

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-70>

УДК 005.1:005.7:656

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ

CORPORATE CULTURE AS A TOOL FOR IMPROVING THE ECONOMIC PERFORMANCE OF TRANSPORT AND LOGISTICS COMPANIES

Чорна Олександра Анатоліївна

кандидат економічних наук

Інститут економіки промисловості Національної академії наук України

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7262-1138>**Chorna Oleksandra**

Institute of Industrial Economics of National academy of sciences of Ukraine

У статті досліджено вплив корпоративної культури на фінансово-економічні показники транспортно-логістичних підприємств. Встановлено, що сильна корпоративна культура сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів, зростанню прибутковості та ефективності операційних процесів. На основі даних міжнародних досліджень, звітів консалтингових компаній та статистичних показників залученості персоналу (eNPS, рівень розуміння обов'язків, оцінка професійного росту) встановлено, що організації із високим рівнем культури демонструють вищу фінансову ефективність та конкурентоспроможність на ринку праці. Обґрунтовано, що управління корпоративною культурою має бути системним, орієнтованим на розвиток персоналу та адаптацію до ринкових викликів, що забезпечує довгостроковий успіх та стабільність.

Ключові слова: корпоративна культура, транспортно-логістичні компанії, фінансово-економічні показники, продуктивність праці, залученість персоналу, плинність кадрів, стратегічне управління.

This scientific work examines the impact of corporate culture on the financial and economic performance of transport and logistics companies, emphasizing its strategic importance in today's business environment. The paper analyzes contemporary theoretical approaches to defining corporate culture and identifying its key components, including employee engagement, management practices, corporate values, organizational norms, and alignment of staff behavior with the company's strategic goals. The study found that a strong corporate culture has a positive impact on organizational productivity, reduces staff turnover, increases the efficiency of operational processes, and contributes to overall profitability growth. It has been found that an effective corporate culture also increases the market value of a company by improving employee productivity, reducing the number of incidents and absences in the workplace, and contributing to greater customer satisfaction, loyalty, and long-term trust. Whereas a weak or poorly managed corporate culture can negatively affect employee morale, job satisfaction, and work efficiency, leading to higher turnover, reduced operational efficiency, and poorer financial results. The article emphasizes that consciously shaping a positive corporate culture, systematically integrating it into strategic planning, and consistently managing personnel are critically important for maintaining competitiveness, optimizing operating costs, and achieving long-term growth, stability. In addition, transport and logistics companies that actively implement culture-oriented initiatives demonstrate greater adaptability to market changes, increased innovation potential, improved coordination between departments, and stronger alignment of organizational goals with employee behavior. The results show that corporate culture is not just a supporting element, but a critically important strategic tool that directly affects productivity, creativity, economic value, employee satisfaction, and sustainable success in dynamic and highly competitive business environments.

Keywords: corporate culture, transport and logistics companies, financial and economic indicators, labor productivity, staff engagement, staff turnover, strategic management.

Постановка проблеми. За умов глобальної конкуренції та цифрової трансформації економіки корпоративна культура (далі - КК) виходить за межі суто соціального феномена і трансформується у стратегічний ресурс розвитку підприємства, що безпосередньо впливає на ефективність управління, адаптивність і конкурентоспроможність у мінливому ринковому середовищі.

Згідно з даними Axialent [1], від 30% до 50% ринкової вартості компаній залежить від КК. Так, сильна культура дозволяє працівникам бути залученими та визнаними у компанії, внаслідок чого на 9% підвищується продуктивність; на 22% знижуються інциденти пов'язані із безпекою (фізичною); на 22% скорочуються прогули, що призводить до значного зростання прибутковості через зменшення інцидентів та незапланованих відсутностей на робочому місці.

Дослідження проведене О. С. Tanner [2] у 2023 році встановило, що КК напряду впливає на звільнення серед працівників. Так, ті хто звільнилися повідомили про зниження задоволеності роботою на 41% та продуктивності праці на 20%.

Як повідомляє провідний американський онлайн-журнал LBM [3] «...свідоме створення позитивної культури на робочому місці дозволяє збільшити дохід...на 682% порівняно із 166%, а чистий прибуток на 756% проти 1%».

Згідно з дослідженням [4] проведеним Ш. Рагаджапалом (професор бухгалтерського обліку Колумбійської бізнес-школи), участь у якому взяло близько 2000 генеральних директорів та фінансових керівників міжнародних компаній різногалузевого спрямування встановив, що 90% респондентів вважають КК важливим стратегічним інструментом, 78% зазначили, що вона входить у топ-5 важливих чинників, що формують економічну вартість підприємства, 50% керівників відповіли, що культура безпосередньо впливає на продуктивність праці, креативність, прибутковість, ринкову вартість організації та темпи її зростання. Водночас лише 15% опитаних респондентів вважають, що корпоративна культура в їхніх компаніях повністю відповідає бажаному рівню розвитку [4].

Тому в умовах воєнних, економічних та інституційних викликів дослідження корпоративної культури як інструменту підвищення економічних показників транспортно-логістичних компаній є необхідним для обґрунтування нових управлінських підходів до забезпечення

їх стійкості та результативності у середовищі підвищених ризиків.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У сучасній науковій літературі корпоративна культура розглядається не лише як компонент HR-менеджменту, але й як важливий економічний чинник, що впливає на ключові показники діяльності підприємств. Так, взаємозв'язок між КК та інвестиційною привабливістю підприємств вивчали: А. Костін, З. Шпак [5], М. Хоссайн (Md.N. Hossain), М. Рабарисон (M.K. Rabarison), Ч. Гуо (Ch. Guo) [6]; вплив культурних цінностей на поведінку інвесторів на фінансові ринки досліджували: Т. Тран (T. Tran), Х. Нгуєн (H. Nguyen) та М. Фам (M.H. Pham) [7].

С. Датта (S. Datta), Ф. Тоскано (F. Toscano) та Т. Доан (T. Doan) [8] розглядали корпоративну культуру не лише як чинник формування фінансової поведінки компаній, що безпосередньо впливає на її інвестиційну привабливість, але й зазначили, що КК здатна визначити підходи менеджменту до вибору джерел фінансування, структури капіталу та строкових боргових зобов'язань.

Емпірична робота проведена С. Кім (S. Kim) та Л. Сун (L. Sun) [9] показала, що культура тісно пов'язана із зниженням рівня маніпуляцій фінансовою звітністю та практиками управління прибутком.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових праць присвячених проблематиці впливу корпоративної культури на економічні показники деякі питання є недостатньо вивчені та потребують подальших досліджень. Зокрема аналіз наукової літератури показав, що недостатньо уваги приділено питанням впливу КК на фінансово-економічні результати діяльності транспортно-логістичних підприємств, а також механізмам інтеграції культурних чинників у систему оцінювання їх економічної ефективності в умовах цифрової трансформації.

Формування цілей статті. Метою статті є обґрунтування корпоративної культури як інструменту підвищення фінансово-економічних показників транспортно-логістичних компаній у контексті зростання ефективності їх діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах сучасного господарювання, що характеризуються посиленням глобальної конкуренції та цифровою трансформацією бізнес-процесів, зростає значущість нематеріальних чинників забезпечення

ефективності діяльності підприємств. Одним із ключових чинників є корпоративна культура, яка, формуючи систему цінностей, норм і управлінських практик, визначає характер внутрішніх комунікацій, управлінських рішень та здатність підприємств адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Як показав звіт опублікований консалтинговою компанією Gallup [10] у 2025 році через недостатньо розвинену КК велика частка працівників є не залученими, або частково відстороненими, що вартує світовій економіці \$ 8,8 трлн США втраченої продуктивності. При цьому у ході дослідження було встановлено, що підприємства з високим рівнем залученості продемонстрували зростання прибутковості на 21%, що засвідчило прямий зв'язок між КК та фінансовими показниками.

Дослідження Verecol [11] виявило, що організації із сильним почуттям мети мають на 30% нижчий рівень плинності кадрів. Окрім цього було встановлено, що працівники які відчували себе пов'язаними із цінностями компанії повідомили про підвищення продуктивності на 25%. Завдяки впровадженню культурних ініціатив (тімбілдинг, відкрита комунікація) відбулося зростання рівня задоволеності робочим місцем з 45% до 85% [11].

У 2025 році консалтинговою компанією Culture Amp [12] проведено опитування серед 150 транспортно-логістичних організацій (табл. 1). У ході дослідження було встановлено, що 68% працівників даних підприємств є залученими.

Таблиця 1

**Географічний розподіл
транспортно-логістичних компаній
у вибірці дослідження Culture Amp (2025)**

Географічний регіон	Дані у %
Північну Америку	45%
Австралію та Океанію	21%
регіон Близького Сходу	15%
Європа	11%
Азія	6%

Джерело: сформовано на основі [12]

Втім незважаючи на те, що 68% робітників даного сектору демонструють залученість, цей показник відносно інших галузей займає середні позиції – 47% залученості. Так аналіз медіанного eNPS (employee Net

Promoter Score) (10 балів, нижні 18% серед бенчмарків) свідчить, про відносно низьку лояльність та неготовність працівників рекомендувати свою компанію, що може прямо впливати на плинність кадрів, втрату кваліфікованих спеціалістів. Окрім цього респондентами транспортно-логістичної галузі було продемонстровано високий рівень усвідомлення власних зобов'язань та критеріїв успіху у своїй ролі. Так 88% опитаних працівників зазначили, що чітко знають, що потрібно робити для досягнення результатів, що на 1% перевищує середній показник за всіма галузями [12]. Разом із високою оцінкою можливостей професійного розвитку, це свідчить що КК сприяє підвищенню продуктивності праці та зменшенню плинності кадрів, а отже має прямий вплив на фінансово-економічні показники через зниження операційних витрат та підвищення ефективності бізнес-процесів.

За даними Society for Human Resource Management (SHRM) [13], найбільшій у світі професійній організації з управління персоналом, заміна працівника через погану КК може коштувати від 50 до 200% його річної зарплати. Інше дослідження Status HR [14] проведене у 2023 році встановило, що така заміна може вартувати до 400% в залежності від рівня посади (табл. 2).

Чинники пов'язані з корпоративною культурою (залученість, управлінські практики, утримання персоналу), мають значний вплив на результати діяльності компаній у транспортно-логістичному секторі. Зокрема, за даними консалтингової компанії BCG [15] високий рівень плинності кадрів (до 31%) у логістичній галузі призводять до значних непрямих витрат, які можна зменшити через HR-стратегії та підвищення привабливості трудового середовища. Яскравим прикладом трансформації КК є авіаційна компанія Southwest Airlines яка підтримуючи культуру орієнтовану на задоволеність потреб працівників та клієнтоорієнтованість зменшила плинність кадрів до 2,8% порівняно із середнім показником у авіаційній галузі (12%), а також продемонструвала на 21% вищу прибутковість [11].

Опитування, проведене Great Place to Work [16] у 2024 році, виявило, що 58% респондентів повідомили про високий стан добробуту на підприємствах завдяки сильній КК. Як результат – відбулося збільшення залученості, а також середньорічне зростання прибутку у 5 разів (рис. 1).

Таблиця 2

Оцінка фінансових втрат від плинності кадрів залежно від рівня посади

Рівень персоналу	Категорії працівників	Оціночна вартість заміни працівника, % від річної заробітної плати	Основні складові фінансових втрат
Початковий рівень	Працівники без значного досвіду, молодші спеціалісти	30-50%	Втрати на рекрутинг, навчання, адаптацію, тимчасове зниження продуктивності
Середній рівень	Кваліфіковані спеціалісти, менеджери середньої ланки	понад 150%	Підбір та професійна підготовка, менторство, втрата продуктивності, операційні ризики
Високий рівень	Топменеджмент, експерти з унікальними компетенціями	до 400%	Тривалий пошук і адаптація, стратегічні втрати, зниження ефективності управління

Джерело: сформовано на основі [14]

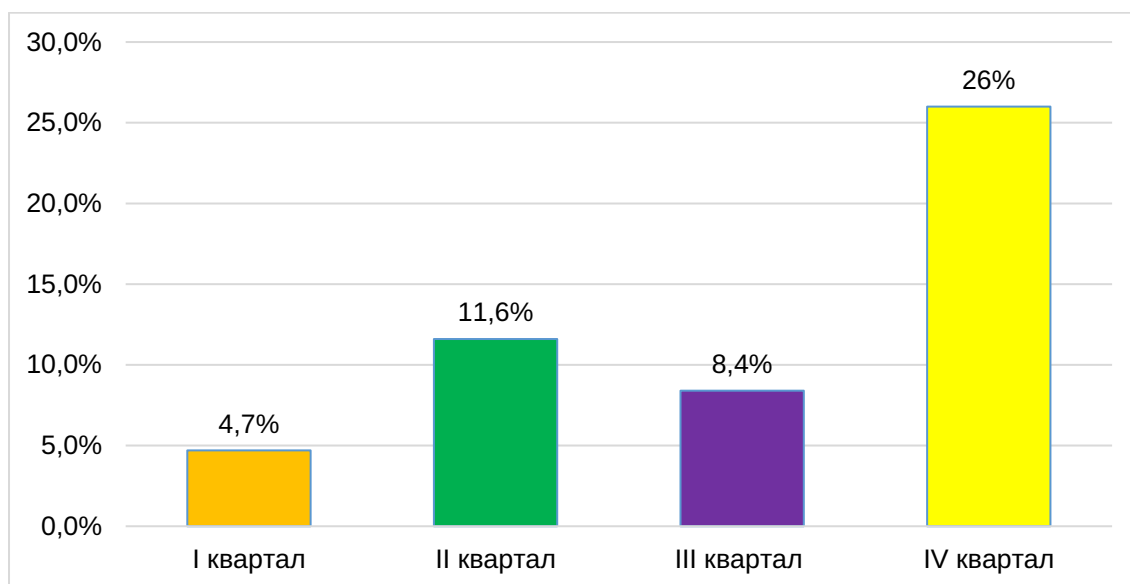


Рис. 1. Вплив корпоративної культури на фінансово-економічні показники підприємств

Джерело: сформовано на основі [16]

Згідно з даними LinkedIn [17] сильна корпоративна культура дозволяє на 10% збільшити лояльність (клієнтоорієнтованість), прибутковість – на 23%, продуктивність (продажі) – на 18% та виробництво – на 14%.

Отже, в сучасних умовах формування та впровадження корпоративної культури є ефективним управлінським інструментом підвищення ключових економічних показників підприємств, зокрема транспортно-логістичних компаній. Сприяючи зростанню лояльності, мотивації та продук-

тивності персоналу, вона забезпечує підвищення операційної дисципліни, узгодженості бізнес-процесів і якості внутрішніх комунікацій, що є критично важливим для логістичних ланцюгів. Це, у свою чергу, опосередковано впливає на фінансові результати через зниження операційних витрат, скорочення простоїв і втрат, а також підвищення прибутковості та ефективності використання ресурсів.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що корпоративна куль-

тура є важливим управлінським інструментом впливу на фінансово-економічні показники транспортно-логістичних компаній. Формування високого рівня залученості персоналу, усвідомлення працівниками власної ролі в досягненні цілей компанії, позитивне сприйняття можливостей професійного розвитку та лояльність до організації створюють передумови для підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, посилення адаптивності та інноваційної спроможності, а також скорочення непрямих витрат, пов'язаних із рекрутингом, навчанням і внутрішніми комунікаціями.

Результати аналізу свідчать, що сильна корпоративна культура сприяє зростанню прибутковості, підвищенню операційної ефективності та якості сервісу, а також посиленню клієнтоорієнтованості транспортно-логістичних компаній, що безпосередньо корелює з їх фінансовими результатами та конкурентоспроможністю як на товарних ринках, так і на ринку праці.

Таким чином, системне управління корпоративною культурою, зокрема через розвиток залученості персоналу, підтримку професійного зростання та впровадження ефективних мотиваційних практик, доцільно розглядати як складову стратегічного управління транспортно-логістичними компаніями. Реалізація таких підходів забезпечує не лише підвищення економічних показників діяльності, а й зміцнення репутаційного капіталу, зниження кадрових ризиків та формування передумов довгострокової стійкості підприємств у динамічному та високоризиковому галузевому середовищі.

Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні взаємозв'язків між різними формами культури та їх впливом на організаційні процеси й поведінку працівників. Особливу увагу слід приділити теоретичному моделюванню синергії корпоративної та цифрової культури з метою визначення механізмів підвищення адаптивності, продуктивності та конкурентоспроможності компаній в сучасних умовах господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Corporate Culture as the Driver of Business Change and its Economic Value. *Axialent*. 2025. URL: <https://axialent.com/corporate-culture-and-its-economic-value/> (дата звернення: 09.01.2026)
2. Company Culture and Layoffs. O. C. Tanner. 2023. URL: <https://www.octanner.com/articles/companycultureandlayoffs#:~:text=Be%20transparent%20and%20empathetic.&text=Take%20responsibility%20for%20the%20layoffs,the%20employees%20who%20weren't> (дата звернення: 09.01.2026)
3. Cordova-Jack D. The financial impact of a poor company culture. *LBM Journal*. 2025. URL: <https://lbmjournals.com/the-financial-impact-of-a-poor-company-culture/> (дата звернення: 09.01.2026)
4. CEOs and CFOs Share How Corporate Culture Matters. *Columbia Business School*. 2026. URL: https://business.columbia.edu/press-release/cbs-press-releases/ceos-and-cfos-share-how-corporate-culture-matters?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 09.01.2026)
5. Шпак З. І., Костін А. С. Вплив корпоративної культури на інвестиційну привабливість підприємств. *Дослідження та інновації*. 2025. №1 (4). С. 85-91. URL: <https://rni.com.ua/index.php/ri/article/view/52/50> (дата звернення: 10.01.2026)
6. Hassain Md. N., Rabarison M. K., Guo Ch. Corporate culture and investment inefficiency. *International Review of Financial Analysis*. 2024. Vol. 96. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2024.103736> (дата звернення: 10.01.2026)
7. Tran T., Nguyen H., Pham M. Do financial markets value corporate culture? *International Review of Financial Analysis*. 2025. Vol. 98. Is. C. URL: <https://econpapers.repec.org/scripts/redir.pf?u=https%3A%2F%2Fdoi.org%2F10.1016%252Fj.irfa.2024.103823;h=repec:eee:finana:v:98:y:2025:i:c:s1057521924007555> (дата звернення: 10.01.2026)
8. Datta S., Doan T., Toscano F. Does firm culture influence corporate financing decisions? Evidence from debt maturity choice. *Journal of Banking & Finance*. 2024. Vol. 169. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2024.107310> (дата звернення: 10.01.2026)
9. Kim S. T., Sun L. Corporate Culture, Special Items, and Firm Performance. *International Journal of Financial Studies*. 2024. Vol. 12. No. 3. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijfs12030083> (дата звернення: 11.01.2026)
10. State of the Global Workplace: Understanding Employees, Informing Leaders 2025. *Gallup*. 2025. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx> (дата звернення: 11.01.2026)
11. The influence of corporate culture on productivity and performance outcomes. *Veracol*. 2024. URL: <https://blogs.psico-smart.com/blog-the-influence-of-corporate-culture-on-productivity-and-performance-outcomes-169309> (дата звернення: 11.01.2026)

12. Logistics & Transport July 2025. *Culture Amp.* 2025. URL: <https://www.cultureamp.com/science/insights/logistics-and-transport> (дата звернення: 11.01.2026)
13. Dyerly R. The Myth of Replaceability: Preparing for the Loss of Key Employees. *SHRM Business.* 2025. URL: <https://www.shrm.org/executive-network/insights/myth-replaceability-preparing-loss-key-employees> (дата звернення: 11.01.2026)
14. Farnsworth J. The Devastating Effects of Employee Turnover & How to Prevent Them. *Stratus HR.* 2023. URL: <https://stratus.hr/resources/the-hidden-costs-of-employee-turnover> (дата звернення: 11.01.2026)
15. Mikulla D., Klotz C., Ullrich P., Weidmann M., Zepter D. Four Bold Moves for Logistics Service Providers. *BCG.* 2024. URL: https://www.bcg.com/publications/2024/four-bold-moves-for-logistics-service-providers?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 11.01.2026)
16. Kitterman T. 5 Ways Workplace Culture Drives Business Profitability. *Great Place To Work.* 2024. URL: <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/5-ways-workplace-culture-drives-business-profitability> (дата звернення: 11.01.2026)
17. The World's \$7.8 Trillion Workplace Problem. *Linkedin.* 2023. URL: https://www.linkedin.com/posts/officialkunveno_employee-engagement-strategies-fixing-the-activity-6942333401257422848-Q5wE (дата звернення: 11.01.2026)

REFERENCES:

1. Axialent. (2025). Corporate Culture as the Driver of Business Change and its Economic Value. Available at: <https://axialent.com/corporate-culture-and-its-economic-value/> (accessed January 09, 2026)
2. O. C. Tanner. (2023). Company Culture and Layoffs. Available at: <https://www.octanner.com/articles/company-culture-and-layoffs#:~:text=Be%20transparent%20and%20empathetic.&text=Take%20responsibility%20for%20the%20layoffs,the%20employees%20who%20weren't> (accessed January 09, 2026)
3. Cordova-Jack D. (2025). The financial impact of a poor company culture. *LBM Journal.* Available at: <https://lbjournal.com/the-financial-impact-of-a-poor-company-culture/> (accessed January 09, 2026)
4. Columbia Business School. (2026). CEOs and CFOs Share How Corporate Culture Matters. Available at: https://business.columbia.edu/press-release/cbs-press-releases/ceos-and-cfos-share-how-corporate-culture-matters?utm_source=chatgpt.com (accessed January 09, 2026)
5. Shpak Z. I., Kostin A. S. (2025). Vplyv korporatyvnoi kultury na investytsiinu pryvablyvist pidpriemstv [The Impact of Corporate Culture on the Investment Attractiveness of Enterprises]. *Doslidzhennia ta innovatsii – Research and Innovations*, no. 1 (4), pp. 85-91. Available at: <https://rni.com.ua/index.php/ri/article/view/52/50> (accessed January 10, 2026) (in Ukraine)
6. Hassain Md. N., Rabarison M. K., Guo Ch. (2024). Corporate culture and investment inefficiency. *International Review of Financial Analysis.* Vol. 96. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2024.103736> (accessed January 10, 2026)
7. Tran T., Nguyen H., Pham M. (2025). Do financial markets value corporate culture? *International Review of Financial Analysis.* Vol. 98. Is. C. Available at: <https://econpapers.repec.org/scripts/redir.pf?u=https%3A%2F%2Fdoi.org%2F10.1016%2Fj.irfa.2024.103823;h=repec:eee:finana:v:98:y:2025:i:c:s1057521924007555> (accessed January 10, 2026)
8. Datta S., Doan T., Toscano F. (2024). Does firm culture influence corporate financing decisions? Evidence from debt maturity choice. *Journal of Banking & Finance.* Vol. 169. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2024.107310> (accessed January 10, 2026)
9. Kim S. T., Sun L. (2024). Corporate Culture, Special Items, and Firm Performance. *International Journal of Financial Studies.* Vol. 12. No. 3. Available at: <https://doi.org/10.3390/ijfs12030083> (accessed January 11, 2026)
10. Gallup. (2025). State of the Global Workplace: Understanding Employees, Informing Leaders 2025. Available at: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx> (accessed January 11, 2026)
11. Verecol. (2024). The influence of corporate culture on productivity and performance outcomes. Available at: <https://blogs.psico-smart.com/blog-the-influence-of-corporate-culture-on-productivity-and-performance-outcomes-169309> (accessed January 11, 2026)
12. Culture Amp. (2025). Logistics & Transport July 2025. Available at: <https://www.cultureamp.com/science/insights/logistics-and-transport> (accessed January 11, 2026)
13. Dyerly R. (2025). The Myth of Replaceability: Preparing for the Loss of Key Employees. *SHRM Business.* Available at: <https://www.shrm.org/executive-network/insights/myth-replaceability-preparing-loss-key-employees> (accessed January 11, 2026)

14. Farnsworth J. (2023). The Devastating Effects of Employee Turnover & How to Prevent Them. *Stratus HR*. Available at: <https://stratus.hr/resources/the-hidden-costs-of-employee-turnover> (accessed January 11, 2026)
15. Mikulla D., Klotz C., Ullrich P., Weidmann M., Zepter D. (2024). Four Bold Moves for Logistics Service Providers. *BCG*. Available at: https://www.bcg.com/publications/2024/four-bold-moves-for-logistics-service-providers?utm_source=chatgpt.com (accessed January 11, 2026)
16. Kitterman T. (2024). 5 Ways Workplace Culture Drives Business Profitability. *Great Place To Work*. Available at: <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/5-ways-workplace-culture-drives-business-profitability> (accessed January 11, 2026)
17. LinkedIn. (2023). The World's \$7.8 Trillion Workplace Problem. Available at: https://www.linkedin.com/posts/officialkunveno_employee-engagement-strategies-fixing-the-activity-6942333401257422848-Q5wE (accessed January 11, 2026)

Дата надходження статті: 08.12.2025

Дата прийняття статті: 15.12.2025

Дата публікації статті: 29.12.2025