

Овчарик С.В.

аспірант кафедри менеджменту,
публічного управління та адміністрування,
Державний університет інфраструктури та технологій

Ovcharyk Stanislav

State University of Infrastructure and Technologies

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ІННОВАЦІЙНОМУ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджено роль корпоративної культури як ключового чинника інноваційного розвитку транспортних підприємств. Обґрунтовано її вплив на стратегічні пріоритети, управлінську гнучкість, адаптацію до змін та конкурентоспроможність підприємств. Визначено, що інноваційна корпоративна культура сприяє цифровій трансформації, інтеграції новітніх технологій, підвищенню ефективності управлінських рішень і розширенню можливостей персоналу. Досліджено взаємозв'язок корпоративних цінностей, стилю лідерства та мотивації персоналу з інноваційною активністю компаній. Виявлено основні бар'єри: жорстку ієрархію, недостатню цифровізацію, низьку залученість працівників, відсутність стимулювання креативності та слабку внутрішню комунікацію. Запропоновано заходи щодо цифрової модернізації, впровадження гнучких управлінських моделей, розвитку інноваційних лабораторій, удосконалення кадрової політики, стимулювання професійного розвитку працівників та створення сприятливого організаційного клімату. Окреслено перспективи подальших досліджень, зокрема розробку методології оцінки рівня інноваційної корпоративної культури.

Ключові слова: корпоративна культура, інноваційний розвиток, транспортне підприємство, цифровізація, управлінські стратегії, гнучкість організаційних структур, мотивація персоналу.

Постановка проблеми. Сучасні транспортні підприємства функціонують у динамічному середовищі, що характеризується глобалізацією, цифровізацією бізнес-процесів та зростаючими вимогами до екологічної та економічної ефективності. В умовах високої конкуренції та постійних технологічних змін інноваційний розвиток стає ключовим чинником забезпечення довгострокової конкурентоспроможності транспортних компаній. Водночас важливу роль у цьому процесі відіграє корпоративна культура, яка визначає стратегічні пріоритети, систему цінностей, стиль управління та рівень адаптивності організації до нових викликів.

Корпоративна культура формує сприятливе середовище для реалізації інноваційних ініціатив, стимулює креативність персоналу, сприяє ефективній комунікації та взаємодії між працівниками. Вона впливає на впровадження передових технологій, цифрових рішень та екологічно сталих транспортних систем, що є ключовими аспектами сучасного інноваційного розвитку. Успішні транспортні компанії приділяють значну увагу формуванню інноваційно-орієнтованої корпоративної культури, що базується на відкритості до змін, залученні співробітників до процесу прийняття рішень та використанні методів управління, які сприяють безперервному вдосконаленню бізнес-моделей.

Незважаючи на значну кількість досліджень у сфері інноваційного розвитку підприємств, роль корпоративної культури у забезпеченні ефективного функціонування транспортних компаній у цьому контексті залишається недостатньо висвітленою. Враховуючи специфіку транспортної галузі, яка характеризується складною логістикою, високими ризиками та необхідністю швидкої адаптації до змін у ринковому середовищі, дослідження впливу корпоративної культури на інноваційний розвиток є надзвичайно актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових джерел свідчить про значну увагу дослідників до корпоративної культури як чинника інноваційного розвитку. Праці Гливи С. та Передало Х. [4], Замкового О. [5] та Зеркаль А. [6] присвячені дослідженню функцій корпоративної культури, її ролі в економічному розвитку та впливу на бізнес-середовище. Вони акцентують увагу на адаптивності корпоративних цінностей і лідерства. Литвиненко Н. [7] розглядає корпоративну культуру як глобальний тренд соціально-економічного розвитку, а Михайлюк Н., Лук'янова В. та Ламааши М. [8] – як елемент професійної культури. Праці Перевозової І. та ін. [9], Савченко М. та Шкуренко О. [10] зосереджені на управлінні корпоративною культурою, її впливі на лояльність персоналу та концепції організаційного розвитку. Смісова В. і

Ковтун Н. [11] аналізують корпоративну культуру промислових підприємств у контексті інноваційного розвитку, а Стрехова С. [12] досліджує механізми реалізації кадрової політики. Загалом, публікації підтверджують значущість корпоративної культури для інноваційного розвитку, однак питання її практичної реалізації в транспортних підприємствах потребує подальших досліджень.

Формулювання цілей статті. Метою даної статті є аналіз теоретичних підходів та практичних аспектів впливу корпоративної культури на інноваційний розвиток транспортного підприємства, а також визначення основних чинників, що сприяють або перешкоджають цьому процесу. Для досягнення поставленої мети проведено аналіз існуючих наукових підходів, розглянуто сучасні тенденції розвитку транспортної галузі та запропоновано рекомендації щодо формування інноваційно-орієнтованої корпоративної культури.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах глобалізації, посилення конкурентного середовища та стрімкого технологічного розвитку транспортні підприємства стикаються з необхідністю постійного вдосконалення своєї діяльності. Інноваційний розвиток у цій сфері є не просто бажаною складовою ефективного функціонування, а стратегічним імперативом, що забезпечує довготривалу стійкість підприємства та його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Водночас ключову роль у реалізації інноваційної стратегії відіграє корпоративна культура, яка формує систему цінностей, мотиваційних механізмів і поведінкових норм, що сприяють або, навпаки, гальмують процеси трансформації та впровадження інновацій.

Корпоративна культура визначається як сукупність колективних уявлень, традицій, моделей поведінки, організаційних норм і цінностей, які регулюють внутрішню та зовнішню діяльність підприємства. Вона не лише об'єднує співробітників навколо спільних цілей і принципів, а й визначає загальний стиль управління, комунікації, ухвалення рішень та готовність компанії до змін.

З позицій класичних теоретичних концепцій корпоративна культура має багаторівневу структуру. Найбільш відома модель запропонована Е. Шейном, згідно з якою корпоративна культура складається з трьох рівнів: артефактів (видимих елементів організації, зокрема стилю управління, дрес-коду, корпоративної символіки), проголошених цінностей (заявлених підприємством стратегічних установок, місії, етичних стандартів) та базових припущень (глибинних переконань, які визначають фундаментальні принципи роботи організації).

Окрім структури корпоративної культури, важливими є її функції, серед яких варто виділити інтеграційну (забезпечує єдність колективу), адаптаційну (допомагає організації реагувати на зовнішні виклики), регулятивну (формує поведінкові моделі) та інноваційну (стимулює творчу активність співробітників і

впровадження змін). У сучасних дослідженнях особливий акцент робиться саме на інноваційній функції корпоративної культури, яка вважається ключовою передумовою ефективної цифрової трансформації та модернізації підприємств [4].

Інноваційний розвиток розглядається як складний, багатофакторний процес, що передбачає створення, впровадження та дифузії нових технологічних, організаційних та управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності підприємства. У широкому розумінні цей процес включає не лише науково-технічні досягнення, а й соціальні, культурні та економічні аспекти, що впливають на спроможність компанії до оновлення.

У транспортній галузі інноваційний розвиток є визначальним чинником підвищення продуктивності, зниження експлуатаційних витрат, оптимізації логістичних процесів і забезпечення екологічної стійкості. Цей процес охоплює декілька рівнів: технологічний (розробка та впровадження штучного інтелекту, Інтернету речей, автоматизованих систем управління транспортом), організаційний (оптимізація бізнес-процесів, підвищення ефективності управління персоналом, гнучке стратегічне планування), економічний (зниження операційних витрат, диверсифікація джерел доходів, впровадження сервісних моделей на основі передплати або спільного використання транспорту).

З позицій сучасної економічної науки інноваційний розвиток транспортних підприємств має розглядатися у взаємозв'язку з концепцією «Індустрії 4.0», яка передбачає перехід до кіберфізичних систем, повної автоматизації процесів та використання хмарних технологій для оптимізації транспортної логістики [6].

Корпоративна культура є не лише внутрішнім регулятором організаційних процесів, а й ключовим фактором, що визначає здатність підприємства до трансформації та впровадження інновацій. Транспортні компанії, які прагнуть до довгострокового успіху, мають формувати культуру, що підтримує відкритість до змін, мотивацію співробітників до генерації нових ідей та готовність до експериментів.

Наукові дослідження у сфері менеджменту доводять, що існує пряма кореляція між рівнем розвитку корпоративної культури та інноваційною активністю підприємств. Компанії, що культивують інноваційну орієнтацію, демонструють вищі показники адаптивності до змін, ефективніше реагують на зовнішні виклики та швидше інтегрують сучасні технологічні рішення. Одним із ключових механізмів такого впливу є система управління персоналом: якщо підприємство стимулює співробітників до навчання, професійного розвитку та участі в інноваційних процесах, рівень його конкурентоспроможності значно підвищується.

У межах корпоративної культури можна виділити декілька аспектів, які безпосередньо впливають на інноваційний розвиток підприємства: стиль керівництва, рівень довіри між працівниками, ступінь відкритості до змін, механізми внутрішньої комунікації та

система винагороди за інноваційну діяльність. Демократичні моделі управління, що передбачають горизонтальні комунікаційні зв'язки, участь персоналу в процесі ухвалення стратегічних рішень та розвиток командного підходу, значно підвищують ймовірність успішного впровадження нових технологій і процесів.

Водночас корпоративна культура може виступати і бар'єром для інновацій. Авторитарний стиль керівництва, жорсткі ієрархічні структури, низький рівень мотивації персоналу, відсутність чіткої системи внутрішніх комунікацій і страх перед помилками є факторами, що знижують інноваційний потенціал компанії. Особливо це актуально для великих транспортних підприємств, де складна організаційна структура може ускладнювати процес прийняття рішень та впровадження нововведень [2].

Таким чином, корпоративна культура є не лише відображенням організаційної поведінки, а й стратегічним інструментом, що визначає траєкторію інноваційного розвитку підприємства. Вона впливає на швидкість адаптації до змін, ефективність взаємодії між підрозділами, мотивацію персоналу до творчої діяльності та здатність компанії до гнучкого управління ресурсами в умовах високої невизначеності ринкового середовища.

Корпоративні цінності є ключовим елементом культури підприємства, що визначає стратегічні пріоритети, принципи взаємодії між працівниками та рівень готовності організації до змін. У контексті інноваційного розвитку транспортних підприємств корпоративні цінності відіграють подвійну роль: з одного боку, вони можуть бути каталізатором трансформаційних процесів, а з іншого – створювати обмеження для впровадження нових технологій та управлінських рішень [12].

Емпіричні дослідження доводять, що підприємства з інноваційно орієнтованими цінностями демонструють вищий рівень адаптивності до змін, швидше впроваджують цифрові технології та мають більш ефективну систему управління ризиками. Водночас консервативні корпоративні цінності, що базуються на жорсткій ієрархії, закритості до змін та фокусі на стабільності, можуть перешкоджати модернізаційним процесам і сповільнювати темпи розвитку.

З метою структуризації впливу корпоративних цінностей на інноваційний розвиток транспортних підприємств доцільно виокремити їх за рівнем інноваційної орієнтації (Табл. 1).

Аналіз даних свідчить, що підприємства, які культивують інноваційно-орієнтовані цінності, забезпечують більш динамічне оновлення своїх бізнес-процесів, оперативніше реагують на виклики ринку та створюють сприятливі умови для розвитку творчого потенціалу персоналу.

Лідерство є ключовим чинником формування корпоративної культури, оскільки стиль керівництва визначає ступінь автономії працівників, ефективність внутрішньої комунікації та готовність організації до змін. У сучасній економічній науці розрізняють три основні типи лідерства у контексті інноваційного розвитку: трансформаційне, транзакційне та ситуативне [1].

Трансформаційне лідерство, що базується на мотивації персоналу через спільне бачення майбутнього розвитку, найбільшою мірою сприяє формуванню інноваційної корпоративної культури. У той час як транзакційне лідерство, що фокусується на підтриманні стабільності та контролю, може стримувати процеси змін.

Доцільно розглянути взаємозв'язок між стилем лідерства та рівнем інноваційної активності транспортного підприємства (Табл. 2).

Таким чином, для стимулювання інноваційного розвитку транспортних підприємств доцільно впроваджувати трансформаційне або ситуативне лідерство, що сприятиме підвищенню рівня мотивації персоналу, розвитку інноваційної корпоративної культури та швидкому впровадженню сучасних технологій.

Формування інноваційної корпоративної культури неможливе без активної участі персоналу у процесах змін. Основними стратегіями залучення працівників до інноваційної діяльності є розширення їхньої автономії, створення внутрішніх платформ для генерації ідей, розробка системи матеріального та нематеріального стимулювання.

Важливим інструментом залучення персоналу є створення так званих «інноваційних лабораторій» – внутрішніх структур, що забезпечують тестування нових ідей та механізмів їх реалізації [3].

Таблиця 1

Види корпоративних цінностей у транспортних підприємствах та їхній вплив на інноваційний розвиток

Тип корпоративних цінностей	Характеристика	Вплив на інноваційний розвиток
Інноваційно-орієнтовані	Гнучкість, відкритість до змін, орієнтація на креативність та цифровізацію	Високий рівень готовності до впровадження технологій, активне залучення персоналу до інноваційних процесів, швидка адаптація до змін
Консервативно-стабілізаційні	Орієнтація на стабільність, мінімізація ризиків, дотримання традиційних бізнес-моделей	Обмежена здатність до трансформацій, опір змінам, уповільнене впровадження інновацій
Формально-адаптивні	Часткове прийняття інновацій, спрямованість на вибіркове впровадження змін без порушення основної бізнес-моделі	Середній рівень інноваційної активності, вибіркове застосування цифрових технологій, залежність від зовнішніх стимулів

Джерело: сформовано на основі [11]

Взаємозв'язок між стилем лідерства та інноваційним розвитком транспортного підприємства

Стиль лідерства	Основні характеристики	Вплив на корпоративну культуру	Вплив на інноваційну діяльність
Трансформаційне	Надихаюче бачення, підтримка креативності, високий рівень мотивації персоналу	Сприяє розвитку відкритої, гнучкої культури, що заохочує зміни	Сприяє активному впровадженню інновацій, стимулює експериментування та ризикування
Транзакційне	Орієнтація на стабільність, контроль за виконанням завдань, мінімізація ризиків	Формує корпоративну культуру стабільності та передбачуваності	Обмежує креативність, уповільнює процеси адаптації до змін
Ситуативне	Гнучке управління, адаптація до змінних умов, поєднання різних підходів	Створює адаптивну корпоративну культуру, що враховує особливості ринкових викликів	Може ефективно поєднувати традиційні та інноваційні підходи

Джерело: сформовано на основі [1]

Основними бар'єрами на шляху до формування інноваційної корпоративної культури є недостатня підтримка змін з боку керівництва, низький рівень мотивації персоналу, бюрократизація процесів ухвалення рішень та організаційна інерція [11].

Таким чином, корпоративна культура є ключовим фактором успішного інноваційного розвитку транспортних підприємств. Структурні та ціннісні елементи культури впливають на швидкість адаптації до технологічних змін, ефективність взаємодії між підрозділами та рівень залученості персоналу до процесів трансформації.

Формування інноваційної корпоративної культури є одним із ключових завдань сучасного менеджменту транспортних підприємств, оскільки саме культура організації визначає готовність персоналу до впровадження змін, рівень адаптивності бізнес-моделі до сучасних викликів та швидкість інтеграції технологічних нововведень. Успішні світові компанії демонструють високий рівень стратегічного підходу до формування інноваційно-орієнтованого внутрішнього середовища, що сприяє ефективному трансферу технологій, оптимізації процесів управління та реалізації цифрових ініціатив. Водночас, українські транспортні підприємства стикаються з низкою системних обмежень, які стримують процеси інноваційного оновлення.

У даному розділі досліджено міжнародний досвід розвитку корпоративної культури у транспортній сфері, проведено аналіз поточного стану українських транспортних підприємств та розроблено практичні рекомендації щодо оптимізації корпоративної культури для стимулювання інноваційного розвитку.

Досвід провідних транспортних компаній світу демонструє, що інноваційна корпоративна культура базується на трьох ключових принципах:

- цифровізація всіх бізнес-процесів (автоматизація логістики, впровадження штучного інтелекту в систему управління, використання Big Data для прогнозування транспортних потоків);
- гнучкість управлінських моделей (перехід від традиційних ієрархічних структур до гнучких, адаптивних організаційних систем, що базуються на проектному менеджменті та самоорганізованих командах);
- формування інноваційного середовища (стимулювання творчої активності працівників, створення

внутрішніх платформ для генерації ідей, розробка систем мотивації для персоналу, що сприяють залученню до інноваційної діяльності) [8].

Розглянемо конкретні приклади компаній, які є лідерами у впровадженні інноваційної корпоративної культури:

1. Maersk – найбільша транспортно-логістична компанія світу, яка активно впроваджує штучний інтелект, автоматизацію процесів та блокчейн-технології для забезпечення прозорості та ефективності вантажоперевезень. Корпоративна культура компанії будується на відкритості до змін, гнучких управлінських рішеннях та високому рівні залучення персоналу до процесів стратегічного розвитку;

2. DHL – глобальний лідер у сфері логістики, що приділяє значну увагу розвитку корпоративної культури через створення програм внутрішніх інновацій, інтеграцію цифрових рішень у всі бізнес-процеси та активну підтримку проектів з автоматизації логістичних операцій;

3. Tesla та її транспортний підрозділ – компанія активно використовує проривні інновації в галузі електромобілів, автономного транспорту та енергетичних рішень, що створює необхідність формування корпоративної культури, орієнтованої на експериментування, швидку адаптацію до змін та постійне навчання персоналу [2].

Зазначені компанії демонструють, що високий рівень гнучкості корпоративної культури та її орієнтація на інновації безпосередньо корелюють із підвищенням конкурентоспроможності транспортного підприємства.

Українська транспортна галузь розвивається в умовах складної економічної ситуації, нестабільного інституційного середовища та недостатньо розвинутої інфраструктури підтримки інновацій. У результаті більшість транспортних підприємств демонструють низький рівень корпоративної культури, орієнтованої на інновації.

Аналіз українського ринку дозволяє виділити кілька системних проблем:

- ієрархічна модель управління, що перешкоджає швидкому ухваленню рішень та зменшує гнучкість підприємств до змін;

- низький рівень цифровізації – більшість транспортних компаній все ще працюють за традиційними бізнес-моделями без використання передових цифрових технологій;

- обмежене залучення персоналу до процесів інноваційної діяльності, що пов'язано з недостатньо розвинутою системою мотивації та низьким рівнем корпоративної довіри [10].

Порівняльний аналіз стану корпоративної культури в українських та міжнародних транспортних компаніях подано в таблиці 3.

Таким чином, українські підприємства потребують масштабних змін у підходах до корпоративної культури, аби забезпечити їхню конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

З урахуванням проведеного аналізу доцільним є впровадження таких рекомендацій:

- розвиток цифрової корпоративної культури через стимулювання використання сучасних IT-рішень, створення внутрішніх платформ для обміну знаннями та інноваціями;

- запровадження інноваційних лабораторій для розробки та тестування нових технологічних рішень у сфері транспорту та логістики;

- перехід до гнучких управлінських моделей, що дозволяють швидко адаптуватися до змін;

- формування системи нематеріальної мотивації, що включає навчальні програми, створення сприятливого середовища для творчої діяльності персоналу [9].

Отже, інноваційна корпоративна культура є важливим стратегічним інструментом розвитку транспортного підприємства. Її формування дозволяє значно підвищити ефективність операційної діяльності, адаптувати компанію до сучасних викликів та забезпечити її конкурентні переваги в глобальному ринковому середовищі.

Висновки. Проведене дослідження підтвердило, що корпоративна культура є визначальним чинником інноваційного розвитку транспортних підприємств. Вона формує стратегічний вектор управління, визначає процеси прийняття рішень, впливає на рівень залученості персоналу до інноваційної діяльності та визначає здатність підприємства ефективно інтегрувати новітні технології. В умовах глобалізації, цифрової трансформації та зростаючої конкуренції адаптаційний потенціал транспортних компаній, їх здатність швидко впроваджувати передові техноло-

гічні рішення значною мірою залежать від сформованої корпоративної культури.

Результати дослідження підтвердили, що світові лідери транспортної галузі досягають високого рівня інноваційної активності завдяки комплексному підходу до розвитку корпоративної культури. Підприємства, такі як Maersk, DHL та Tesla, демонструють ефективні стратегії інтеграції цифрових технологій, використання гнучких організаційних структур та створення середовища, що сприяє творчій активності працівників. Натомість аналіз українського ринку транспортних послуг виявив наявність системних проблем, які ускладнюють інноваційний розвиток. Вітчизняні підприємства, як правило, дотримуються традиційних, жорстких ієрархічних моделей управління, що негативно позначається на швидкості ухвалення рішень та рівні адаптивності організаційних структур. Низький рівень цифровізації, обмежена мотиваційна система та недостатній рівень довіри до ініціатив персоналу суттєво знижують конкурентоспроможність українських компаній у порівнянні з міжнародними аналогами.

Важливим висновком дослідження є встановлення ключових факторів, які визначають успішний інноваційний розвиток транспортних підприємств через механізми корпоративної культури. Високий рівень цифровізації всіх бізнес-процесів сприяє ефективному використанню штучного інтелекту, автоматизованих систем управління та технологій аналізу великих даних. Гнучкість організаційних структур дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни ринкового середовища, застосовуючи адаптивні моделі управління. Формування інноваційного середовища передбачає створення корпоративних інкубаторів, науково-дослідних центрів і внутрішніх платформ для генерації нових ідей. Важливу роль відіграє розвиток системи мотивації персоналу, що включає не лише фінансові стимули, але й можливості кар'єрного зростання, професійного розвитку та залучення до стратегічних ініціатив компанії. Стратегічне управління змінами має стати невід'ємним елементом корпоративної політики, що передбачає активне застосування методик Change Management для інтеграції інновацій у внутрішнє середовище організації.

З огляду на виявлені проблеми та визначені фактори успіху, сформульовано рекомендації, які можуть сприяти підвищенню рівня інноваційної активності транспортних підприємств. Насамперед необхідно

Таблиця 3

Порівняльна характеристика корпоративної культури в українських та міжнародних транспортних компаніях

Критерій	Українські транспортні підприємства	Міжнародні лідери ринку
Рівень цифровізації	Низький, обмежене використання автоматизації	Високий, активне використання AI, IoT, Big Data
Гнучкість управлінських моделей	Жорстка ієрархія, централізоване ухвалення рішень	Гнучкі структури, адаптивне управління
Стимулювання інновацій	Відсутність внутрішніх програм розвитку	Висока активність, наявність R&D відділів

Джерело: сформовано автором

здійснити трансформацію корпоративної культури в напрямі її цифровізації, що передбачає інтеграцію сучасних IT-рішень, розвиток електронного документообігу, автоматизацію логістичних процесів та використання Big Data для аналітики й оптимізації транспортних потоків. Важливим напрямом розвитку є впровадження нових бізнес-моделей, зокрема технологій Uberization, які дозволяють більш ефективно використовувати транспортні ресурси через цифрові платформи. Для забезпечення довгострокового ефекту слід створити внутрішні R&D-центри, які займатимуться тестуванням нових технологічних рішень і розробкою стратегій їх впровадження.

Покращення корпоративної культури потребує радикальної зміни організаційної структури підприємств. Необхідно перейти від централізованих моделей управління до гнучких, адаптивних структур, що передбачають залучення співробітників до процесів стратегічного планування. Це сприятиме зменшенню рівня бюрократизації та підвищенню швидкості прийняття рішень. Варто також розширити можливості співпраці між підприємствами, науковими установами та державними органами для розвитку відкритих інновацій, що передбачає обмін технологічними рішеннями та спільне впровадження новітніх розробок.

Актуальність подальших досліджень у цій сфері визначається необхідністю глибшого аналізу впливу цифрової трансформації на корпоративну культуру транспортних підприємств. Важливо розробити уні-

версальні індикатори оцінки рівня інноваційної корпоративної культури, що дозволять проводити діагностику організаційного середовища та визначати його відповідність сучасним викликам. Доцільним є вивчення взаємодії державних регуляторів, бізнесу та наукової сфери у процесі створення інноваційного середовища для транспортної галузі. Не менш важливим є дослідження механізмів адаптації корпоративної культури підприємств до кризових ситуацій, спричинених глобальними економічними та політичними змінами.

Підсумовуючи результати дослідження, можна стверджувати, що корпоративна культура є не лише елементом внутрішнього управління, а й стратегічним інструментом, що визначає конкурентоспроможність транспортного підприємства в умовах сучасної економічної динаміки. Світовий досвід доводить, що успішні транспортні компанії активно інтегрують цифрові технології, впроваджують нові моделі управління та стимулюють інноваційну активність персоналу. Українські транспортні підприємства мають значний потенціал для інноваційного розвитку, проте потребують трансформації корпоративної культури. Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить створити сприятливе внутрішнє середовище для розвитку творчої ініціативи працівників, підвищити ефективність впровадження новітніх технологій і забезпечити стійку конкурентну позицію підприємств на глобальному ринку транспортних послуг.

Список літератури:

1. Biondi L., Russo S. Integrating strategic planning and performance management in universities: a multiple case-study analysis. *Journal of Management and Governance*. 2022. Vol. 26. № 2. P. 417-448. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10997-022-09628-7>
2. Dan C. H. Literature review on the relationship between corporate culture and performance in academic research. *World Journal of Advanced Research and Reviews*. 2023. Vol. 20 № 1. P. 780-788. DOI: <https://doi.org/10.30574/wjarr.2023.20.1.2143>
3. Graham John R., Grennan Jillian A., Harvey Campbell R., Rajgopal Shivaram. What Do Financial Executives Say about Corporate Culture and Strategy? *Management and Business Review*. 2022. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4181891 (дата звернення: 09.03.2025).
4. Глива С., Передало Х. Корпоративна культура: значимість, функції та цінності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-137>
5. Замковий О. Корпоративна культура як фактор формування успішності українського ділового оточення на шляху до європейських стандартів. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-62>
6. Зеркаль А. В. Корпоративна культура та комерційна свідомість персоналу – інноваційні напрями розвитку підприємств : монографія. Tallinn: Teadmus OÜ, 2022, 346 с.
7. Литвиненко Н. Корпоративна культура як елемент глобального тренду соціально-економічного розвитку. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. № 16 (32). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-15](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-15)
8. Михайлюк Н. В., Лук'янова В. А., Ламааши М., Корольова О. В. Корпоративна культура як один з видів професійної культури майбутніх бакалаврів банківської справ. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітніх школах : збірник наукових праць*. 2023. № 87. С. 57–61.
9. Перезова І. В., Вітовський О. І., Хомик А. В., Ривак, О. І. Корпоративна культура як інструмент управління лояльністю персоналу підприємств. *Академічні візії*. 2023. № 23. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1165> (дата звернення: 11.03.2025).
10. Савченко М., Шкуренко О. Концепція формування моделі управління організаційною культурою підприємства. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2020. № 9 (18). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-9\(18\)-12](https://doi.org/10.33296/2707-0654-9(18)-12)

11. Смесова В. Л., Ковтун Н. В. Оцінювання рівня розвитку корпоративної культури промислового підприємства в контексті управління та інноваційного розвитку. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. №1. С. 172–180. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/81.172>.

12. Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. *Економічний часопис – XXI*. 2012. № 3–4. С. 66–70.

References:

1. Biondi, L., and Russo, S. (2022) Integrating strategic planning and performance management in universities: a multiple case-study analysis. *Journal of Management and Governance*, 26 (4), 417–448. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10997-022-09628-7>

2. Dan, C. H. (2023) Literature review on the relationship between corporate culture and performance in academic research. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 20 (1), 780–788. DOI: <https://doi.org/10.30574/wjarr.2023.20.1.2143>

3. Graham, J. R., Grennan, J. A., Harvey, C. R., Rajgopal, S. (2022) What do financial executives say about corporate culture and strategy? *Management and Business Review*. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4181891 (accessed 09 March 2025).

4. Hlyva, S., and Peredalo, Kh. (2024) Korporatyvna kultura: znachymist, funksi ta tsinnosti [Corporate culture: significance, functions, and values]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-137> (accessed 10 March 2025) (in Ukrainian)

5. Zamkovyi, O. (2022) Korporatyvna kultura yak factor formuvannya uspishnosti ukrainskoho dilovoho otocchennia na shliakhu do yevropeyskykh standartiv [Corporate culture as a factor in shaping the success of the Ukrainian business environment on the way to European standards]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-62> (accessed 10 March 2025) (in Ukrainian)

6. Zerkal, A. V. (2022) Korporatyvna kultura ta komertsiiina svdomist personalu – innovatsiini napriamy rozvytku pidpriemstv [Corporate culture and commercial consciousness of personnel – innovative directions for enterprise development]: monograph, Tallinn: Teadmus OÜ, 346 p., URL: <https://eir.zp.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f88c0dc2-1e19-4dd3-984b-b0bdb4c04592/content> (accessed 11 March 2025) (in Ukrainian)

7. Lytvynenko, N. (2023) Korporatyvna kultura yak element hlobalnogo trendu sotsialno-ekonomichnogo rozvytku [Corporate culture as an element of the global trend of socio-economic development]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Serii: Ekonomika*, 16 (32). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-15](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-15) (accessed 09 March 2025) (in Ukrainian)

8. Mykhailiuk, N. V., Lukianova, V. A., Lamaashi, M., Koroliova O. V. (2023) Korporatyvna kultura yak odyin z vydiv profesiinoi kultury maibutnikh bakalavriv bankivskoi spravy [Corporate culture as one of the types of professional culture of future banking bachelors]. *Pedahohika formuvannya tvorchoi osobystosti u vyshchii i zahalnoosvitnii shkolakh*, 87, 57–61. (in Ukrainian)

9. Perevozova, I. V., Vitovskyi, O. I., Khomyk, A. V., and Ryvak, O. I. (2023) Korporatyvna kultura yak instrument upravlinnia loyaltiesiu personalu pidpriemstv [Corporate culture as a tool for managing employee loyalty in enterprises]. *Akademichni vizii*, 23, URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1165> (accessed 11 March 2025) (in Ukrainian)

10. Savchenko, M., Shkurenko, O. (2020) Kontseptsiiia formuvannya modeli upravlinnia orhanizatsiinoiu kulturoiu pidpriemstva [Concept of forming a model of organizational culture management at an enterprise]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Serii: Ekonomika*, 9, (18). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-9\(18\)-12](https://doi.org/10.33296/2707-0654-9(18)-12) (accessed 11 March 2025) (in Ukrainian)

11. Smiesova, V. L., Kovtun, N. V. (2023) Otsiniuvannya rivnia rozvytku korporativnoii kultury promysloвого pidpriemstva v konteksti upravlinnia ta innovatsiinoho rozvytku [Evaluation of the level of corporate culture development at an industrial enterprise in the context of management and innovative development]. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniki*, 1, 172–180. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/81.172> (accessed 11 March 2025) (in Ukrainian)

12. Strehova, S. V. (2012) Kadrova polityka: vazheli vplyvu na efektyvnist, mekhanizmy ta instrumenty realizatsii [Personnel policy: levels of influence on efficiency, mechanisms, and tools of implementation]. *Ekonomichnyi chasopys – XXI*, 3–4, 66–70. (in Ukrainian)

THE ROLE OF CORPORATE CULTURE IN THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF A TRANSPORT ENTERPRISE

The article examines the role of corporate culture as a key factor in the innovative development of transport enterprises. It is substantiated that corporate culture not only influences internal management and communication within the enterprise but also determines strategic priorities, the flexibility of managerial decisions, and the speed of company adaptation to market changes. It is established that the formation of an innovation-oriented corporate culture is critically important for enhancing the competitiveness of transport enterprises, ensuring their digital transformation, and integrating advanced technologies. The study is based on an analysis of contemporary scientific approaches that explain the relationship between corporate culture and the innovative activity of enterprises. The main structural elements of corporate culture, its functional significance, and its impact on creating an effective

environment for the implementation of new technologies are identified. Special attention is given to the influence of corporate values, leadership style, and employee engagement on the innovative development of transport enterprises. The study also analyzes key barriers that hinder the development of an innovative corporate culture, including hierarchical management structures, insufficient digitalization of business processes, low employee motivation, and bureaucratic constraints. Based on the study of global experience, it is determined that leading transport companies actively integrate digital technologies, create internal innovation hubs, and use flexible organizational structures to promote employee creativity. An analysis of the Ukrainian market shows that domestic enterprises face significant challenges in implementing innovations due to rigid hierarchical management models and low employee involvement in strategic processes. The article proposes a set of practical recommendations for improving the corporate culture of transport enterprises to stimulate innovative development. These measures include the digitalization of the corporate environment, the implementation of new management models, the development of innovation laboratories, the reorganization of employee motivation systems, and strengthening cooperation with research institutions. The findings confirm that successful transport enterprises must undergo strategic transformations of corporate culture, including digital modernization, expanding employee competencies, and creating a favorable environment for innovation. Future research in this area may focus on developing a methodology for assessing the level of corporate culture innovation and studying enterprise adaptation strategies in response to global challenges.

Key words: corporate culture, innovative development, transport enterprise, digitalization, management strategies, organizational flexibility, employee motivation.