробити їх більш релевантними та інтерактивними.

2. Високе охоплення ініціативами (95,52%) і доступність каналів комунікації (98,36%) свідчать про надійність технологічної інфраструктури. Проте неструктурованість комунікацій, відображена у відгуках працівників, створює інформаційний хаос, що негативно впливає на робочі процеси і корпоративний клімат.

3. Рівень інтеграції необхідних інструментів становить 80%, а безпека комунікацій – 98,04%, що вказує на добрий технологічний рівень. Однак, подальше впровадження та інтеграція інструментів можуть суттєво підвищити зручність і швидкість обміну інформацією.

4. За результатами опитування, у працівників існують проблеми з адаптацією, відсутністю системності у навчанні та мотивації, а також хаотичністю комунікаційних каналів. Це впливає на рівень залученості та продуктивність, що підкреслює потребу в розвитку більш структурованої, прозорої корпоративної

культури і чіткої системи внутрішніх комунікацій.

На основі цього сформуємо SWOT-аналіз корпоративної культури та системи внутрішніх комунікацій ТОВ «Автологістика» у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 - SWOT-аналіз корпоративної культури та системи внутрішніх комунікацій ТОВ «Автологістика»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Високе охоплення комунікаційними ініціативами</li> <li>- Надійна інфраструктура каналів комунікації</li> <li>- Високий рівень безпеки комунікацій</li> <li>- Помірний рівень залучення</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Недостатня системність процесів адаптації та навчання</li> <li>- Часті скарги на хаотичність комунікації, розпорошеність</li> <li>- Низький рівень ефективної мотивації працівників</li> <li>- Недостатній регулярний конструктивний зворотний зв'язок</li> </ul>
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Впровадження нових інтерактивних комунікаційних платформ</li> <li>- Розвиток системи навчання і підтримки адаптації</li> <li>- Формування культури відкритості та підтримки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Втрата ключових співробітників через низьку мотивацію</li> <li>- Зниження продуктивності через інформаційний хаос</li> <li>- Конфлікти та зниження командного духу через неефективні комунікації</li> </ul>

*Джерело: Складено автором на основі даних підприємства*

Отже, для підвищення ефективності роботи та задоволеності працівників підприємству необхідно оптимізувати внутрішні комунікації, зробити процеси адаптації та навчання більш системними і прозорими, а також впровадити дієві мотиваційні механізми. Це сприятиме зміцненню корпоративної культури, покращенню командної роботи і загального результату діяльності.

## Висновки до розділу 2

ТОВ «Автологістика» — це постачальник логістичних послуг в автомобільній промисловості. Компанія володіє найбільшим спеціалізованим автомобільним комплексом та унікальним портовим терміналом у Чорноморську, надаючи повний спектр послуг від перевезення та митного оформлення до технічного обслуговування й ІТ-рішень.

Важливо відзначити успіхи у виробничій діяльності: зокрема, у 2024 році

компанією було перевезено 31 557 автомобілів. Крім того, у 2019 та 2020 роках ТОВ «Автологістика» уклала стратегічні партнерські угоди з новими брендами – BMW та MAZDA, що свідчить про розширення її ринкових позицій та довіру провідних автомобільних виробників

У ході діагностики корпоративної культури та системи внутрішніх комунікацій ТОВ «Автологістика» було встановлено, що компанія функціонує в умовах високої конкуренції та нестабільного фінансового середовища, але при цьому має розвинену матеріально-технічну базу та інфраструктуру, що забезпечує надання повного спектра логістичних послуг.

Аналіз корпоративної культури за моделлю Едгара Шейна дозволив дослідити зовнішні прояви компанії проголошені цінності та глибинні переконання. На всіх рівнях корпоративна культура компанії має високий рівень розвитку. Компанія демонструє позитивні ознаки організаційної культури, такі як толерантність, довіра до працівників, орієнтація на розвиток та гнучке ставлення до робочого процесу. Проте недостатній розвиток HR-функції, хаотичність комунікацій, відсутність чіткої системи адаптації та навчання, а також зниження кількості нових працівників свідчать про наявність критичних точок, що потребують вдосконалення.

Результати бенчмаркінгу показали, що міжнародні конкуренти активно впроваджують сучасні ціннісні підходи до управління персоналом — відкритість, інклюзивність, постійний зворотний зв'язок і командну взаємодію. Ці елементи значною мірою сприяють зміцненню корпоративної культури та підвищенню конкурентоспроможності.

Таким чином, наявні ресурси та базові цінності компанії створюють потенціал для розвитку, однак для підвищення ефективності внутрішніх процесів і рівня залученості персоналу необхідно посилити системність HR-напряму, модернізувати інструменти комунікації та впровадити сучасні підходи до управління персоналом.

### **3 ПРОЄКТ З УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СФЕРАХ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ**

#### **3.1 Розроблення проєкту розвитку корпоративної культури та системи внутрішніх комунікацій підприємства**

Аналіз корпоративної культури та системи внутрішніх комунікацій підприємства виявив потреби та можливості для їх вдосконалення. Проєкт розвитку буде базуватися на проведеному бенчмаркінгу, а саме на цих трьох аспектах: створення єдиної інформаційної системи; формування HR (human resources) відділу, який (забезпечуючи плавний вхід нових співробітників в середовище компанії), розвитком (формуючи індивідуальні плани зростання) та залученням (підвищуючи мотивацію та лояльність) персоналу в компанії; впровадження системи постійного зворотного зв'язку (регулярні оцінки роботи та зустрічі для обговорення результатів і покращень).

Компанія демонструє високі показники в сфері логістичних процесів та технологій транспортування, що дозволяє їй боротися за значну частку ринку. Для цілісної побудови бренду та його сталого розвитку на даному етапі зрілості бізнес-процесів доцільно зосередити зусилля на розбудові і зміцненню філософії, внутрішньої культури та цінностей бренду. Ціннісна пропозиція компанії охоплює конкурентоспроможні логістичні рішення для різних сегментів клієнтів, включаючи можливість персоналізації послуг та гнучкої взаємодії. Це робить компанію привабливою навіть для найвибагливіших клієнтів. Водночас, справжня довготривала синергія між компанією та її працівниками, партнерами й зацікавленими особами можлива лише тоді, коли спільні дії базуються на єдиній системі цінностей.

1. Необхідність створення сучасного HR-відділу з фокусом на адаптацію і розвиток працівників

Бенчмаркінг показав, що ключовою конкурентною перевагою лідерів ринку

(зокрема Kuehne+Nagel, MAN Truck & Bus, Нова Пошта) є наявність професійного HR-відділу, який супроводжує працівників від початку онбордингу і підтримує внутрішню культуру зростання та взаємоповаги. Компанії мають комплексну програму адаптації нових співробітників, яка включає не лише формальні тренінги та ознайомлення, але й менторську підтримку та залучення до командних проєктів з перших днів. Це допомагає новим працівникам швидше освоїтися та відчутти себе частиною колективу.

В умовах зростання та розвитку компанії «Автологістика» виникає об'єктивна необхідність у трансформації підходу до управління персоналом шляхом створення розширеної та функціональної структури HR-відділу. На рис. 3.1 представлено запропоновану організаційну структуру, яка враховує сучасні тенденції в управлінні людськими ресурсами та специфіку діяльності компанії.

З метою забезпечення довгострокового успіху компанії через залучення, розвиток та утримання талановитих співробітників, а також формування сильної корпоративної культури, введення керівної посади у цьому напрямку є стратегічно виправданим. Керівниця відповідатиме за розробку та впровадження програм розвитку лідерства, управління кар'єрою, залучення та утримання талантів, а також ініціатив, спрямованих на зміцнення корпоративних цінностей та формування позитивного робочого середовища.

Підпорядкування існуючого фахівця з навчання та розвитку персоналу керівництву розвитку талантів та корпоративної культури дозволить більш тісно інтегрувати функції навчання та розвитку у загальну стратегію управління талантами та формування корпоративної культури.

Введення посади HR-бізнес-партнера (HRBP) є ключовим елементом проєкту, саме завдяки цій посаді буде сформовано тісну інтеграції діяльності всього відділу з стратегічними цілями компанії.

HRBP виступатиме в ролі фасилітатора, який співпрацюватиме з різними відділами, коіандами, передовими менеджерами та ключовими зацікавленими

сторонами. Маючи глибоке розуміння бізнес-стратегії, клієнтів та операційних процесів організації, HRBP буде співпрацювати з керівництвом компанії для виявлення потреб.

Одним з пріоритетних завдань HRBP буде активне втілення корпоративної культури в усі аспекти управління персоналом. Це включає розробку ініціатив, спрямованих на залучення та утримання найкращих талантів, шляхом створення сприятливого та ціннісно-орієнтованого робочого середовища. HRBP буде відповідати за забезпечення того, щоб корпоративні цінності були не просто декларацією, а реально втілювалися в повсякденній практиці управління персоналом.

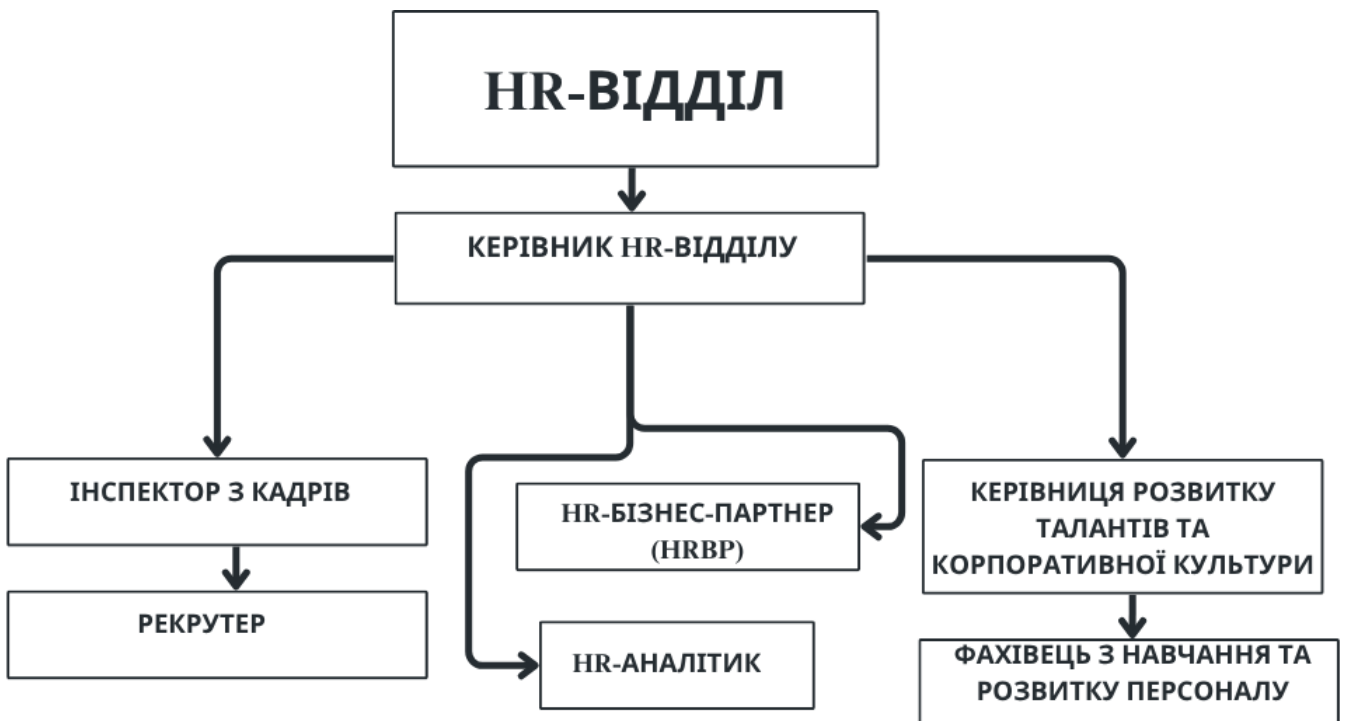


Рисунок 3.1 - Запропонована структура HR-відділу

*Джерело: складено автором*

Визначимо стратегічні цілі створення HR-відділу:

- зниження плинності кадрів на 15% протягом наступного року;
- підвищення рівня задоволеності нових співробітників програмою адаптації на 80%;
- зростання кількості працівників, які успішно пройдуть випробувальний

термін на 10%

- збільшенні кількості співробітників, які беруть участь у навчальних програмах, на 20% щоквартально

Дані цілі відповідають стратегічному баченню компанії, безперервний розвиток та готовність персоналу до професійного зростання є головним елементом для довгострокового успіху компанії. Зниження плинності та зростання позитивних результатів проходження випробувального терміну допоможуть компанії мінімізувати витрати на процеси пошуку кандидатів, ондбординг та навчання.

## 2. Регулярне проведення оцінки ефективності роботи (performance review)

Функціональний бенчмаркінг на прикладі Kuehne+Nagel засвідчив важливість регулярного performance review — формалізованого процесу оцінки результатів роботи кожного співробітника. У цій компанії кожен працівник проходить структуровану оцінку результатів двічі на рік. Це дозволяє керівництву своєчасно виявляти проблеми, підтримує зворотний зв'язок, допомагає працівникам розуміти очікування від їхньої ролі та дає поштовх до професійного вдосконалення.

Частина компаній відмовилася від традиційної щорічної оцінки на користь постійного діалогу та коучингу, вважаючи це більш ефективним для розвитку співробітників та підвищення їхньої продуктивності. Гнучкі системи оцінювання поєднують в собі щорічні оцінки та часті неформальні зустрічі між менеджерами та співробітниками для обговорення цілей, прогресу та надання зворотного зв'язку в реальному часі.

Для компанії така практика критично важлива, оскільки чисельність персоналу зростає, а контроль за якістю виконання обов'язків ускладнюється. Впровадження performance review з чіткими інтервалами (наприклад, кожні 6 місяців) дозволить об'єктивно оцінювати ефективність кожного працівника та закріпити культуру регулярного фідбеку. Даний процес дозволить вчасно виявляти будь-які неспівпадіння у очікуваннях працівників та компанії та надлишкове

навантаження на працівника, що допоможе уникнути вигорання та втоми. За результатами performance review часто відбувається преміювання та кар'єрний ріст працівників, що в свою чергу сприятиме розвитку мотиваційної системи.

Водночас, регулярна оцінка ефективності є цінною не лише для компанії, але й для самих працівників, оскільки забезпечує чітке розуміння їхньої ролі та очікувань керівництва, надає можливість отримати конструктивний зворотний зв'язок для професійного зростання та слугує основою для кар'єрного розвитку та справедливого визнання їхніх досягнень. Згідно з різними дослідженням від приблизно 60-80% працівників повідомляють, що вони відчувають себе більш мотивованими працювати старанніше, коли їхній керівник висловлює вдячність за їхні зусилля. Дослідження Джоша Берсіна виявило, що компанії з "культурою, багатою на визнання" значно перевершують інші, проте лише 17% респондентів потрапляють до цієї категорії [47].

Сформуємо стратегічні цілі впровадження Performance Review:

- проводити performance review для всіх працівників кожні 6 місяців;
- зменшити кількість випадків неспівпадіння очікувань між працівниками та керівництвом на 20% після першого проведення performance review;
- врегулювати 80% випадків надмірного навантаження у працівників шляхом перерозподілу обов'язків;
- збільшити кількість працівників, які відзначають підвищення мотивації після отримання позитивного зворотного зв'язку, на 60%;
- розробити програми кар'єрного розвитку протягом року для 35% працівників, які показали високі результати;

### 3. Створення єдиної інформаційної системи (мобільного застосунку)

Бенчмаркінг показав, що лідери ринку у сфері логістики та управління ланцюгами поставок (зокрема, Kuehne+Nagel, Maersk, DHL) активно використовують єдині інформаційні системи та мобільні додатки для оптимізації внутрішньої комунікації, управління завданнями, обміну інформацією та навчання

персоналу. Ці компанії мають розвинені цифрові платформи, які інтегрують різні функції, від управління автопарком та складськими операціями до HR-процесів та комунікації з клієнтами. Наприклад, DHL використовує мобільний додаток MySupplyChain для відстеження вантажів, спілкування з клієнтами та надання працівникам доступу до необхідної інформації в режимі реального часу.

В "Автологістиці" наразі відсутня комплексна єдина інформаційна система, що призводить до фрагментації комунікації, ускладнює обмін інформацією між відділами та сповільнює прийняття рішень. Впровадження мобільного додатку як єдиної інформаційної системи дозволить централізувати комунікацію, забезпечити швидкий доступ до інформації для всіх працівників, оптимізувати робочі процеси та покращити координацію між різними підрозділами компанії. Це також сприятиме підвищенню залученості працівників, оскільки вони матимуть зручний інструмент для спілкування, обміну ідеями та отримання необхідної інформації. В "Автологістиці" впровадження мобільного застосунку як єдиної інформаційної системи дозволить вирішити проблему розрізнених каналів комунікації, забезпечити швидкий доступ до актуальної інформації для всіх працівників, незалежно від їхнього місцезнаходження, та стане платформою для інтеграції HR-функцій (наприклад, адаптаційних матеріалів, планів розвитку, форм для performance review) та інструментів для внутрішньої комунікації та організації подій.

Стратегічні цілі створення єдиної інформаційної системи:

- зменшити використання електронної пошти для внутрішніх комунікацій на 30% протягом першого кварталу після впровадження додатку;
- збільшити середню швидкість отримання важливих корпоративних новин працівниками до 90% протягом години після їх публікації в додатку;
- збільшити щотижневу активність користувачів у додатку (перегляд новин, використання чатів, участь в опитуваннях) на 40% протягом перших двох місяців після впровадження;

- зафіксувати не менше 60% активних користувачів, які переглядають або завантажують матеріали з бази знань додатку протягом першого місяця після її повного наповнення;

Таким чином, створення єдиної інформаційної системи у "Автологістиці" — це не просто технічне рішення. Це — інфраструктурна зміна, яка дозволить централізувати комунікацію та знання, впровадити структуровану систему підтримки і розвитку персоналу, налагодити регулярний зворотний зв'язок та підвищити лояльність, залученість і відповідальність працівників. Усе це формує міцну корпоративну культуру, яка відповідає сучасним вимогам ринку та дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною у довгостроковій перспективі.

Розробка власної єдиної інформаційної платформи у форматі мобільного застосунку розглядалася компанією як стратегічно важливий крок на шляху цифрової трансформації. Цей проєкт мав на меті підвищити ефективність внутрішньої взаємодії, покращити комунікаційні процеси між підрозділами, а також зміцнити корпоративну культуру й лояльність працівників. Очікувалося, що впровадження такого інструменту сприятиме загальному підвищенню продуктивності та створить основу для подальшої автоматизації управлінських процесів.

Проте на певному етапі реалізації проєкт зазнав тимчасового призупинення. Розробка зіткнулася з комплексом внутрішніх і зовнішніх викликів, серед них — організаційні труднощі, нестача фінансування, відсутність належної методологічної бази, проблеми в комунікації та бракування окремої відповідальної команди. Значного впливу набули і зовнішні чинники, зокрема повномасштабна війна в Україні, яка кардинально змінила операційні пріоритети компанії, саме це стало вирішальним чинником для призупинення проєкту, оскільки компанія була змушена перенаправити ресурси на вирішення першочергових завдань для підтримки власної життєздатності.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває комплексний аналіз причин

зупинки розробки, що дозволяє виявити критичні зони ризику, уникнути повторення помилок у майбутньому та сформувані обґрунтовані рекомендації для відновлення проєкту з урахуванням нових умов. Для систематизації чинників було використано метод діаграми Ісікави (також відомий як "риб'яча кістка"). Цей підхід дозволив візуально класифікувати основні проблеми за шістьма ключовими категоріями: управління, методи, персонал, інструменти, ресурси та оцінка, результати подано на рис.3.2.



Рисунок 3.2 - Діаграма Ісікави для виявлення причини зупинки розробки застосунку

*Джерело: складено автором*

Аналіз причин свідчить про комплексний характер проблем, які охоплювали як організаційні та управлінські аспекти, так і питання ресурсного забезпечення та методології розробки. Кожна з наведених причин у діаграмі Ісікави не є ізольованою, а, навпаки, посилює інші — що створило ефект «накопичення проблем». Наприклад, відсутність належного менеджменту призвела до неузгодженості вимог, а це у свою чергу — до затягування процесу та зниження

мотивації в команди. Відсутність чітких критеріїв оцінки прогресу та MVP, недостатнє фінансування та бюджетування досліджень користувачького досвіду, а також неоптимальна структура команди та комунікація суттєво ускладнили реалізацію проекту. Крім того, зміни в стратегічних пріоритетах компанії та недостатня підтримка з боку топ-менеджменту на критичних етапах призвели до втрати фокусу та імпульсу.

Усвідомлення та пошук рішень зазначених проблем є ключовим для успішного відновлення проекту. Роботу над додатком доцільно запускати після чіткого визначенні цілей та KPI, формування окремої команди з чітко визначеними ролями та відповідальностями, визначення потреб, які закриватиме цей додаток та визначення його функціоналу. Важливим є також застосування гнучкої та прозорої методології управління проектами, активне залучення користувачів на етапах розробки та забезпечення підтримки з боку вищого керівництва, забезпечення належного фінансування.

Запропонований мобільний застосунок слугуватиме єдиним інформаційним хабом як для працівників компанії, так і для зовнішніх партнерів і зацікавлених осіб. Основна мета створення такого цифрового продукту полягає в об'єднанні ключових процесів внутрішньої комунікації, підвищенні прозорості, посиленні корпоративної культури та забезпеченні ефективного обміну інформацією з партнерами.

Важливою функціональною особливістю є рольова модель доступу, яка дозволить розділяти контент та інструменти відповідно до статусу користувача. Це дає змогу уникнути інформаційного перевантаження та забезпечити релевантність отриманого контенту.

Для внутрішніх користувачів, тобто працівників компанії, застосунок включатиме можливість:

- створювати та координувати корпоративні події;
- проводити анонімні опитування з метою збору зворотного зв'язку;
- публікувати новини, що стосуються виключно внутрішнього життя

компанії;

- знайомити колектив з новими співробітниками через окремі інформаційні блоки.

Для зовнішніх користувачів — партнерів, потенційних клієнтів та зацікавлених сторін у застосунку буде доступ до:

- новин компанії та галузевих оновлень;
- анонсів подій та ініціатив;
- розширеної бази знань з аналітичними та навчальними матеріалами, що можуть бути корисними в професійній діяльності.

Відновлення роботи над проектом стало результатом перегляду стратегічного бачення компанії щодо ролі цифрових продуктів у її розвитку. На відміну від початкової ідеї створення застосунку виключно для внутрішнього використання, наразі компанія розглядає його як MVP (Minimum Viable Product) для подальшої розробки аналогічних рішень для інших організацій. Це відкриває новий напрям монетизації: виведення на ринок B2B-рішення у вигляді кастомізованих мобільних платформ, орієнтованих на внутрішні комунікації, управління персоналом і формування корпоративної культури.

Таким чином, поточна фаза реалізації проекту передбачає не лише створення повноцінного цифрового інструменту для власних потреб компанії, а й формування базової архітектури, візуальних макетів та структури контенту, які згодом можуть бути адаптовані під потреби інших бізнес-клієнтів.

### **3.2 Оцінка ефективності запропонованого проекту**

Прогнозована ефективність та обґрунтування доцільності комплексного проекту базуються на створенні єдиної інформаційної системи, формуванні нового HR-відділу та впровадженні системи постійного зворотного зв'язку. Ці ініціативи мають значно покращити діяльність компанії, підвищити залученість та продуктивність персоналу, розвинути відкриту корпоративну культуру та закласти

основу для сталого розвитку й монетизації рішень Нижче буде детально розглянуто очікуваний вплив кожного з напрямків проекту та обґрунтовано економічну та стратегічну доцільність інвестицій у їхню реалізацію.

Надамо загальну характеристику проекту, проблем, які він окликаний вирішити, представимо інформацію про необхідні ресурси та очікувані результати його впровадження. Зазначену інформацію подамо у вигляді інформаційної карти проекту (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Інформаційна карта проекту

Назва блоку	Характеристика
1	2
Загальна характеристика проекту	
Суть проекту	Проект передбачає створення корпоративного мобільного застосунку як єдиної інформаційної системи для внутрішньої комунікації, формування HR-відділу та впровадження постійного зворотного зв'язку.
Проблематика, яку вирішує проект	Компанія зіткнулася із розформування HR-відділу, що спричинило низьку залученість персоналу та відсутність цілісного розвитку корпоративної культури. Фрагментованість внутрішньої комунікації, відсутність єдиної інформаційної платформи знижує ефективність взаємодії між працівниками та ускладнює бізнес-процеси.
Головні цілі та завдання проекту	Почати розбудову нових напрямів корпоративної культури та підсилення наявних через формування HR-відділу Забезпечити постійний та якісний зворотний зв'язок між працівниками та керівництвом Спростити та зробити більш якісним процес внутрішніх комунікацій Розробити мобільний застосунок для інших компаній, забезпечити його технічну стабільність та захист інформації Забезпечити навчання керівників навичкам надання конструктивного зворотного зв'язку Створити та впровадити систему формування індивідуальних планів розвитку персоналу
Команда проекту	Керівник проекту Бізнес-аналітик (новий член команди) UI/UX дизайнер Розробники мобільного додатку Тестувальники (новий член команди) Дизайнер інтерфейсу користувача Фахівці з маркетингу та просування Служба підтримки (новий член команди)

Продовження табл.3.1

Опис продукту проєкту (додатку)	
Коротка характеристика мінімального життєздатного продукту стартапу (MVP)	Основна функціональність: мобільний застосунок для внутрішньої комунікації працівників та партнерів компанії Автологістика. Стрічка новин компанії Персональні та групові чати для обміну повідомленнями Доступ до контенту за ролями База знань з основними корпоративними документами та навчальними матеріалами Простий профіль користувача з основною інформацією
Сфера застосування та функціональне призначення продукту	Забезпечення оперативного обміну інформацією між працівниками різних відділів та рівнів. Централізоване донесення важливих новин, оголошень та оновлень до всього персоналу. Надання швидкого доступу до ключової корпоративної інформації та навчальних ресурсів. Первинна інтеграція з HR-відділом.
Опис унікальних властивостей продукту	Забезпечення можливості адаптації та кастомізації платформи для подальшого продажу іншим компаніям.
Стадія розробки продукту	Планування та початок розробки MVP: формування технічного завдання, розробка дизайну інтерфейсу користувача та архітектури застосунку.
Технічні характеристики	Платформи: iOS, Android Можливість інтеграції з існуючими корпоративними системами
Супровід продукту	Технічна підтримка користувачів Випуск нових версій застосунку з додаванням нового функціоналу, виправленням помилок та покращенням продуктивності на основі зворотного зв'язку користувачів та стратегічних цілей проєкту. Збір та аналіз даних про використання застосунку для розуміння потреб користувачів, виявлення проблемних зон та прийняття обґрунтованих рішень щодо подальшого розвитку. Постійний моніторинг безпеки застосунку та проведення регулярних аудитів для захисту даних користувачів
Забезпечення проєкту	
Потреба в інвестиціях	Загальна сума: складає 1 855 000 грн Фінансування розробки та тестування MVP (Minimum Viable Product) додатку Оплата праці команди розробників, дизайнерів та інших фахівців Навчання керівників навичкам надання зворотного зв'язку Операційні витрати Фінансування подальшої розробки та впровадження нових функцій додатку
Інтелектуальна власність	Захист прав на об'єкти інтелектуальної власності (логотип, назва застосунку)

Продовження табл.3.1

Необхідні ресурси	<p>1. Фінансові ресурси: Розробка та впровадження єдиної інформаційної системи (оплата праці команди проекту, витрати на інфраструктуру (сервери, хостинг, хмарні сервіси), ліцензій на необхідне програмне забезпечення, витрати на тестування та забезпечення якості, витрати на підтримку та подальший розвиток застосунку) Формування HR-відділу (заробітна плата HR-директора, HR-менеджерів, витрати на рекрутинг та навчання HR-фахівців) Впровадження системи постійного зворотного зв'язку (витрати на навчання керівників методикам проведення performance review та надання зворотного зв'язку, витрати на додатковий функціонал для відстеження прогресу)</p> <p>2. Людські ресурси (команда для розробки застосунку, HR-відділ: HR-директор, HR-менеджер з адаптації та розвитку, HR-менеджер з рекрутингу, HR-спеціаліст/асистент)</p> <p>3. Технічні ресурси (комп'ютери техніка, доступ до хмарних сервісів, мобільні пристрої для тестування застосунку на різних платформах, програмне забезпечення)</p> <p>4. Інформаційні ресурси (корпоративна документація, описи бізнес-процесів, навчальні матеріали).</p>
Результати проекту	
Термін реалізації проекту	<p>Розробка додатку для запуску його у використання компанією Автологістика - 8 місяців, початок продажу додатку через 9 місяців. Формування HR-відділу та впровадження постійного зворотного зв'язку 2 та 5 місяців відповідно.</p>
Плановані кількісні показники проекту	<p>Кількість завантажень додатку. Кількість активних користувачів. Проведення performance review для всіх працівників кожні 6 місяців. Зменшення випадків неспівпадіння очікувань на 20% після першого performance review. Врегулювання 80% випадків надмірного навантаження. Збільшення кількості працівників, які відзначають підвищення мотивації після позитивного зворотного зв'язку, на 60%. Показники залучення та утримання користувачів, оцінки та відгуки.</p>
Якісні показники проекту	<p>Знизити плінність кадрів та підвищити задоволеність нових співробітників. Впровадити регулярні performance review та зменшити розбіжності в очікуваннях, підвищити мотивацію через позитивний зворотний зв'язок. Врегулювати надмірне навантаження працівників, розробити програми кар'єрного розвитку для перспективних працівників. Оптимізувати внутрішні комунікації шляхом зменшення використання електронної пошти та прискорення розповсюдження новин через додаток. Підвищити активність та залученість працівників до використання внутрішнього комунікаційного додатку та бази знань.</p>

Кінець табл. 3.1

Результати проекту	
Загальні очікувані результати	Формування більшої єдності працівників навколо цінностей компанії та їх глибше розуміння, покращення ефективності роботи за рахунок кращої і швидшої комунікації та системи визнання досягнень.

Проект чітко окреслює як проблематику (фрагментованість комунікацій, брак зворотного зв'язку, відсутність HR-підтримки), так і механізми її вирішення. Його реалізація передбачає не лише короткострокові технічні рішення, а й довгострокове стратегічне перетворення корпоративної культури. Особливістю проекту є потенційна масштабованість продукту — мобільний додаток може бути адаптований і проданий іншим компаніям, що відкриває нові ринкові перспективи. Складемо календарний план-графік реалізації проекту, табл 3.2.

Таблиця 3.2 – Календарний план-графік реалізації проекту

№	Стадії стартап- проекту	Період реалізації, номер місяця з початку виконання робіт												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Аналіз вимог та розробка ТЗ	■												
2	Розробка структури та штатного розпису HR-відділу	■												
3	Пошук та найм HR-фахівців		■	■	■									
4	Проектування архітектури та дизайну		■	■	■									
5	Розробка мобільного застосунку (iOS, Android)	■	■	■	■	■								
6	Консультації з HR-експертами та UI/UX-фахівцями		■	■	■									
7	Розробка базових HR-процесів (адаптація, оцінка, навчання)			■	■									
8	Захист прав на об'єкти інтелектуальної власності			■	■	■								
9	Розробка моделі, критеріїв та інструментів зворотного зв'язку			■	■									
10	Навчання керівників навичкам надання зворотного зв'язку			■	■									
11	Розробка серверної частини та API				■	■	■							
12	Тестування та налагодження						■	■	■					
13	Початкова підтримка та оновлення								■	■	■	■	■	■

*Складено автором*

На початку проект зосереджується на підготовчих етапах: аналіз вимог, створення технічного завдання, дизайн застосунку та формування HR-відділу. Це свідчить про послідовний і системний підхід. Для оптимізації часу передбачене

паралельне виконання ключових процесів. Розробка мобільного застосунку триває найдовше — приблизно до сьомого місяця, що цілком прийнятний термін для технічно складного продукту. Паралельно, в середині року, впроваджується система зворотного зв'язку: розробляється модель, проходить навчання керівників.

Тестування і налагодження функціоналу починається наприкінці розробки, ближче до запуску. Після впровадження передбачено етап підтримки та оновлень, що демонструє орієнтацію проєкту на довгостроковий результат і стабільність.

Сформуємо фінансову модель для проєкту, спочатку, розрахуємо початкові вкладення (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Початкові вкладення у проєкт

Види робіт	Вартість, грн
Аналіз вимог та розробка ТЗ	60 000
Проектування архітектури та дизайну	120 000
Розробка мобільного застосунку (iOS, Android)	400 000
Захист прав на об'єкти інтелектуальної власності	180 000
Розробка серверної частини та API	30 000
Тестування та налагодження	90 000
Впровадження та навчання користувачів	40 000
Початкова підтримка та оновлення	300 000
Розробка структури та штатного розпису HR-відділу	25 000
Пошук та найм HR-фахівців	70 000
Розробка базових HR-процесів (адаптація, оцінка, навчання)	45 000
Організаційне забезпечення роботи HR-відділу	60 000
Розробка моделі, критеріїв та інструментів зворотного зв'язку	25 000
Навчання керівників навичкам надання зворотного зв'язку	20 000
Консультації з HR-експертами та UI/UX-фахівцями	40 000
Витрати на команду (зарплати, бонуси, комунікації) - перший місяць	350 000

*Складено автором*

Створення фінансової моделі проєкту базується на стратегічному аналізі початкових вкладень, які формують основу для успішного запуску проєкту. Загальний обсяг початкових інвестицій складає 1 855 000 грн.

Структура витрат дозволяє охопити всі ключові етапи — від аналізу вимог і розробки технічного завдання до впровадження системи, навчання персоналу та подальшої підтримки. Особливу увагу приділено як технологічній складовій

(розробка мобільного застосунку та серверної частини), так і організаційним змінам (створення HR-відділу, налаштування внутрішніх процесів і комунікацій).

Раціональний розподіл витрат дозволить забезпечити не лише технічну реалізацію, а й сталу роботу системи в подальшому. Завдяки впровадженню цього проекту підприємство отримає покращену внутрішню комунікацію, підвищену ефективність HR-процесів, а також зміцнить корпоративну культуру та залученість персоналу.

Хоча в короткостроковій перспективі проєкт може приносити збитки через значні стартові витрати, керівництво компанії надає перевагу ініціативам із довгостроковою перспективою. Навіть якщо такі проєкти потребують тривалого періоду окупності, їх стратегічна цінність полягає у створенні системної переваги — формуванні сильної корпоративної культури.

Далі проведемо розрахунок вхідних операційних даних проєкту. Вхідні операційні дані дають змогу оцінити ресурси, необхідні для успішного функціонування проєкту в перші місяці та наступні роки, відображено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Вхідні операційні дані проєкту

№ з/п	Види робіт	Вартість	Примітка
1	Заробітна плата		
	Бізнес-аналітик	55000	На місяць
	Тестувальник	40000	На місяць
	Розробник мобільного ПЗ	50000	На місяць
	UI/UX дизайнер	35000	На місяць
	Служба підтримки	25000	Починає працювати після завершення розробки - на 9 місяці
	Рекрутер	28000	На місяць
	Керівник HR-відділу	42000	На місяць
	HR-бізнес-партнер (HRBP)	50000	На місяць
	HR-аналітик	25000	На місяць
	Мінімальні доплати працівникам щомісяця	5000	Доплати наявному персоналу, який буде залучати до проєкту

Продовження табл.3.4

2.	Реалізація застосунку		
	Кількість замовлень розробки додатку у перший місяць	5	Компанія вже має партнерів, які зацікавлені у застосунку
	Кількість замовлень розробки додатку протягом року	25-40	
	% щорічного зростання замовлень (2-й рік), %	500%	Відносно першого року
	% щорічного зростання замовлень (3-й рік), %	800%	Відносно першого року
3	Інші витрати		
	Консультації (HR, UI/UX)	40000	1-2 консультації пртягом періоду розробки застосунку на переформатування HR-відділу
	Технічна інфраструктура (сервери, API, хостинг)	70000	На місяць
	Інші витрати (навчання, запуск, тестування тощо)	25000	На місяць

*Складено автором*

Аналіз вхідних операційних даних свідчить про значну частку витрат, пов'язаних з оплатою праці ключової команди проєкту, Залучення кваліфікованого персоналу є ключовим фактором успішної реалізації проєкту, однак потребує значних щомісячних інвестицій.

Прогнозована динаміка реалізації розробленого корпоративного мобільного застосунку демонструє амбітні плани щодо зростання кількості замовлень. Наявність попередніх домовленостей з партнерами, що виявляють зацікавленість у продукті на початковому етапі, є позитивним сигналом.

Водночас проєкт слід розглядати не лише в контексті досягнення фінансових цілей, але й як каталізатор позитивних трансформацій в організаційній культурі компанії що в довгостроковій перспективі сприятиме підвищенню її конкурентоздатності та стійкого розвитку. Якісні зміни у корпоративній культурі, такі як підвищення залученості, покращення комунікації та формування культури розвитку, є не менш важливими результатами проєкту, ніж прямий фінансовий прибуток.

Компанія позиціонує себе на ринку як доступніший аналог, пропонуючи конкурентоспроможні ціни завдяки застосуванню модульної та швидкої розробки. Цей підхід дозволяє значно скоротити час розробки та, відповідно, загальну вартість проєкту, що робить рішення компанії вигіднішими за стандартні пропозиції.

Важливо зазначити, що остаточна вартість розробки є гнучкою та безпосередньо залежить від індивідуальних потреб і функціональних вимог замовника. Компанія пропонує широкий спектр готових модулів, які можуть бути швидко інтегровані, що значно зменшує витрати на розробку з нуля. Орієнтовна вартість розробки звичайного функціоналу становить 85 000 грн, а версія “про” 125 000 грн.

З метою оцінки ефективності комерціалізації продукту проєкту на початковому етапі його розвитку, нижче наведена таблиця 3.5 з ключовими операційними показниками за перші три роки його реалізації.

Таблиця 3.5 – Операційні дані проекту поквартально за три роки

№ з/п	Статті	Квартали 1 року				Квартали 2 року				Квартали 3 року				Всього
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1.	Виручка													
1.1.	Основний продукт, продано од.	6	8	12	14	23	37	33	56	68	72	111	127	567
	Продукт - серії звичайної продано од.	5	7	5	9	23	26	19	34	26	54	78	45	331
	Продукт - серії звичайної продано, грн	425000	595000	425000	765000	1955000	2210000	1615000	2890000	2210000	4590000	6630000	3825000	28135000
	Основний продукт серії про продано од.	1	1	7	5	0	11	14	22	42	18	33	82	236
	Продукт - серії про продано, грн	125000	125000	875000	625000	0	1375000	1750000	2750000	5250000	2250000	4125000	10250000	29500000
	Всього виручка, грн.	550000	720000	1300000	1390000	1955000	3585000	3365000	5640000	7460000	6840000	10755000	14075000	57635000
2.	Пряма собівартість	17125	22225	43375	44825	58650	114425	109700	182950	250050	216450	343275	473500	1876550
	Валовий прибуток (1-2)	532875	697775	1256625	1345175	1896350	3470575	3255300	5457050	7209950	6623550	10411725	13601500	55758450
	Операційна рентабельність, %	96,89	96,91	96,66	96,78	97,00	96,81	96,74	96,76	96,65	96,84	96,81	96,64	96,74

*Розраховано автором*

Аналіз операційних результатів проєкту протягом перших трьох років демонструє значну динаміку зростання обсягів продажі застосунку, особливо основного продукту серії "про", який став ключовим драйвером збільшення виручки. Проєкт успішно нарощував кількість реалізованих одиниць обох основних продуктів, що свідчить про зростаючий інтерес з боку споживачів.

Отримані дані свідчать про те, що продукт є комерційно успішним на початковому етапі свого розвитку. Подальше зростання операційних показників може бути досягнуте шляхом розширення клієнтської бази, оптимізації виробничих процесів та виходу на нові ринки. Загалом, операційні результати підтверджують потенціал проєкту для подальшого масштабування та зростання.

Таблиця 3.6 відображає фінансові результати стартап-проєкту протягом перших трьох років його реалізації, включаючи початкові інвестиції, валовий прибуток, операційні витрати, EBITDA, податки та чистий прибуток (грошовий потік). Аналіз цих показників дозволяє оцінити фінансову стійкість, прибутковість та ефективність управління проєктом.







Продовження табл. 3.6

	Витрати на команду (зарплати, бонуси, комунікації) - перший місяць	350000	350000	350000	350000	430000	430000	430000	430000	500000	500000	500000	500000	x
2.	Валовий прибуток	532875	697775	1256625	1345175	1896350	3470575	3255300	5457050	7209950	6623550	10411725	13601500	55758450
	Виручка	550000	1202714,014	1306766,081	1468363,478	1514472,557	1587670,361	1705711,99	1798259,189	1878124,908	2056635,199	2233769,023	2391649,849	19694136,65
	Пряма собівартість	17125	300000	300000	300000	300000	300000	300000	300000	300000	354000	354000	354000	3479125
	Операційна рентабельність, %	96,89	210000	210000	210000	210000	210000	241500	241500	241500	241500	265650	265650	2547396,886
3.	Операційні витрати	78812,5	93952,845	120672,2	163739,6	176838,8	190985,9	206264,8	226891,2	249580,4	274538,4	307483	344381	2434140,645
	Технічна інфраструктура (сервери, АРІ, хостинг) - щорічне зростання на 8%	70000	70000	70000	70000	75600	75600	75600	75600	83160	83160	83160	83160	915040

Кінець табл. 3.6

	Інші витрати) - щорічне зростання на 10%	25000	25000	25000	25000	27500	27500	27500	27500	30250	30250	30250	30250	331000
4.	ЕВІТДА	- 3255937,5	25382 2,155	78595 2,8	83143 5,4	12895 11,2	28495 89,1	26190 35,2	48001 58,8	64603 69,6	58490 11,6	96042 42	12757 119	44844309,36
5.	Податки	68250	24170 2,4189	44391 2,064	46119 5,452	66846 4,256	12612 93,858	11736 83,376	20025 10,344	26624 40,448	24301 24,408	38571 11,96	50552 05,22	20325893,8
	ЄСВ, %	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	
	ПДВ, %	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	
	Податок на прибуток	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%	
	Податок (відрахування з/п)	19,50%	19,50 %	19,50 %	19,50 %	19,50 %	19,50 %	19,50 %	19,50 %	19,50 %	19,50 %	19,50 %	19,50 %	2,34
6.	Чистий прибуток( грошовий потік)	- 3324187,5	12119,7361	34204 0,736	37023 9,948	62104 6,944	15882 95,242	14453 51,824	27976 48,456	37979 29,152	34188 87,192	57471 30,04	77019 13,78	24518415,55
	Чистий прибуток нарощеним підсумком	- 3324187,5	- 33120 67,764	- 29700 27,028	- 25997 87,08	- 19787 40,136	- 39044 4,8939	10549 06,93	38525 55,386	76504 84,538	11069 371,73	16816 501,77	24518 415,55	

Розраховано автором

Протягом першого року реалізації проєкту було здійснено значні інвестиції, загальна потреба в яких склала 1 855 000 грн. Ці кошти були спрямовані на ключові етапи становлення, включаючи аналіз вимог, проєктування, розробку MVP, захист інтелектуальної власності та формування основних бізнес-процесів. Ці вкладення заклали фундамент для подальшого розвитку та комерціалізації продукту.

Проєкт продемонстрував значне зростання виручки протягом трьох років: від 550 000 грн у першому кварталі першого року до 14 075 000 грн у четвертому кварталі третього року. Сукупний дохід за аналізований період сягнув 57 635 000 грн. Пряма собівартість реалізованої продукції залишалася відносно контрольованою, що позитивно вплинуло на валовий прибуток.

Операційна рентабельність проєкту демонструвала позитивну динаміку, збільшившись з 96,89% у першому кварталі першого року до 96,64% у четвертому кварталі третього року, що свідчить про ефективне управління основними витратами на виробництво та реалізацію. Операційні витрати зростали поступово, що відображає масштабування діяльності та інвестиції в розвиток. Незважаючи на збитковість на початковому етапі (-4 614 187,5 грн чистого прибутку за перший рік), проєкт продемонстрував стрімке зростання прибутковості у наступних періодах. Сумарний чистий прибуток за три роки склав 24 277 815,55 грн, що підтверджує фінансову життєздатність та успішність проєкту.

Щоб оцінити вплив комплексного проєкту не лише з економічної точки зору, а й на корпоративну культуру, у дослідженні буде використано змішану методику — поєднання кількісних і якісних підходів.

На старті, до впровадження змін, планується діагностика чинної корпоративної культури. Кількісний етап охоплює онлайн-опитування працівників із використанням стандартизованих шкал (залученість, задоволеність роботою, лояльність, конфліктність), а також застосування моделі Денісона, що дозволяє оцінити рівень інтеграції, адаптивності, стабільності та орієнтації на місію.

Якісний аналіз включатиме глибинні інтерв'ю, фокус-групи та аналіз конкретних кейсів, щоб виявити справжні цінності, настрої в команді, неформальні норми та рівень психологічної безпеки. Для глибшого розуміння типу культури

буде використано підхід Трісса Діла й Ейна Кеннеді, а також експертні оцінки керівників.

Протягом реалізації проєкту та після його завершення передбачено регулярний моніторинг змін. Повторні опитування покажуть динаміку ключових показників, а якісні інтерв'ю — глибинні зрушення в культурі. Окремо оцінюватиметься вплив таких елементів, як мобільний застосунок, робота HR-відділу та система зворотного зв'язку.

Завдяки цим даним буде сформовано набір КРІ для відстеження змін у культурі — зокрема, у рівнях залученості, задоволеності, лояльності, а також за моделлю Денісона й ефективністю впроваджених рішень. Оцінка змін у культурі буде зіставлена з економічними результатами: продуктивністю, плинністю кадрів та інноваційною активністю.

Таким чином, комплексний підхід дозволить не лише оцінити вплив проєкту на корпоративну культуру ТОВ «Автологістика», а й надати чітку основу для подальших кроків у її розвитку.

Оцінимо можливі ризики, які можуть виникнути в процесі реалізації проєкту. Зміни в організації часто викликають напругу, супротив або нерозуміння з боку персоналу, тому важливо заздалегідь врахувати фактори, що можуть створити загрози.

Впровадження системи Performance Review, як і будь-яка зміна в організації, несе в собі певні потенційні ризики, які потребують уважного розгляду та продуманих стратегій для їх мінімізації. Для мінімізації ризику упереджених оцінок на основі особистого ставлення до працівників слід розробити чіткі та об'єктивні критеріїв оцінки. Проведення якісних оцінок вимагає значного часу та зусиль від керівників, проте цей процес можна оптимізувати використовуючи зручні інструменти та інтеграцію процесу з іншими HR-системами для зменшення дублювання даних.

Для унеможливлення виникнення образ через негативну критику на критику, слід навчитися формувати якісний зворотний зв'язок з акцентом на розвитку та можливостях для зростання. Performance Review це не однобічний

процес, а відкритий діалог між керівником та працівником, який спрямований в першу чергу на взаємний розвиток та покращення.

Серед можливих ризиків створення HR-відділу — зростання витрат на формування нової команди HR-фахівці, відсутність ефективності на початкових етапах та опір змінам з боку працівників. Витрати на залучення кваліфікованих працівників є стратегічною інвестицією, яка окупиться за рахунок мінімізації витрат, пов'язаних з процесами найму, а також завдяки підвищенню продуктивності та залученості персоналу, що є ключовими факторами довгострокового успіху компанії. Ефективність відділу можна буде вимірювати, встановивши конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні та обмежені в часі цілі. А для налагодження процесів та досягнення відчутних результатів компанії потрібні радикальні зміни, що потребують часу та поступового впровадження змін.

Створення єдиної інформаційної системи є найбільш ризиковим з усіх заходів. Розробка мобільного застосунку потребує значних фінансових та часових ресурсів, для зниження витрат до розробки буде залучено частину внутрішніх IT-спеціалістів з інших проєктів для зниження витрат, також для створення повноцінної команди буде залучено нових працівників.

Щоб мінімізувати загрозу технічних збоїв компанія залучити кілька тестувальників, які перевіряють функціонування застосунку на різних пристроях та операційних системах. Для ефективності додатку та відповідності очікування користувачів буде проведено опитування перед формуванням вимог до MVP та збір зворотного зв'язку від працівників після запуску додатку.

### **Висновки до розділу 3**

У даному розділі було розроблено комплексний проєкт розвитку корпоративної культури та системи внутрішніх комунікацій ТОВ «Автологістика», який включає три ключові напрями: створення єдиної інформаційної системи, формування HR-відділу та впровадження системи постійного зворотного зв'язку. Кожен із цих напрямів відповідає на виявлені виклики в організаційній структурі, культурі та внутрішній взаємодії підприємства, а також базується на кращих

практиках, запозичених завдяки проведеному бенчмаркінгу.

У межах кожного напрямку було визначено стратегічні цілі, було запропоновано нову організаційну структуру HR-відділу, що передбачає функціональне розмежування процесів підбору, адаптації, розвитку та утримання персоналу. Окрему увагу було приділено напрямку цифровізації комунікацій з використанням діаграми Ішікави було виявлено критичні зони ризику, а отримані висновки стали підґрунтям для побудови нової, більш життєздатної концепції.

Проект передбачає значні інвестиції на стартовому етапі. Загальна потреба в ресурсах у перший рік реалізації склала 1 855 000 грн. Разом із тим, прогнозована економічна ефективність проекту є суттєвою: за три роки впровадження компанія очікує отримати додатковий прибуток у розмірі 24 518 415,55 грн.

Проведений аналіз свідчить про високу доцільність реалізації комплексного проекту. Інвестиції у створення корпоративного мобільного застосунку, формування HR-відділу та впровадження системи постійного зворотного зв'язку є стратегічно обґрунтованими та мають потенціал для значного покращення внутрішніх процесів, підвищення ефективності діяльності компанії та формування стійкої корпоративної культури. Прогнозовані операційні та фінансові результати підтверджують комерційну привабливість проекту та його здатність забезпечити довгострокову цінність для ТОВ «Автологістика». Хоча початкові витрати є значними, довгострокові стратегічні переваги та потенційна монетизація розробленого рішення виправдовують інвестиції.

## ВИСНОВКИ

Корпоративна культура та внутрішні комунікації — ключові чинники формування ефективного внутрішнього середовища сучасного підприємства. Для компанії важливо розуміти, що формування корпоративної культури є постійним процесом, який потребує значних ресурсів та залучення кожного члена команди. Корпоративна культура не обмежується лише визначенням поведінкових патернів, дрес-коду, традицій, вона є потужним інструментом для досягнення стратегічних цілей компанії. Водночас внутрішні комунікації забезпечують функціональний зв'язок між підрозділами, сприяють прозорості процесів, підвищують залученість персоналу та створюють передумови для ефективної взаємодії.

Компанія ТОВ «Автологістика» за аналізом фінансових результатів демонструє значну нестабільність, що характерно для сучасних економічних реалій. Таку різку динаміку показників можна пояснити складною економічною ситуацією в Україні, викликаною повномасштабною війною та загальною тенденцією зростання попиту на ринку вживаних автомобілів.

Компанія володіє цілісною корпоративною культурою, яка успішно інтегрує актуальні практики управління. Так, в компанії сформовано культуру позитивних помилок, яка дозволяє розглядати помилку як можливість для навчання та вдосконалення. Дослідження показало, що компанія має потенціал до розвитку, володіє розвиненою матеріально-технічною базою та конкурентними перевагами в логістичному секторі.

Однак, проведене серед працівників опитування за, виявило низку системних проблем, що потребують невідкладного вирішення. Зокрема, лише 15% респондентів зазначили наявність чіткої системи навчання та розвитку, що вказує на відсутність системності в цьому напрямку. Також, значний дефіцит мотивації підтверджується тим, що лише 12,5% працівників вважають систему мотивації ефективною, а конструктивний зворотний зв'язок регулярно отримують лише 25% опитаних. Щодо комунікацій, незважаючи на широке охоплення каналів, більшість респондентів відчують труднощі через хаотичність спілкування або нестачу єдиного каналу для командної роботи.

Для компанії було розроблено комплексний проєкт розвитку, що включає три стратегічні напрями: створення єдиної інформаційної системи, формування HR-відділу та впровадження системи постійного зворотного зв'язку. Проєкт враховував загальні тенденції у галузі, практики конкурентів та потреби і ресурси компанії.

Запропонований проєкт є фінансово доцільним: інвестиції першого року становлять 1 855 000 грн, натомість очікуваний додатковий прибуток за три роки впровадження становить понад 24,5 млн грн. Однак для керівництва компанії не менш важливим, ніж економічна вигода, є те, що в результаті впровадження проєкту сформується якісно нова корпоративна культура. Співробітники краще розумітимуть місію та цінності компанії, розділятимуть їх, що сприятиме підвищенню рівня залученості, довіри та командної згуртованості. Такий культурний зсув може стати ключовим чинником сталого розвитку організації в довгостроковій перспективі.

Ефективна корпоративна культура, що ґрунтується на чітко визначених цінностях та нормах, сприяє формуванню згуртованого, вмотивованого та залученого колективу. У поєднанні з прозорою та дієвою системою внутрішніх комунікацій, вона створює синергетичний ефект, що безпосередньо впливає на продуктивність праці, інноваційний потенціал та здатність організації оперативно адаптуватися до мінливих зовнішніх умов.

Таким чином, інвестиції в розвиток корпоративної культури та комунікацій слід розглядати як стратегічний внесок у людський капітал компанії, що генерує довгострокову цінність для компанії та визначає її успішне майбутнє.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мельник А. О., Давиденко Н. В. Роль та значення корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Modern Economics*. 2020. № 24(2020). С. 113-118. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V24\(2020\)-18](https://doi.org/10.31521/modecon.V24(2020)-18)
2. Gold K. Managing for Success. *Public Administration Review*, 1982. 568 p.
3. Scholz C. Corporate Culture. *Long Range Planning*, 1987. P. 78-87.
4. Schwartz H., Davis S. Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational Dynamics*. 1981. Vol. 10 Issue 1. 30 p.
5. Семикіна М. В., Пасека С. Р., Бугаєва М.В. Розвиток підприємств готельноресторанного і туристичного бізнесу в контексті формування прогресивної корпоративної культури. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2018. Вип. 33. С.199-211.
6. Отенко І. П., Чепелюк М. І. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2018. 205 с.
7. Апостолук О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2016. № 2. С. 68–73.
8. Гриценко Н. В. Особливості формування корпоративної культури організації. Вісник економіки транспорту і промисловості № 59, 2017. С. 284-290.
9. Труш М. С. Теоретичні підходи до розуміння корпоративної культури підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес 1. 2019. С. 110-116
10. Гресь, Є. Ю., & Язвінська, Н. В. (2020). Корпоративна культура в системі управління персоналом підприємства: навч.-метод. посіб. Київ: НТУУ

- «КПІ ім. Ігоря Сікорського». URL:  
[https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/39644/1/Posibnyk\\_KK\\_Gres\\_Yazvinska.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/39644/1/Posibnyk_KK_Gres_Yazvinska.pdf)
11. Хаєт Г. Л. Корпоративна культура: навчальний посібник. К: Центр навчальної літератури, 2003 р. 403с.
  12. Michon C., Stern P. La dynamisation sociale. - P.: Les Editions D Organisation, 1985. 115 p.
  13. Захарчин Г.М. Корпоративна культура: Навчальний посібник. 2011. 317 с.
  14. The official site of Management Study Guide. Charles Handy Model of Organization Culture. 2015. URL:  
<https://www.managementstudyguide.com/charles-handy-model.htm>
  15. Креденцер О.В. Дослідження типів організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів: вплив чинників мезо- та мікрорівнів. Організаційна психологія. Економічна психологія. 2015. № 2. С. 53-59.
  16. Стамбульська Х., Передало Х. С. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. Ефективна економіка. 2022. Т. 1. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2022/206.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/206.pdf)
  17. The official site of Free Management Library. Overview of Organizational Culture. 2022 URL:  
<https://managementhelp.org/organizations/culture.htm>
  18. Андросова О. Ф. Сучасний науковий підхід до формування структури, видів і функцій корпоративної культури на підприємствах. Східна Європа: економіка, бізнес та управління: науково-практичний журнал. 2017. Вип. 5(10). С. 22–34.
  19. Скрипник К. І., Барбінова А. В. Сутність та структура корпоративної культури. Методика навчання природничих дисциплін у середній та вищій школі (XXX КАРИШИНСЬКІ ЧИТАННЯ) : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої розробкам моделей підготовки майбутнього вчителя до педагогічної діяльності в Новій українській школі (м.

Полтава, 25–26 травня 2023 р.) / за заг. ред. М. В. Гриньової. Полтава : ПНПУ імені В. Г. Короленка, 2023. С. 200-203.

20. Лизанець А. Г., Феєр О. В., Бондарева М. С. Внутрішні комунікації в системі управління персоналом організації. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». № 23. 2022. С. 127-133.

21. Крисько Ж. Л., Скишляк О. А. Важливість неформальних комунікацій в управлінні бізнесом. Інфраструктура ринку. Електронний науково-практичний журнал. 2019. Випуск 32. С. 131–136.

22. Бурмака Т. М., Великих К. О. Комунікативний менеджмент: конспект лекцій. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 69 с.

23. Поцулко О. А. Науково-методичні аспекти управління комунікаціями. Дослідження проблем гуманітарних наук : збірник наукових праць. Київ : КНУТД, 2019. С. 77–90.

24. Лавриненко С.О., Зелінська А.М., Бездітко О.Є. Бізнес-комунікації та їх інноваційність в системі менеджменту підприємства. Економіка та суспільство. 2023. Вип. № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2232/2155>

25. Квятко Т. М. Роль та значення внутрішніх комунікацій у процесі діяльності компанії. 2024. URL: [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/59668/1/conf\\_Mekhanizmy\\_24-258-259.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/59668/1/conf_Mekhanizmy_24-258-259.pdf)

26. Андросова О.Ф. Стратегія формування ефективної корпоративної культури підприємств машинобудування: теорія і практика в умовах мінливого середовища: монографія. 2019. 384 с.

27. Смесова ВЛ К. Н. В. Оцінювання рівня розвитку корпоративної культури промислового підприємства в контексті управління та інноваційного розвитку. Економічний вісник Дніпровської політехніки. № 1. 2023. С. 173-182.

28. Тешева Л., Унгур'ян К. Особливості формування корпоративної культури в сучасній компанії. Молодий вчений, №10 (110), 2022. С. 84-90.

29. Swift P. How to Measure Communication Effectiveness: Best Metrics and KPIs. 2023. URL: <https://cerkl.com/blog/how-to-measure-communication-effectiveness/>

30. Gallagher – State of the Sector 2022/23. URL: <https://www.ajg.com/employeeexperience/-/media/files/gallaghercomms/gcommssite/state-of-the-sector-2023.pdf>

31. Avtologistika. URL: <https://avtologistika.com/index.php?lang=ua> (дата звернення: 28.04.2025).

32. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АВТОЛОГІСТИКА". Clarity project. URL: <https://clarity-project.info/edr/32486023> (дата звернення: 30.04.2025).

33. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АВТОЛОГІСТИКА" Фінансова звітність за 2020 рік. Clarity project. URL: [https://clarity-project.info/edr/32486023/yearly-finances?current\\_year=2020](https://clarity-project.info/edr/32486023/yearly-finances?current_year=2020) (дата звернення: 09.05.2025)

34. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АВТОЛОГІСТИКА" Фінансова звітність за 2022 рік. Clarity project. URL: [https://clarity-project.info/edr/32486023/yearly-finances?current\\_year=2022](https://clarity-project.info/edr/32486023/yearly-finances?current_year=2022) (дата звернення: 09.05.2025)

35. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АВТОЛОГІСТИКА" Фінансова звітність за 2024 рік. Clarity project. URL: <https://clarity-project.info/edr/32486023/yearly-finances> (дата звернення: 09.05.2025)

36. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АВТОЛОГІСТИКА" Фінансова аналітика. Clarity project. URL: <https://clarity-project.info/edr/32486023/finances> (дата звернення: 09.05.2025)

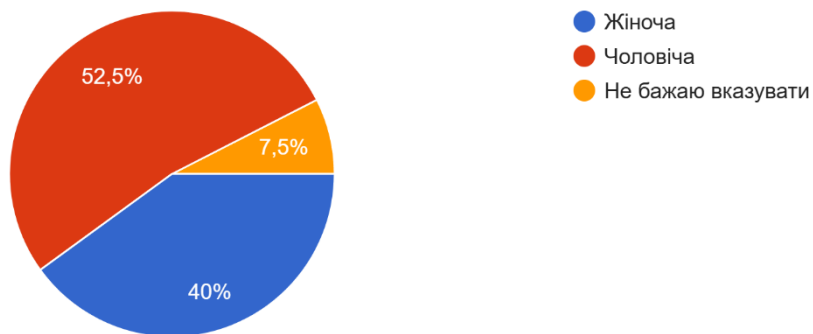
37. Редактор Pro-Consulting.ua. Ринок вантажних перевезень в Україні – огляд від Pro-Consulting URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-gruzovyh-perevozoк-v-ukraine-obzor-ot-pro-consulting> (дата звернення: 10.05.2025)

38. Транспортно-експедиційна компанія «Транс Логістик». URL: [https://www.atb.ua/theme\\_atb/static/src/pdf/reference/trans\\_logistic\\_ua.pdf](https://www.atb.ua/theme_atb/static/src/pdf/reference/trans_logistic_ua.pdf) (дата звернення: 07.05.2025)
39. Товариство з обмеженою відповідальністю "неотранс". Clarity project. URL: <https://clarity-project.info/edr/45869439> (дата звернення: 07.05.2025)
40. Товариство з обмеженою відповідальністю "юніттранс". Clarity project. URL: <https://clarity-project.info/edr/31112730> (дата звернення: 07.05.2025)
41. Транспортна компанія Неоліт Логістикс - логістична компанія. URL: <https://neolit.ua/ua/about/> (дата звернення: 07.05.2025)
42. MAN Truck & Bus Company. URL: <https://www.man.eu/corporate/en/about-man/diversity-and-inclusion/> (дата звернення: 09.05.2025)
43. Kuehne+Nagel annual report 2022. Kuehne+Nagel. URL: <https://2022-annual-report.kuehne-nagel.com/> (дата звернення: 09.05.2025)
44. Дідик Ж. Це база: Tone of Voice та 4 кроки, як його створити. THE INSTAPRENEURS. URL: <https://www.theinstapreneurs.com.ua/blog-posts/how-to-create-tone-of-voice> (дата звернення: 02.05.2025)
45. Reskilling Ukraine. URL: <https://www.reskillingukraine.com/about-us> (дата звернення: 05.05.2025)
46. "Премія hr-бренд україна 2018". depoUA. URL: <https://www.depo.ua/ukr/life/ogolosheno-peremozhciv-premiyi-hr-brend-ukrayina-2018-pres-reliz-20181211884520> (дата звернення: 12.05.2025)
47. Bersin J. New recognition research: a hidden secret to talent management. URL: <https://joshbersin.com/2012/06/bersin-launches-new-recognition-research-a-hidden-secret-to-talent-management/> (дата звернення: 14.05.2025)

**ДОДАТКИ***Додаток А*

1. Ваша стать:

40 відповідей



2. Ваш вік:

40 відповідей

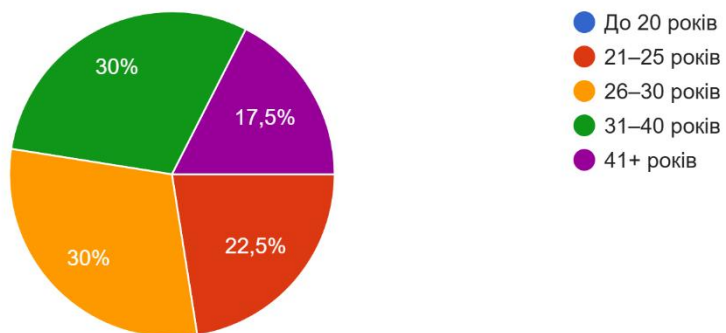


Рисунок А.1 – Результати респондентів працівників щодо статі та віку

Вкажіть ваш відділ

40 відповідей

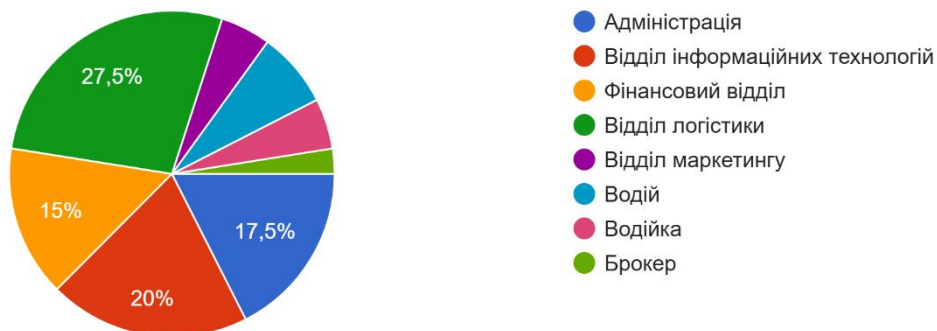


Рисунок А.2 – Відділи роботи респондентів

Як ви оцінюєте свій досвід адаптації на початку роботи в компанії?

40 відповідей



Рисунок А. 3 – Розподіл оцінок рівня адаптації нових працівників

Наскільки вам було зрозуміло, що і як потрібно робити в перший місяць роботи?

40 відповідей

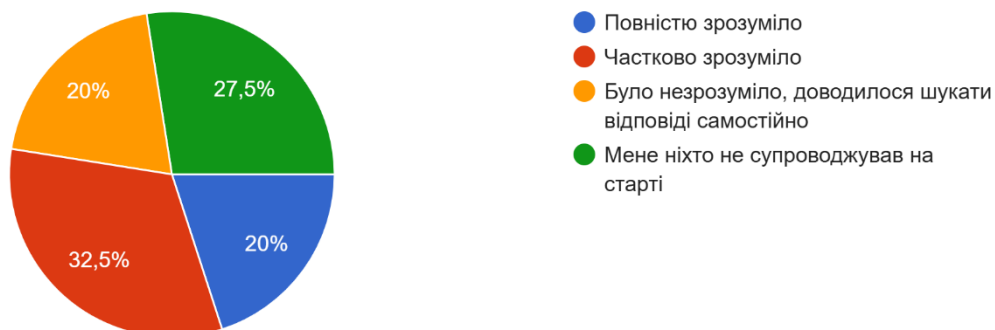


Рисунок А.4 – Рівень розуміння обов'язків та завдань у перший місяць

Як ви оцінюєте наявність навчання/професійного розвитку в компанії?

40 відповідей

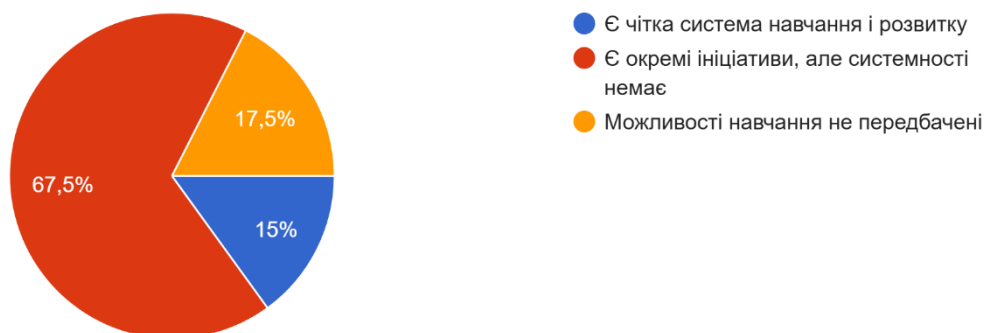


Рисунок А.5 – Оцінка наявності системи навчання та розвитку

Чи відчуваєте ви наявність системи мотивації у компанії? (нематеріальної або фінансової)

40 відповідей



Рисунок А.6 – Відчуття ефективності системи мотивації серед працівників

Як часто ви отримуєте конструктивний зворотний зв'язок від колег/керівництва?

40 відповідей

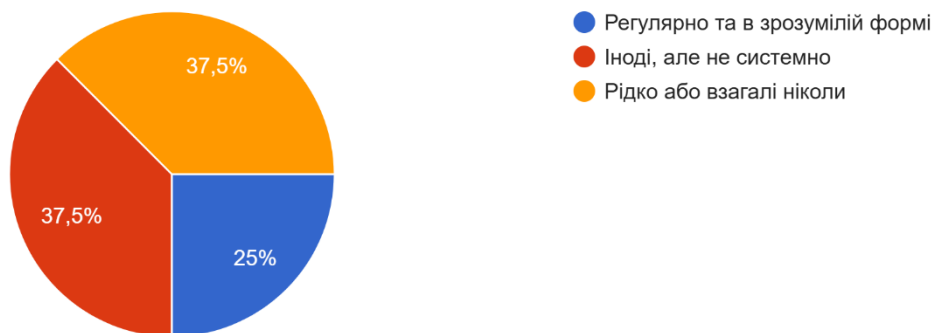


Рисунок А.7 – Частота отримання зворотного зв'язку від колег та керівництва

Як би ви описали канали комунікації в компанії?

40 відповідей



Рисунок А.8 – Якість та структура комунікації в компанії

У яких додатках ви зазвичай спілкуєтесь по роботі?

40 відповідей

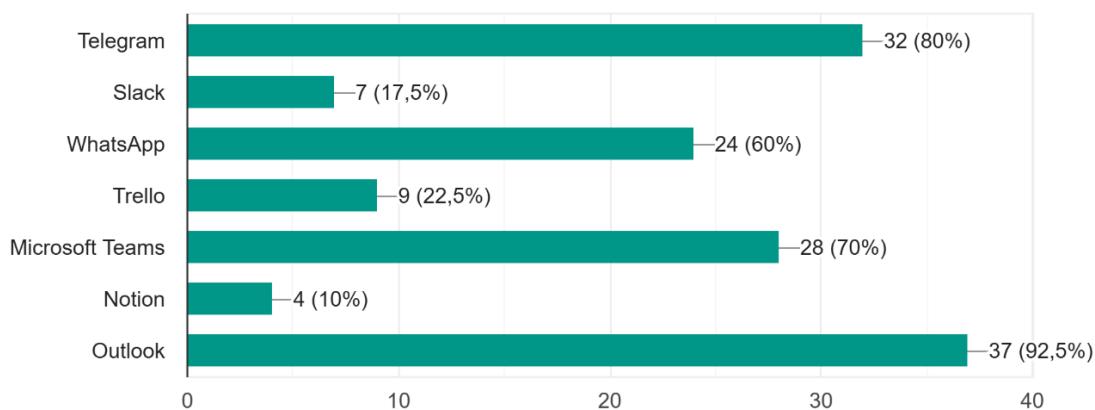


Рисунок А.9 – Найпопулярніші робочі комунікаційні платформи серед працівників

Чи заважає велика кількість каналів комунікації вашій роботі?

40 відповідей

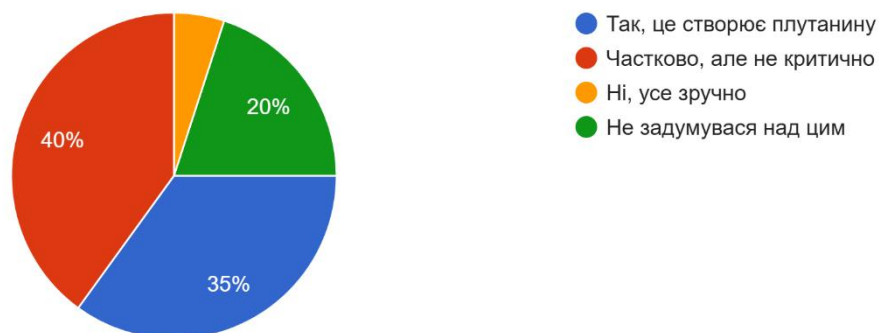


Рисунок А.10 – Вплив кількості комунікаційних каналів на ефективність роботи

Як би ви оцінили "культуру помилок" у компанії (реакцію на помилки, підтримку у складних ситуаціях)?

40 відповідей



Рисунок А. 11 – Сприйняття помилок і підтримка в складних ситуаціях