

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-18>

УДК 331.005.95.656

Звягінцева Ольга Борисівна

докторка економічних наук, доцентка,
професорка кафедри менеджменту та фінансів,
Міжнародний класичний університет імені Пилипа Орлика
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1551-5835>

Думенко Костянтин Миколайович

доктор технічних наук, доцент,
професор кафедри інженерних технологій,
Міжнародний класичний університет імені Пилипа Орлика
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9718-6408>

Меленчук Тетяна Михайлівна

докторка технічних наук, професорка,
професорка кафедри інженерних технологій,
Міжнародний класичний університет імені Пилипа Орлика
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9843-3132>

Верланов Олександр Юрійович

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та фінансів,
Міжнародний класичний університет імені Пилипа Орлика
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4756-0860>

Olga Zvyagintseva, Kostyantyn Dumenko,**Tetyana Melenchuk, Oleksandr Verlanov**

Pylyp Orlyk International Classical University

**ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ
ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА
З УРАХУВАННЯМ МАРКЕТИНГОВИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ
ТРАНСПОРТНИХ ПОСЛУГ**

**FORMATION OF THE CORPORATE CULTURE
OF A TRANSPORT ENTERPRISE TAKING INTO ACCOUNT
THE MARKETING FEATURES OF TRANSPORT SERVICES**

Анотація. Стаття присвячена тематиці формування корпоративної культури транспортного підприємства з урахуванням маркетингових особливостей транспортних послуг. Проаналізовані підходи експертів до визначення та застосування корпоративної культури на підприємствах та транспортних підприємствах зокрема. З використанням методів контент-аналізу, аналізу документів, експертних оцінок сформований блок складових корпоративної культури транспортних підприємств з урахуванням маркетингових особливостей транспортних послуг, підприємств, що їх надають, сфери транспорту та реалій ринку України. Комплексний підхід до розробки та застосування всіх виділених блоків корпоративної культури транспортних підприємств сприятиме зниженню моральних та матеріальних витрат, пов'язаних з цим процесом, а також підвищенню ефективності управлінської, маркетингової та господарської діяльності цих підприємств.

Ключові слова: корпоративна культура, управління персоналом, транспортне підприємство, транспортна послуга, маркетингові особливості транспортної послуги.

Summary. The article is devoted to the topic of forming the corporate culture of a transport enterprise, taking into account the marketing features of transport services and the enterprises that provide them, to increase the efficiency of economic activity, marketing and management of the transport enterprise. Transport enterprises receive profit from sales to the population of intangible transport services – carriers of marketing features. The amount of profit directly depends on the correct consideration of these features in the marketing, management and economic

activities of the transport enterprise. The corporate culture of a transport enterprise performs several tasks: it streamlines the management of the personnel of the transport enterprise, acts as a marketing tool for promotion among consumers of the enterprise's transport services, attracting the attention of potential customers, and forming consumer loyalty to the enterprise and its transport services. The approaches of experts to the definition and application of corporate culture at enterprises and transport enterprises in particular are analyzed. Using the methods of content analysis, document analysis, and expert assessments, a block of components of the corporate culture of transport enterprises is formed, taking into account the marketing features of transport services, enterprises that provide them, the transport sector, and the realities of the Ukrainian market. This block includes the culture of power, the culture of market relations, the culture of production and commercial activity, the culture of personnel management of the enterprise, the culture of communication, the culture of crisis management, the culture of labor, the culture of personnel training, the culture of the personality of all representatives of the transport enterprise, the culture of their behavior, psychological and gender culture. An integrated approach to the development and application of all the selected blocks of the corporate culture of transport enterprises will contribute to the reduction of moral and material costs associated with this process, as well as to the increase in the efficiency of the management, marketing and economic activities of these enterprises.

Keywords: corporate culture, personnel management, transport enterprise, transport service, marketing features of the transport service.

Постановка проблеми. Підприємства сфери транспорту надають клієнтам послуги, маркетинг та менеджмент підприємств послуг має корінні відмінності від управління та маркетингової діяльності підприємств, які виробляють та продають матеріальні товари. Додаткові маркетингові заходи підприємств послуг спрямовані на матеріалізацію послуг для спрощення сприйняття нематеріальних послуг потенційними споживачами. Одним із напрямів такої матеріалізації є створення оригінального іміджу підприємства послуг, який покликаний демонструвати якісні та споживчі ознаки послуг, виховувати лояльність її споживачів. Ключовою складовою такого іміджу виступає корпоративна культура, яка його формує, підтримує та просуває. Розробка та впровадження корпоративної культури на підприємствах послуг, зокрема підприємств сфери транспортних послуг, сприяє підвищенню ефективності їх менеджменту, маркетингу та господарської діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розробкою постулатів та механізмів розроблення корпоративної культури підприємств займалися ряд українських та закордонних науковців та експертів ринку, зокрема, Андронічану А. (визначення шляхів соціальної допомоги в рамках корпоративної структури підприємств) [11], Акофф Р., Армстронг М., Бернарді А. (дослідження організаційного клімату корпоративної культури) [12], Бублієне Р. (право в системі корпоративної культури) [13], Бугаєвська Ю.В., Верескля М. [4], Вітовський О.І. [8], Голд К., Гриценко Н.В., Девіс К., Діл Т., Друкер П., Елдрідж Д., Зеркаль А.В. (використання компетентнісного підходу до розвитку комерційної свідомості та корпоративної культури персоналу підприємств) [2], Камерон К., Кеннеді А., Копитко М.І. (демонстрація взаємозв'язку процесів формування корпоративної культури підприємств та рівня лояльності працівників з позиції забезпечення економічної безпеки) [3, 4], Кромбі А., Куїн Р., Мельник А.О., Михаліцька Н. [4], Ньюстром Дж., Отенко І.

(міжнародний та трансформаційний аспекти корпоративної культури) [7], Овчаренко М.І., Оучи У., Перезовова І. В. (корпоративна культура як інструмент управління лояльністю персоналу підприємств) [8], Ривак О.І. [8], Тваронавічене М. [13], Терон І.В. (дослідження функціональної ролі корпоративної культури як складової механізму регулювання соціально-трудових відносин задля їх удосконалення в умовах прискорення інтеграції України до ЄС) [10], Уотерман Р., Ханді С., Хомик А.В. [8], Хофстеде Г., Чепелюк М. [7], Шейн Е. Формування шляхів розробки та застосування корпоративної культури на транспорті представлене в наукових роботах Бочарової Н.А., Ванченко Л.В., Горещького О.А., Овчарика С.В. (модернізація корпоративної культури транспортних підприємств в контексті сталого розвитку) [6], Самойлової В.С., Самсонкіна В.М., Шевченко А.В., Щербини Р.С. та інших. На базі узагальнення світового та національного досвіду щодо механізмів розробки корпоративної культури ми демонструємо власні підходи, що враховують маркетингові особливості транспортних послуг, підприємств, що надають населенню ці послуги, сфери їхньої діяльності та реалії національного ринку України.

Метою статті є розробка рекомендацій щодо формування корпоративної культури транспортного підприємства з урахуванням маркетингових особливостей транспортних послуг та підприємств, що їх надають, для підвищення ефективності господарської діяльності, маркетингу та менеджменту транспортного підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. З розвитком ринкових відносин в Україні та світі серед підприємницьких структур загострюється інтерес до ефективного формування та використання людських ресурсів у процесі господарської, управлінської та маркетингової діяльності. Найважливішою внутрішньою ознакою ефективного менеджменту персоналу виступає процес формування освічених, компетентних, активних праців-

ників, які пов'язують свої особисті цілі із завданнями підприємства та галузі. На підприємствах необхідне створення можливостей для кваліфікаційного зростання працівника, прояви творчої ініціативи, самореалізації морального потенціалу. У цій ситуації стратегічним напрямом управління персоналу виступає розвиток корпоративної культури підприємства сфери транспорту як важливого чинника його ефективної діяльності.

Для підприємств сфери послуг, зокрема для транспортних підприємств, актуальне зміцнення організаційного порядку та трудової дисципліни, підвищення економічної ефективності та якості праці, а також оптимальний перерозподіл трудових ресурсів, посилення мотивації персоналу, покращення мікроклімату в колективах транспортних підприємств.

Перевозова І.В., Вітовський О.І., Хомик А.В., Ривак О.І. в своїй роботі «Корпоративна культура як інструмент управління лояльністю персоналу підприємств» розподіляють сучасні підходи до визначення корпоративної культури на класичний підхід, функціональний, інтерпретативний, психологічний, стратегічний, інноваційний, соціально-культурний підходи [8, с.11]. Це розподілення демонструє, зокрема, різноманітність не тільки поглядів на корпоративну культуру взагалі, а облік особливостей підприємств, сфер діяльності, для яких ефективно застосування корпоративної культури в процесі управління. Так, на нашу думку для транспортних підприємств найефективнішим є поєднання функціонального, психологічного та стратегічного підходу до визначення корпоративної культури. Представники функціонального напрямку уявлення про корпоративну культуру Е. Шейн та Дж. Коттер визначають корпоративну культуру як інструмент, що допомагає досягати організаційних цілей, підтримувати ефективну комунікацію та сприяти адаптації співробітників до змін [7, с.25]. Це визначення враховує особливості надання транспортних послуг підприємствами цієї сфери – необхідність комунікації серед представників персоналу та керівництва, а також з клієнтами підприємства; наявність постійних змін в діяльності персоналу, пов'язаних з можливістю виникнення стресових ситуацій в процесі надання транспортних послуг. Саме вірогідний стрес працівників транспортних підприємств обумовлює розвиток психологічного підходу до корпоративної культури як механізму, що впливає на психологічний стан та мотивацію співробітників, їх задоволеність роботою та емоційну прив'язаність до організації. Стратегічний підхід – корпоративна культура сприймається як ключовий фактор конкурентної переваги, що допомагає реалізовувати стратегію організації і підвищувати її ефективність на ринку – враховує маркетингові особливості транспортної послуги,

як нематеріального об'єкту, що потребує матеріалізації в процесі ефективної господарської діяльності, менеджменту та маркетингу транспортного підприємства.

Корпоративна культура в процесі управління персоналом транспортного підприємства, а також у маркетинговій діяльності (як спосіб привернення уваги потенційних клієнтів, формування лояльності споживачів до підприємства та його транспортних послуг, просування серед споживачів цих послуг) повинна виконувати наступні завдання з метою підвищення ефективності діяльності транспортного підприємства:

1. Координація діяльності та поведінки персоналу транспортного підприємства на базі перевірених управлінською теорією та практикою процесів, процедур та правил.

2. Мотивування діяльності персоналу, що включає роз'яснення особливостей діяльності, її процедур та процесів, а також змісту виконуваних обов'язків.

3. Вибір профілю та напрямів посадових обов'язків для кожного представника персоналу транспортного підприємства та всієї структури підприємства та підрозділу, що відповідає можливостям та потребам підприємства.

4. Залучення та відтворення персоналу на основі іміджевих менеджмент-технологій та демонстрації переваг транспортного підприємства потенційним претендентам на вакантні місця роботи.

5. Розробка та втілення в життя корпоративної філософії та психології для об'єднання та ув'язування інтересів персоналу, керівництва та власників транспортного підприємства [2; 3; 7].

На базі аналізу експертних оцінок фахівців ринку послуг транспортних підприємств ми представляємо корпоративну культуру цих підприємств системою взаємопов'язаних складових:

1. Культура влади, що включає фактори владної системи – силу, розподіл влади, наявні в її розпорядженні ресурси, владну символіку та ритуали, співвідношення декларованої та реальної легітимності, технології виробництва самої влади та способи впливу суб'єкта влади.

2. Культура ринкових взаємовідносин, куди входять відносини клієнт-партнер, рівність інтересів всіх учасників виробничо-комерційного процесу для підприємства, поважне ставлення до конкурентів, вдосконалення правових навичок роботи.

3. Культура виробничо-комерційної діяльності, що включає пріоритети якості надання транспортних послуг, результативне планування діяльності, використання технологій безпеки транспортного підприємства, розробку соціальної політики, використання нових технологій та техніки.

4. Культура управління персоналом підприємства, що включає шляхи інтеграції та координа-

ції діяльності кадрів, розробку та впровадження гнучкості кадрових структур та штатів, раціонального стилю управління для конкретної ситуації, діяльності, підприємства та його кадрових структур.

5. Комунікаційна культура, що поєднує новітні прогресивні комунікаційні мережі та ефективно використовує єдиний інформаційний простір транспортного підприємства.

6. Культура вирішення кризових ситуацій.

7. Культура праці, що включає механізми технологічної дисципліни персоналу та керівництва підприємства, стимули та форми оплати праці, соціальне партнерство персоналу, керівництва та власників транспортного підприємства.

8. Культура навчання персоналу, куди входять механізми безперервної освіти, підвищення кваліфікації, наставництва.

9. Культура особистості всіх представників транспортного підприємства, що включає загальну культуру діяльності та взаємовідносин, напрями мотивації, можливості адаптації, рівень освіти, професійний статус, соціально-психологічні властивості та якості персоналу, керівництва та власників транспортного підприємства.

10. Культура поведінки всіх представників транспортного підприємства, що включає психологію та філософію колективізму, зв'язок з іміджем, діяльністю транспортного підприємства, просування та підтримки розробленого іміджу.

11. Психологічна культура, що включає якість та характер соціально-психологічного клімату на транспортному підприємстві.

12. Гендерна культура, що включає механізми регулювання конфліктності гендерних відносин, взаємин у колективі на рівні особливостей статевих відмінностей серед персоналу транспортного підприємства [2; 4; 6; 7; 11; 14].

Істотною функцією керівництва транспортного підприємства є формування цілісних напрямів сприйняття ситуацій та реальності, нормативів та цінностей корпоративної культури на основі спеціально розроблених та впроваджених у менеджмент транспортного підприємства соціально-психологічних методик завдяки ефективному виконанню безпосередньо керівником підприємства його виробничих та соціальних ролей. У корпоративній культурі влади керівник транспортного підприємства є не тільки джерелом влади в організації та носієм адміністративно-розпорядчих функцій, але також лідером, який має авторитет за рахунок особливих ділових та особистісних якостей, які визнають більшість представників персоналу транспортного підприємства. Авторитет керівника виступає інструментом прямої дії на систему корпоративних цінностей, це пов'язано із ступенем його впливу на корпоративну культуру. Корпоративна культура у менеджменті транспорт-

ного підприємства формується під впливом культури виконання керівником його ролі управлінця з ефективними управлінськими компетенціями: соціальними, психологічними, організаційними, творчими, соціально-культурними тощо.

Корпоративна культура транспортного підприємства виступає продуктом корпоративної свідомості учасників корпоративних відносин, вона включає всі риси та ознаки корпоративного існування, зокрема можливі реакції на всі форми корпоративної напруженості. Наявність ефективної корпоративної культури для підприємства сфери транспорту покликане сприяти антистресовому управлінню персоналом транспортних підприємств. Транспортні послуги за своєю природою – стресові як продавця цих послуг, так споживача. Стрес у процесі виробничо-комерційної діяльності транспортного підприємства небезпечний, веде до негативних моральних та матеріальних наслідків, знижує ефективність його діяльності. Антистресове управління сприяє здійсненню комфортної життєдіяльності персоналу та господарської діяльності транспортного підприємства [3; 10; 13].

У системі корпоративної культури, а саме у підсистемах культури ринкових відносин, управління персоналом, особистості та поведінки доцільно розробляти комплекси заходів щодо зниження рівня стресу у діяльності персоналу транспортних підприємств, виховання та мотивування стресостійкості його представників. Серед елементів даних комплексів заходів вчені та експерти виділяють такі: зниження невизначеності діяльності персоналу, роз'яснення корпоративних цілей підприємства; розвиток емоційної компетентності працівників підприємства, насамперед, її керівників; опис керівництвом підприємства загальних характеристик корпоративної поведінки, варіантів мотивування підвищення ефективності діяльності персоналу; облік у господарській діяльності транспортного підприємства індивідуальних особливостей та здібностей працівників підприємства; використання постулатів конфліктології у сфері управління відносинами у середовищі персоналу, керівництва та власників транспортного підприємства; усунення можливої несправедливості у делегуванні обов'язків та відповідальності; розробка справедливого механізму заохочень та винагород за комерційні досягнення представниками персоналу; вдосконалення стану внутрішньофірмових комунікацій; проведення навчання та корпоративних тренінгів, що розширюють професійно-ділові можливості представників персоналу та знижують стрес невідповідності до нових завдань; корекція психологічних та виробничих навантажень, характеру виробничих завдань у просторі міжособистісних виробничих зв'язків та у часі протікання організаційних про-

цесів; наставництво та управління адаптацією нових кадрів підприємства; формування відповідної цілям та завданням транспортного підприємства корпоративної психологічної, виробничої, емоційної, мотивованої свідомості з метою усунення дисонансу, що обумовлює виникнення стресу; підвищення гігієни праці; надання психологічної допомоги персоналу транспортного підприємства підвищення його індивідуальної стресостійкості.

Доцільно також розробити програми виховання та досягнення стресостійкості представників персоналу, керівництва та власників транспортних підприємств. До цих програм необхідно включити: можливі напрями психологічного захисту від різних видів стресу, що включають оцінку рівня важливості подій та ситуацій впливу, прийоми саморегуляції та самоконтролю; розвиток емоційної сфери позитиву; алгоритм професійного та творчого зростання працівника; вивчення та використання варіантів релаксації; раціональне планування особистого та робочого часу; регулювання сфери міжособистісних контактів; підтримка здорової фізичної форми для стійкості до стресових ситуацій; періодичне проходження медичних та психотерапевтичних обстежень тощо.

Культура навчання персоналу, що включає механізми безперервної освіти, підвищення кваліфікації, наставництва сприяє створенню комфортних психологічних і виробничих умов праці працівників транспортного підприємства завдяки демонстрації поваги керівництва підприємства до людського фактору персоналу, організації його праці. Завдяки цьому знижується рівень ризиків та небезпек, пов'язаних з наданням транспортних послуг, підвищується рівень лояльності споживачів та розмір прибутку від діяльності транспортного підприємства.

При цьому фахівці транспортного ринку рекомендують розробляти та контролювати рівень володіння персоналом транспортних підприємств наступних груп навичок:

1. Професійні знання, дотримання нормативів праці та діяльності транспортного підприємства, безпека надання транспортних послуг, дисциплінованість роботи, комфортність здійснення прямих функцій, екологічність діяльності.

2. Вміння та навички професійної цільової діяльності, швидкість та рівень адаптації до нових умов роботи, здатність до самоконтролю в різних ситуаціях, психологічна придатність до надання пасажиром транспортних послуг, здатність до стабільної роботи, здатність до саморегуляції, монотонностійкість, перманентність уваги при наданні транспортних послуг.

3. Швидкість вирішення ситуаційних завдань, атестація робочого місця та сертифікація виду робіт на транспорті [1; 10].

Крім «звичайних» напрямів освіти та підвищення кваліфікації для персоналу транспортних підприємств, передбачених законодавством України та внутрішніми правилами підприємств, доцільно у процесі формування та розвитку корпоративної культури використовувати варіанти, що виникли під впливом маркетингового макросередовища підприємства. Зокрема, проєкт «Розширення професійного потенціалу жінок у сфері пасажирських перевезень», головна мета якого – створення нових робочих місць для жінок у сфері громадського транспорту та розвиток їхніх професійних компетенцій і навичок для кращої адаптації до потреб ринку праці у сфері пасажирських перевезень. Виникнення цього проєкту відповідає ситуації наявного впливу війни на процеси здійснення діяльності транспортними підприємствами в Україні, зокрема залученні водіїв-чоловіків до військових дій на території країни. Програма враховує вимоги транспортної реформи в Україні та європейські стандарти підготовки кадрів у сфері пасажирських перевезень. Проєкт реалізують ГО «Фундація інституційного розвитку» за ініціативи Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України спільно зі структурою ООН Жінки в Україні та за фінансової підтримки Швеції.

Програма навчання включає: теоретичний онлайн-курс із правил дорожнього руху (учасниці проходять онлайн навчання та складають теоретичний іспит в сервісному центрі МВС); практичне навчання у форматі офлайн (кожна учасниця матиме можливість відпрацювати навички водіння разом з інструктором. Цей етап проходить на базі автошколи-партнера у визначених проєктом регіонах: Києві та Київській області, Дніпрі, Запоріжжі, Львові, Полтаві, Чернігові, Миколаєві); навчання для отримання кваліфікаційної карти водія – документа, який підтверджує професійну компетенцію водія для здійснення міжнародних перевезень вантажів транспортом категорій «С», «D» і «E»; розвиток загальних здібностей (серія навчань для ознайомлення з правами жінок, розвитку комунікаційних навичок та загальних здібностей, які допоможуть успішно пройти співбесіду, працевлаштуватися й адаптуватися на новому робочому місці); складання практичного іспиту в сервісному центрі МВС та отримання водійського посвідчення нової категорії [9].

Рівень культури особистості у складі корпоративної культури транспортного підприємства безпосередньо пов'язаний із ступенем мотивації персоналу підприємства. Мотивацією виступає процес як стимулювання трудової діяльності, так й підвищення продуктивності праці представників персоналу. Вірна мотивація є основою ефективної діяльності підприємства, ознакою ступеня матеріальної і моральної винагороди, одержаної

працівниками на підприємстві, забезпечує задоволення потреб працівника, формує внутрішнє прагнення працівника до діяльності з урахуванням задоволення фізичних і духовних потреб. За свідченням науковців, механізм розробки плану та процесу мотивації персоналу на підприємстві включає: формування потреб персоналу за рахунок самомотивації або під впливом керівництва, власників підприємства, ситуації на ринку та в країні; розвиток керівництвом підприємства та його власниками наявних мотивів або вплив на виникнення нових мотивів діяльності персоналу задля конкретної мети корпоративної культури транспортного підприємства; активізацію сформованих мотивів; задоволення потреб представників персоналу завдяки виконуваним ними діяльності та отриманій винагороді; оцінку рівня задоволеності потреб персоналу транспортного підприємства.

Для транспортного підприємства найбільш ефективними напрямками мотивації персоналу виступають: матеріальне стимулювання у вигляді нормування та тарифікації процесу праці, вдосконалення системи оплати праці, преміювання, розширення переліку та видів доплат, заохочень та винагород, розробки варіантів та алгоритмів участі персоналу у доході підприємства; соціальний розвиток персоналу за допомогою організації громадського харчування, проведення розважальних та спортивних заходів, застосування ключових видів страхування персоналу, медичного обслуговування, планування програм житлового будівництва, програм виховання та навчання дітей; забезпечення умов праці за допомогою дотримання правил психофізіології, естетики, ергономіки, охорони праці та безпеки персоналу, організації праці та робочого місця працівників, розроблення та здійснення оптимального розпо-

рядку та графіку роботи представників персоналу; регулювання трудових відносин за допомогою аналізу групових та особистісних взаємин у трудовому колективі, відносин керівників та підлеглих, проведення соціально-психологічної діагностики, управління виробничими конфліктами, реальними та потенційними стресовими ситуаціями, дотримання етичних норм взаємовідносин, аналізу скарг персоналу, створення ефективної системи комунікації [1; 5; 12; 14].

Персонал транспортних підприємств складається з чоловіків та жінок, де представники обох статей відіграють істотну роль у формуванні специфіки відносин у колективі та його групах, а також корпоративної культури загалом. Гендерна культура передбачає врахування гендерних ознак корпоративної поведінки, відмінностей сприйняття та устремління у виробничій діяльності та житті жінок і чоловіків, як працівників транспортного підприємства, характерних відмінностей та особливостей їх взаємодії один з одним [7; 14].

Висновки. Корпоративна культура підприємств повинна враховувати маркетингові особливості цих підприємств, товарів та послуг, які виробляють та надають споживачам означенні підприємства. Транспортні підприємства отримують прибуток від продажів населенню транспортних нематеріальних послуг – носіїв маркетингових особливостей. Розмір прибутку напряму залежить від вірного врахування цих ознак в маркетинговій, управлінській та господарській діяльності транспортного підприємства. Упорядковані нами складові корпоративної культури транспортного підприємства з урахуванням маркетингових їх характеристик сприяють підвищенню ефективності корпоративної культури транспортного підприємства, його маркетингової, управлінської та господарської діяльності.

Список використаних джерел:

1. Ареф'єва, О. В., Сафонік, Н. П., Дудік, А. О. Стратегічний аналіз розвитку транспортних підприємств в умовах інноваційних тенденцій. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2023. № 7. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-04-16> (дата звернення: 10.06.2025).
2. Зеркаль А. В. Корпоративна культура та комерційна свідомість персоналу – інноваційні напрями розвитку підприємств : монографія. Tallinn : Teadmus OÜ, 2022, 346 с.
3. Копитко М.І. Взаємозв'язок процесів формування корпоративної культури підприємств та рівня лояльності працівників з позиції забезпечення економічної безпеки. Актуальні проблеми забезпечення економічної безпеки в Україні: колективна монографія. Львів : Ліга-Прес, 2017. 368 с.
4. Копитко М., Михаліцька Н., Верескля М. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. Вип. 2 (62). С. 92–99.
5. Левченко Т.І. Мотивація суб'єкта в різних видах діяльності: монографія. Вінниця : Нова книга, 2011. 448 с.
6. Овчарик С.В. Корпоративна культура транспортних підприємств в контексті сталого розвитку. *Економіка і управління*. 2025. Вип. 1. С. 183–189.
7. Отенко І., Чепелюк М. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.
8. Перезовова І. В., Вітовський О. І., Хомик А. В., Ривак О. І. Корпоративна культура як інструмент управління лояльністю персоналу підприємств. *Академічні візії*. 2023. № 23. С. 10–20.
9. Розширення професійного потенціалу жінок у сфері пасажирських перевезень. URL: <https://www.she-drives.com.ua/> (дата звернення: 21.06.2025).

10. Терон І.В. Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудових відносин. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 6. С. 739–745.
11. Androniceanu A., Tvaronavičienė M. Developing a holistic system for social assistance services based on effective and sustainable partnerships. *Administrație și Management Public*. 2019. 33. PP. 103–118.
12. Bernardi A. The capability approach and organizational climate as tools to study occupational health and safety. *Insights into Regional Development*. 2019. 1(2). PP. 155–169.
13. Bublienė R., Vinogradova I., Tvaronavičienė M., Monni S. Legal form determination for the development of clusters' activities. *Insights into Regional Development*. 2019. 1(3). PP. 244–258.
14. Hermawan A., Gunardi A. Motivation for disclosure of corporate social responsibility: evidence from banking industry in Indonesia. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 2019. 6(3), PP. 1297–1306.

References:

1. Arefieva, O. V., Safonik, N. P., Dudik, A. O. (2023) Stratehichnyy analiz rozvytku transportnykh pidpryyemstv v umovakh innovatsiynykh tendentsiy. [Strategic analysis of the development of transport enterprises in the context of innovative trends]. *Problemy suchasnykh transformatsiy. Seriya: ekonomika ta upravlinnya*, no. 7. Available at: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-04-16> (accessed June 10, 2025). (in Ukrainian)
2. Zerkal A. V. (2022) *Korporatyvna kul'tura ta komertsyina svidomist' personalu – innovatsiyni napryamy rozvytku pidpryyemstv: monohrafiya*. [Corporate culture and commercial consciousness of personnel – innovative directions of enterprise development: monograph]. Tallinn: Teadmus OÜ, 346 p. (in Ukrainian)
3. Kopytko M. I. (2017) *Vzayemozv'yazok protsesiv formuvannya korporatyvnoyi kul'tury pidpryyemstv ta rivnya loyal'nosti pratsivnykiv z pozytsiyyi zabezpechennya ekonomichnoyi bezpeky. Aktual'ni problemy zabezpechennya ekonomichnoyi bezpeky v Ukraini: kolektyvna monohrafiya* [The relationship between the processes of forming corporate culture of enterprises and the level of employee loyalty from the position of ensuring economic security. Current problems of ensuring economic security in Ukraine: collective monograph]. Lviv: Liga-Press, 368 p. (in Ukrainian)
4. Kopytko, M., Mykhalytska, N., Veresklyia, M. (2021) Korporatyvna kul'tura yak stratehichnyy napryam upravlinnya pidpryyemstvom v umovakh suchasnykh vyklykiv. [Corporate culture as a strategic direction of enterprise management in the context of modern challenges]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*. vol. 2 (62). pp. 92–99. (in Ukrainian)
5. Levchenko T. I. (2011) *Motyvatsiya sub'yekta v riznykh vyдах diyal'nosti: monohrafiya* [Motivation of the subject in various types of activity: monograph]. Vinnytsia: Nova kniga, 448 p. (in Ukrainian)
6. Ovcharyk S. V. (2025) Korporatyvna kul'tura transportnykh pidpryyemstv v konteksti staloho rozvytku [Corporate culture of transport enterprises in the context of sustainable development]. *Ekonomika i upravlinnya*. vol. 1. pp. 183–189. (in Ukrainian)
7. Otenko, I., Chepelyuk, M. (2018) *Korporatyvna kul'tura: mizhnarodnyy ta transformatsiynyy aspekty: monohrafiya* [Corporate culture: international and transformational aspects: monograph]. Kharkiv: KhNEU named after S. Kuznets, 243 p. (in Ukrainian)
8. Perevozova, I. V., Vitovskyi, O. I., Khomyk, A. V., Ryvak, O. I. (2023) Korporatyvna kul'tura yak instrument upravlinnya loyal'nistyu personalu pidpryyemstv [Corporate culture as a tool for managing the loyalty of enterprise personnel]. *Akademichni viziyyi*. no. 23. pp. 10–20. (in Ukrainian)
9. Rozshyrennya profesiynoho potentsialu zhink u sferi pasazhyr'skykh perevezen' [Expanding the professional potential of women in the field of passenger transportation]. Available at: <https://www.she-drives.com.ua/> (accessed June 21, 2025). (in Ukrainian)
10. Theron I. V. (2015) Korporatyvna kul'tura v mekhanizмах rehulyuvannya sotsial'no-trudovykh vidnosyn [Corporate culture in the mechanisms of regulation of social and labor relations]. *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*. no. 6. pp. 739–745.
11. Androniceanu, A., & Tvaronavičienė, M. (2019). Developing a holistic system for social assistance services based on effective and sustainable partnerships. *Administrație și Management Public*, vol. 33, pp. 103–118.
12. Bernardi, A. (2019). The capability approach and organizational climate as tools to study occupational health and safety. *Insights into Regional Development*, vol. 1(2), pp. 155–169.
13. Bublienė, R., Vinogradova, I., Tvaronavičienė, M., & Monni, S. (2019). Legal form determination for the development of clusters' activities, *Insights into Regional Development*, vol. 1(3), pp. 244–258.
14. Hermawan, A., & Gunardi, A. (2019). Motivation for disclosure of corporate social responsibility: evidence from banking industry in Indonesia. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, vol. 6 (3), pp. 1297–1306.

Стаття надійшла до редакції 24.07.2025