

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра логістики

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри логістики
Григорак М.Ю.
(підпис, П.І.Б)
«07» грудня 2020 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ

«МАГІСТР»

ТЕМА: «Стратегія реінжинірингу корпоративної культури
транснаціональної логістичної компанії в умовах глобальних
трансформацій»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(шифр і назва)
освітньо-професійна програма «Глобальна логістика та управління
ланцюгами постачання»
(шифр і назва)
форма навчання денна

Виконавець: Лега Вікторія Олександрівна
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

Науковий керівник: Григорак М.Ю.
(прізвище та ініціали) (підпис, дата)

Нормоконтролер: Кабан Н.Д.
(прізвище та ініціали) (підпис, дата)

Київ 2020

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра логістики

Освітнього ступеня магістр
Форма навчання денна
Спеціальність 073 «Менеджмент»
(шифр найменування)
Освітньо-професійна програма «Глобальна логістика та управління
ланцюгами постачання»
(шифр найменування)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри логістики
Григорак М.Ю.
(підпис, П.І.Б)
«05» жовтня 2020 р.

ЗАВДАННЯ

НА ВИКОНАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТА

Леги Вікторії Олександрівни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема дипломної роботи: «Стратегія реінжинірингу корпоративної культури транснаціональної логістичної компанії в умовах глобальних трансформацій» затверджена наказом ректора від 06 жовтня 2020 р. № 1932/ст.
2. Термін виконання роботи: з 05.10.2020 р. до 31.12.2020 р.
3. Дата подання роботи на випускню кафедру 07.12.2020 р.
4. Вихідні дані до проекту: загальна та статистична інформація компанії «Кюне+Нагель», економічно-фінансові показники діяльності компанії, літературні джерела з управління корпоративною культурою підприємств, діяльність логістичних підприємств, інтернет-джерела.
5. Зміст пояснювальної записки: сутність корпоративної культури в транспортно-логістичних компаніях; глобальні трансформації в логістичних компаніях та адаптація корпоративної культури до них; аналіз діяльності та стану корпоративної культури транснаціональної логістичної компанії «Кюне+Нагель»; характеристика корпоративної стратегії «Care»; аналіз мотиваційного клімату в компанії; розробка системи показників ефективності впровадження корпоративної стратегії; оцінка ефективності запропонованої стратегії.
6. Перелік обов'язкового графічного матеріалу: таблиці, діаграми, графіки, схеми, що ілюструють теперішній стан проблеми та методи їх вирішення.

7. Календарний план – графік

№ п/п	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	2	3	4
1.	Вивчення та аналіз наукових статей, літературних джерел, нормативно-правової документації, підготовка першого варіанту вступу та теоретичного розділу	05.10.20-18.10.20	виконано
2.	Збір статистичних даних, проведення хронометражу, виявлення, підготовка першого варіанту аналітичного розділу	19.10.20-01.11.20	виконано
3.	Розробка проектних пропозицій та їх організаційно-економічне обґрунтування, підготовка першого варіанту проектного розподілу та висновків. Редагування перших варіантів дипломної роботи	02.11.20-24.11.20	виконано
4.	Підготовка остаточного варіанта дипломної роботи, перевірка у нормоконтролера	25.11.20-30.11.20	виконано
5.	Узгодження роботи з науковим керівником, одержання відгуку наукового керівника, подання на кафедру логістики для допуску до захисту, одержання внутрішньої та зовнішньої рецензій, довідки про успішність	01.12.20-06.12.20	виконано
6.	Подання дипломної роботи на кафедру логістики	07.12.20	виконано

Студент _____
(підпис)

Керівник дипломної роботи _____
(підпис)

8. Консультанти з окремих розділів роботи:

Розділ	Консультант (посада, П.І.Б.)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	проф., д.е.н. Григорак М.Ю.	05.10.20	05.10.20
Розділ 2	проф., д.е.н. Григорак М.Ю.	19.10.20	19.10.20
Розділ 3	проф., д.е.н. Григорак М.Ю.	02.11.20	02.11.20

9. Дата видачі завдання «05» жовтня 2020 р.

Керівник дипломної роботи: _____ Григорак М.Ю.
(підпис керівника) (П.І.Б)

Завдання прийняв до виконання: _____ Лега В.О.
(підпис випускника) (П.І.Б)

РЕФЕРАТ

Загальний обсяг пояснювальної записки до дипломної роботи на тему «Стратегія реінжинірингу корпоративної культури транснаціональної логістичної компанії в умовах глобальних трансформацій» складає 118 сторінки та містить 31 рисуноків, 24 таблиць, 97 використаних джерела.

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, ТРАНСНАЦІОНАЛЬНА ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ, КОРПОРАТИВНА СТРАТЕГІЯ, РЕІНЖІНІРИНГ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ

У дипломній роботі розглянуто основні підходи до аналізу стану корпоративної культури компанії та шляхи її реінжинірингу.

Метою даної роботи є аналіз діяльності транснаціональної логістичної компанії «Кюне+Нагель», глобальних трансформаційних процесів на логістичному ринку, розробка нової корпоративної стратегії та оцінка ефективності запропонованих рішень.

В теоретичній частині магістерського дослідження було описано сутність поняття «корпоративна культура», надано характеристику її типам та видам, проведено дослідження сучасних процесів трансформації на логістичному ринку та їх вплив на корпоративну культуру компаній. В аналітичній частині надано характеристику компанії «Кюне+Нагель», проведено аналіз її діяльності та стану корпоративної культури. В проектній частині розроблені пропозиції по впровадженню нової корпоративної стратегії, оцінена готовність персоналу до змін та проведені розрахунки, які підтверджують ефективність запропонованих рішень.

Матеріали дипломної роботи рекомендуються використовувати під час проведення наукових досліджень, у навчальному процесі та в практичній діяльності фахівців логістичних підрозділів.

ABSTRACT

The total volume of the explanatory note for the thesis “Corporate culture reengineering strategy of a multinational logistics company in the condition of global transformations” is 118 pages and contains 31 figures, 24 tables, 97 sources used.

**CORPORATE CULTURE, TRANSNATIONAL LOGISTICS COMPANY,
CORPORATE STRATEGY, REENGINEERING OF CORPORATE STRATEGY**

The thesis considers the main approaches to the analysis of the corporate culture of the company and ways of its reengineering.

The purpose of this work is to analyze the activities of the multinational logistics company "Kune + Nagel", global transformation processes in the logistics market, development of a new corporate strategy and evaluation of the effectiveness of the proposed solutions.

The theoretical part of the master's study described the essence of the concept of "corporate culture", gave a characteristics of its types and types, studied the current processes of transformation in the logistics market and their impact on corporate culture. The analytical part provides a description of the company "Kune + Nagel", an analysis of its activities and the state of its corporate culture. The project part developed proposals for the implementation of a new corporate strategy, assessed the readiness of staff for change and made calculations that confirm the effectiveness of the proposed solutions.

Materials of the thesis are recommended for use during scientific research, in the educational process and in the practical work of specialists of logistics departments.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	8
ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ РЕІНЖИНІРИНГУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ (ТНЛК).....	12
1.1 Сутність та складові корпоративної культури ТНЛК.....	12
1.2 Глобальні трансформації логістичної діяльності та їх вплив на розвиток логістичних компаній.....	19
1.3 Стратегія реінжинірингу корпоративної культури логістичних компаній та обґрунтування її процедури.....	25
1.4 Висновки до розділу 1.....	32
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ «КЮНЕ+НАГЕЛЬ» ТА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА.....	33
2.1 Загальний огляд діяльності компанії «Кюне+Нагель».....	33
2.2 Аналіз фінансових та виробничих показників компанії «Кюне+Нагель».....	40
2.3 Дослідження стану корпоративної культури в компанії «Кюне+Нагель».....	55
2.4 Висновки до розділу 2	63
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РЕІНЖИНІРИНГУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТНЛК В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ.....	64
3.1 Розробка загальної схеми управління та опис стратегії Care.....	64
3.2 Оцінка мотиваційного клімату в «Кюне+Нагель» для оцінки потенціалу корпоративної стратегії «Care».....	74
3.3 Розробка ключових показників ефективності при впровадженні стратегії «Care».....	84
3.4 Розробка практичних рекомендацій та оцінка ефективності запропонованої стратегії реінжинірингу корпоративної культури «Кюне+Нагель».....	89
3.5 Висновки до розділу 3	96

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	103
Додаток А. Анкета опитування з організації корпоративної культури.....	113
Додаток Б. Результати анкетування співробітників для дослідження мотиваційного клімату «Кюне + Нагель Груп» при впровадженні корпоративної стратегії «Care».....	116

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

KK	– корпоративна культура;
CHF	– Swiss Franc;
CTT	– Cultural Transformation Tools (Інструменти Культурної Трансформації);
EBIT	– Earnings Before Interest And Taxes;
EBITDA	– Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization;
FCL	– Full Container Load;
KN	– Kuehne+Nagel;
LCL	– Less than Container Load;
LTL	– Less than Truck Load;
NPV	– Net Present Value;
TEU	– Twenty-Foot Equivalent Unit.
WTO	– World Trade Organization (світова організація торгівлі).

ВСТУП

Перманентні зміни у зовнішньому середовищі, зростання конкуренції, ускладнення виробничої та комерційної діяльності підприємств, підвищення значення фактору часу, розширення простору діяльності підприємства та збільшення обсягів і швидкості отримання інформації та нових знань підвищують значимість внутрішніх джерел економічного росту, які здатні забезпечити приріст виробництва. Важливим ресурсом, здатним створити гнучку, адаптивну і тим самим ефективну виробничу систему, є корпоративна культура підприємства.

Актуальність корпоративної культури набуває все більшої значущості в системі управління інноваційним розвитком підприємства в сучасному економічному середовищі (якому притаманні нестабільність, турбулентність, динамічність і, як наслідок, криза), з одного боку, і зростаючому рівні інформатизації суспільства, рівня комунікацій у всіх сферах економіки – з іншого. Фундаментальну роль у цьому відіграє загальний перехід до економіки знань, для якої характерно домінування інформаційного ресурсу, інтелектуального капіталу та нематеріальних активів. Розробка та створення сильної корпоративної культури є складним процесом, і не існує єдиної технології досягнення успіху. Один з найбільш важливих аспектів корпоративної культури – це заохочення співробітників до змін. Бізнес-середовище постійно змінюється, і завдання керівництва полягає в тому, щоб забезпечити, адаптацію та розвиток організації, її готовності до здійснення адекватних змін. В сучасних економічних умовах підприємства функціонують і розвиваються як складний організм, життєвий потенціал якого забезпечує корпоративна культура.

Актуальність даної роботи полягає у визначенні та оцінці факторів ефективності реінжинірингу корпоративної культури транснаціональної логістичної компанії.

Метою наукового дослідження є оцінка впливу процесів реінжинірингу корпоративної культури на ефективність діяльності транснаціональної логістичної компанії.

Об'єктом дослідження є корпоративна культура транснаціональної логістичної компанії.

Предметом є процеси реінжинірингу корпоративної культури транснаціональної логістичної компанії.

Основними завданнями дослідження, що забезпечують досягнення поставленої мети, є:

- визначити поняття, вивчити структуру та скласти узагальнену типологію корпоративної культури;
- виявлення глобальних трансформаційних процесів в галузі логістики та їх вплив на діяльність логістичних підприємств;
- визначити поняття, функції та необхідність процесу реінжинірингу;
- провести аналіз діяльності транснаціональної логістичної компанії, оцінити її виробничі та фінансові показники, визначити сучасний стан корпоративної культури та шляхи її вдосконалення;
- розробити пропозиції впровадження нової корпоративної стратегії в рамках процесу реінжинірингу корпоративної культури;
- оцінити готовність персоналу компанії до змін шляхом проведення оцінки мотиваційного клімату;
- розробити систему показників оцінки ефективності діяльності компанії в рамках нової корпоративної стратегії;
- оцінити доцільність розроблених проектних пропозицій шляхом розрахунку показників ефективності інвестиційного проекту.

Існують різні підходи до розуміння цієї сторони соціальної реальності, яка стоїть за поняттям культура. На міжнародному філософському конгресі в 1980 році наводилося більше 250 визначень цього поняття. Різні джерела налічують від 250 до 500 визначень культури, що свідчить про активне освоєння дослідницького поля, пов'язаного з даним поняттям, з одного боку, а з іншого

боку, про специфіку поняття культури - та або інша її концепція вже назавжди вписана в світоглядний контекст конкретного історичного типа культури.

Теоретичні засади формування та розвитку корпоративної культури активно досліджуються у світовій і вітчизняній науковій літературі. Серед зарубіжних вчених різні аспекти цієї проблеми вивчали: М. Армстронг, Р. Акофф, Т. Діл, К. Девіс, П. Друкер, А. Кеннеді, У. Оучи, К. Камерон, Р. Куін, Дж. Ньюстром, Р. Уотерман, Г. Хофстеде, С. Ханді, Е. Шейн. Чимало досліджень з цієї тематики з'явилося в останні роки у вітчизняній науці, з-серед яких можна відзначити праці О. Амоші, І. Булеєва, А. Воронкової, О. Грішнкової, М. Дороніної, В. Дубяга, Г.Захарчиної, С. Ілляшенка, О. Кам'янської, О. Мартякової, Л. Мельника, Г. Назарова, О. Прокопенко, Ю. Шипуліної та ін. У працях цих науковців розкрито сутність корпоративної культури, розглянуто різні типології та підходи до оцінювання й управління її розвитком.

Методологія дослідження базується на методах теоретичного аналізу та узагальнення наукової літератури та періодичних видань за темою дослідження, статистичного аналізу, математичних методів і методів визначення економічної ефективності.

Наукова новизна виконаної роботи полягає в тому що:

- конкретизовано трактування сутності поняття «корпоративна культура компанії» та «реінжиніринг корпоративної культури компанії» як комплексної, багатоелементної, самовідтворювальної та самоорганізованої системи, що забезпечують отримання конкурентної переваги на ринку послуг;
- визначено необхідність реінжинірингу корпоративної культури.
- обґрунтовано пріоритетні напрями та завдання формування позитивної корпоративної культури в компанії;
- запропоновано основні організаційно-економічні заходи щодо покращення корпоративної культури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ РЕІНЖИНІРИНГУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ (ТНЛК)

1.1 Сутність та складові корпоративної культури ТНЛК

Одним з багатьох факторів, що впливають на здатність організації до інновацій, конкуренції та залучення співробітників і клієнтів, є корпоративна культура. Корпоративна культура - це поєднання цінностей, бачення, місії та повсякденних аспектів комунікації, взаємодії та оперативних цілей, які створюють організаційну атмосферу, яка пронизує спосіб роботи людей. Її важко визначити і ще важче зробити правильно. Ніяка кількість сучасних меблів, укомплектованих кухонь, щасливих годин або молодих, модних працівників не може створити корпоративну культуру.

Розробка та створення сильної корпоративної культури є складним процесом, і не існує єдиної технології досягнення успіху. Один з найбільш важливих аспектів корпоративної культури – це заохочення співробітників до змін. Бізнес-середовище постійно змінюється, і завдання керівництва полягає в тому, щоб забезпечити, адаптацію та розвиток організації, її готовності до здійснення адекватних змін [1, с. 32].

Корпоративна культура – явище відносно нове, її поява була пов'язана з переглядом науково-практичних позицій по відношенню до людського капіталу, ролі найманих працівників як основного суб'єкта виробничих відносин і до системи управління ними. Цілі і завдання корпоративної культури як внутрішнього середовища будь-якого підприємства полягали у формуванні почуття причетності персоналу та його солідарності з місією і стратегією

підприємства, а внаслідок цього – мотивації на досягнення успіху в його діяльності [27, с. 3].

Термін «корпоративна культура» з'явився в XIX ст. Він був сформульований і застосований німецьким фельдмаршалом Мольтке. У той час це поняття визначало правила поведінки, як писані, так і неписані, в офіцерському середовищі. Наприкінці XX ст. даним поняттям стали користуватися менеджери та дослідники організацій, визначаючи загальний клімат організації та характерні методи роботи з людьми. Існує безліч визначень корпоративної культури, хронологічна послідовність подання яких дозволяє простежити поглиблення пізнань в даній області з плином часу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «корпоративна культура» (КК)

№	Поняття	Автор	Рік
1	2	3	4
1	КК – образ мислення і спосіб дії, який більшою чи меншою мірою поділяють усі працівники підприємства і який повинен бути засвоєний і хоча б частково прийнятий новачками, щоб нові члени колективу стали «своїми»	Е. Джакус [86]	1952
2	КК – це комплекс переконань і очікувань, що розділяється членами організації, ці переконання і очікування формують норми, які значною мірою визначають поведінку в організації окремих особистостей і груп	Г. Шварц, С. Девіс [94]	1981
3	КК – це унікальні характеристики організації, те, що відрізняє її від усіх	К. Голд [81]	1982
4	. КК – це комплекс базових припущень, винайдений, виявлений або розроблений групою для того, щоб навчитися справлятися з проблемами зовнішньої адаптації внутрішньої інтеграції, що функціонує досить довго, щоб підтвердити свою спроможність, і передається новим членам організації як єдино правильний.	Е. Шейн [73]	1985

Закінчення таблиці 1.1

1	2	3	4
5	КК – це один із способів здійснення організаційної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій та інших засобів передачі основних цінностей, переконань, ідеології, які спрямовують діяльність підприємства в потрібне русло	Г. Морган [91]	1986
6	КК – це неявна, невидима і неформальна свідомість організації, яка керує поведінкою людей і, у свою чергу, саме формується під впливом їхньої поведінки	К. Шольц [74]	1987
7	Корпоративна культура охоплює більшу частину явищ духовного і матеріального життя колективу: домінуючі в ньому моральні норми і цінності, прийнятий кодекс поведінки й укорінені ритуали, манера персоналу одягатися, встановлені стандарти якості продукту, що випускається	Р.Л. Кричевський [41]	1993
8	Культура організації – це сукупність типових для неї цінностей, норм і точок зору або ідей, які свідомо чи підсвідомо формують зразок поведінки для співробітників організації	Ю.Г. Одегов, П.В. Журавльов [55]	1997
9	Корпоративна культура – це сукупність переконань, відносин, норм поведінки і цінностей, спільних для всіх співробітників даної організації. Вони можуть не бути чітко виражені, але при відсутності прямих інструкцій визначають спосіб дій і взаємодій людей і значною мірою впливають на хід виконання роботи	М. Армстронг [2]	1998
10	Культура корпорації – дуже складне, багатошарове, динамічне явище, що включає і матеріальне, і духовне в поведінці організації відносно суб'єктів зовнішнього середовища і власних співробітників	В.А. Співак [65]	2001

С.В. Маловичко вважає, що визначення «корпоративна культура» можна об'єднати в три групи: як сукупність правил і норм поведінки, як сукупність унікальних особливостей підприємства, які формують у членів колективу унікальну загальну для них психологію, та як сукупність унікальних

особливостей у конкретному підприємстві, тобто специфічну «конституцію» [45, с. 14].

У міру розвитку і зміцнення ринкових відносин, а також осмислення західного досвіду стало очевидним, що корпоративна культура – це не чужорідне явище, а один з інструментів підвищення ефективності роботи будь-якого підприємства. Досвід найбільших світових корпорацій демонструє, що корпоративна культура є ефективним інструментом управління, а також одним з головних джерел конкурентних переваг [27, с. 4].

Корпоративна культура як невеликої фірми, так і транснаціонального холдингу визначається наступними факторами: національною культурою і менталітетом, сектором економіки, типом виробництва, рівнем економічного, соціально-політичного і культурного розвитку, в якому розташоване конкретне підприємство. Національний менталітет і стиль управління визначають особливості корпоративної культури, що складається на підприємствах даної країни. В Америці домінує культура успіху, в Європі – злагоди, в Японії – синтеза, у Росії – приналежності, правил, сили [75, с. 51].

В Україні інтерес до корпоративної культури з'явився значно пізніше й в основному був обумовлений глобальними змінами, інтеграцією та інформаційною відкритістю, яка надала доступ до світового досвіду ефективного ведення бізнесу. На даний момент проблема становлення, формування і розвитку корпоративної культури на вітчизняних підприємствах є недостатньо вивченою, що, у свою чергу, надає поле діяльності для її подальшого дослідження. [15].

Американські дослідники в галузі економіки виробництва Т. Діл і А. Кеннеді в якості показника ефективності використовували продуктивність праці. Ними були виявлені ключові складові корпоративної культури, які безпосередньо впливають на продуктивність[80]:

- сильна, об'єднуюча корпоративна філософія і місія;
- лідер, який довіряє іншим і в якого вірять;
- відкриті канали комунікацій і доступ до вищого керівництва;

- особливу увагу до людей і продуктивності;
- особливу увагу до клієнтів і сервісу;
- наявність підтримуваних усіма церемоній, ритуалів, звичаїв;
- загальний емоційний підйом, що стосується роботи й майбутнього;
- почуття задоволення, пов'язане з виконавчою майстерністю, вкладеними у загальну справу.

Дослідниця Солнцева Н. В. виділила функції організаційної культури, до яких віднесено: змістовну, виховну, регулюючу, змінюючу, адаптивну, комунікативну, селективну, стабілізуючу, оптимізуючу та відтворювальну функції. Також, враховуючи, що організаційна культура дозволяє прогнозувати реакцію, певну поведінку організації та її членів в умовах можливих змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, виділяють прогнозуючу функцію організаційної культури, яка дозволить уникнути можливих загроз, не втратити імідж та авторитет у нестабільних або кризових ситуаціях [64]. Дослідник О.Б. Бабич виділяє низку функцій корпоративної культури, які наведені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Функції корпоративної культури [3, с. 452].

Функція	Визначення
1	2
Нормативна	культура встановлює норми прийнятної поведінки в організації
Регулююча	за допомогою якої відбувається порівняння реальної поведінки людини або групи до прийнятої в організації нормами
Інформаційна	полягає в передачі соціального досвіду
Мотиваційна	прийняття культури зазвичай створює додаткові можливості для людини і навпаки
Інтегруюча	прийняття корпоративної культури формує спільність людей і вони відчують себе частиною єдиної системи
Пізнавальна	націлена на пізнання і засвоєння принципів культури на стадії адаптації працівника до організації і, таким чином, сприяє його включенню у життя колективу
Освітня і розвиваюча	оволодіння культурою створює додаткові знання і позитивно впливає на її діяльність

Закінчення таблиці 1.2

1	2
Формування іміджу фірми	клієнти, відвідувачі та інші контрагенти не знайомі з офіційними документами, вони бачать зовнішню сторону фірми і це створює її образ
Ціннісна (змістоутворююча)	культура також впливає на світогляд людини
Комунікативна	через цінності, прийняті в організації, норми поведінки та інші елементи культури забезпечується взаєморозуміння працівників та їх взаємодія
Охоронна	культура служить бар'єром для проникнення небажаних тенденцій
Заміщуюча	сильна культура дозволяє знизити потік формальних наказів і розпоряджень
Управління якістю	з плином часу в культурі залишаються найбільш ефективні складові, а всі негативні зникають

Корпоративна культура багато в чому залежить від національних особливостей. Дослідниками Ф. Тромпенаарсом та Ч. Хемпден-Тернером [95] були сформульовані чотири типи корпоративної культури, які представлені на рис. 1.1.

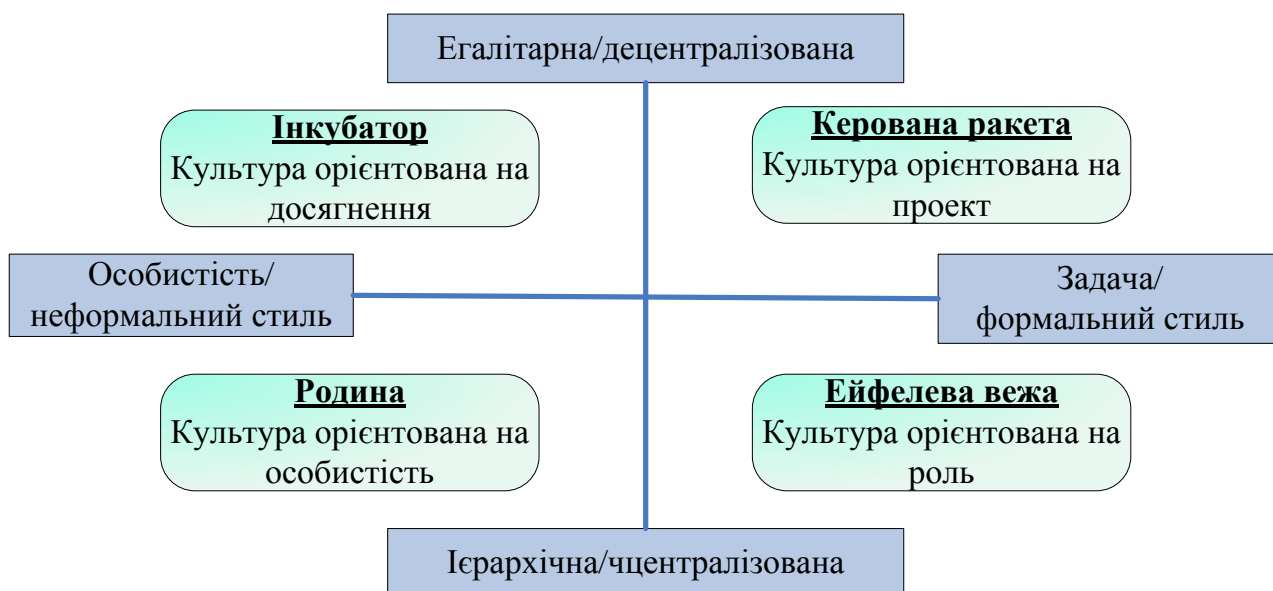


Рисунок 1.1 – Чотири типи корпоративної культури за Ф. Тромпенаарсом та Ч. Хемпден-Тернером

Типи культур «Інкубатор» та «Керована ракета» відносяться до егалітарних культур, де відстань між верхніми та нижніми поверхами управління є малою і, відповідно, ступінь централізації управління низький. Найбільш яскравими представниками цих культур є США та Канада – тип «Інкубатор» та англосаксонські та північноєвропейські країни – тип «Керована ракета».

Культури ж типу «Родина» та «Ейфелева вежа» характерні для Південно-західної та Центральної Європи відповідно, є ієрархічними, з обмеженим делегуванням влади і їм притаманний високий ступінь централізації в управлінні.

З точки зору об'єкту орієнтації культури типу «Інкубатор» найбільшою мірою спрямовані на розвиток особистості та, відповідно, найважливішим аспектом мотивації для працівника виступає можливість удосконалюватися та самореалізовуватися.

«Керована ракета» орієнтується на вирішення конкретної задачі або досягнення конкретного результату. Цей тип культури після визначення задачі передбачає максимальний ступінь делегування управлінських функцій униз.

«Ейфелева вежа» має яскраво виражену рольову орієнтацію. Тут відбувається детальне визначення функціональних обов'язків для кожного працівника на кожному рівні владної вертикалі. Характерним є ретельний контроль за дотриманням прописаних функціональних обов'язків. Спроби їх спонтанного перерозподілу тут же припиняються.

Тип культури «Родина» також орієнтується на виконання вказівок зверху. Структура управління має яскраво виражений ієрархічний характер. Однак функції нижчих ланок чітко не сформульовані. Система в цілому базується на патерналістській установці: ініціатива та зусилля підлеглих повинні відповідати побажанням та наказам керівництва (свого роду «батька» родини).

1.2 Глобальні трансформації логістичної діяльності та їх вплив на розвиток логістичних компаній

Кажучи про трансформацію логістичної діяльності, в першу чергу треба казати про цифровізацію галузі. Процеси цифрової трансформації відбуваються у всіх сферах господарства і логістична галузь є одним з лідерів за швидкістю та обсягом новітніх технологій, що впроваджуються. Розглянемо останні тренди в логістиці (див. рис. 1.2).

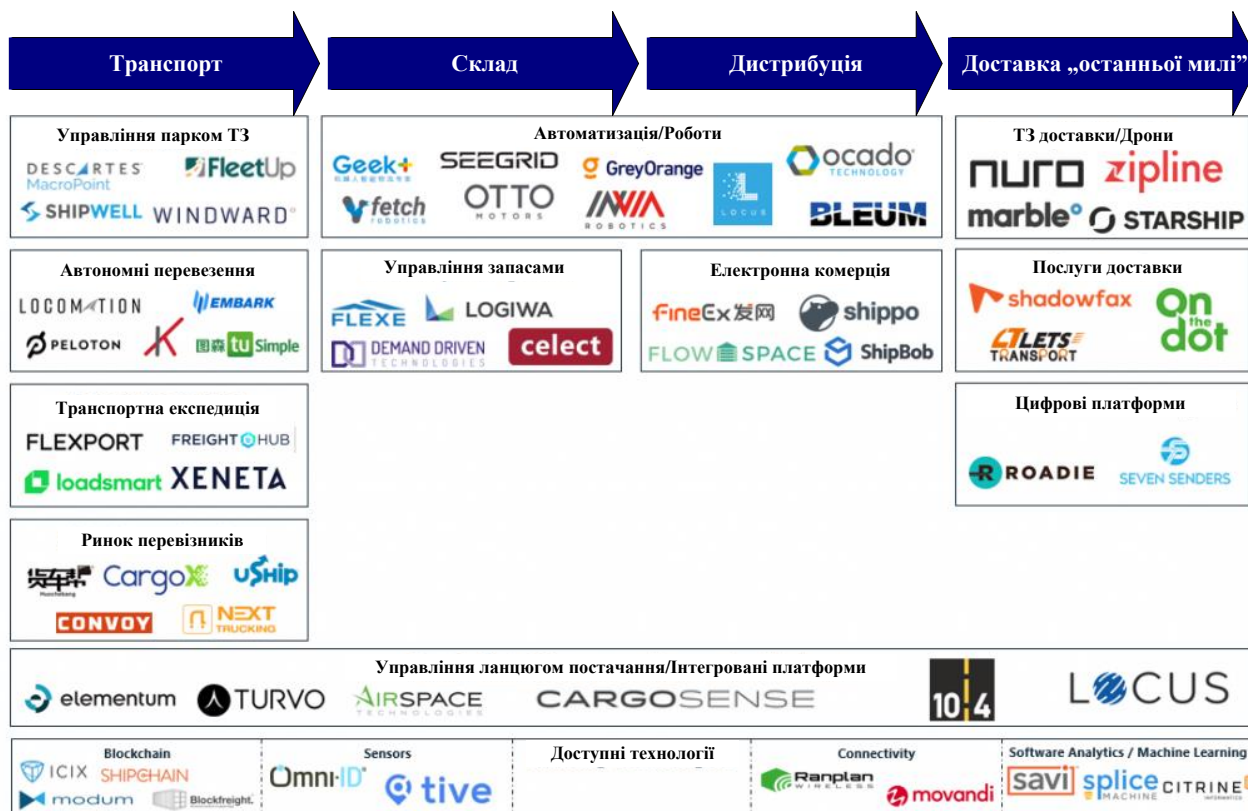


Рисунок 1.2 – Останні тренди в логістичній галузі [90]

Такі технології, як сенсори, Інтернет речей (IoT), аналітика даних та робототехніка, застосовуються у спеціалізованих рішеннях для логістичного сектору. Наприклад, телематика та самохідні транспортні засоби, спочатку розроблені для пасажирських транспортних засобів, зараз знаходять застосування у секторі автоперевезень для вирішення проблем, що зростають,

через дефіцит водіїв далекобійників. Робототехнічні інновації для складів та дистрибуційних центрів також мають на меті вирішити дефіцит загальної робочої сили за допомогою технологій, починаючи від автоматизованих виловних навантажувачів і закінчуючи роботами-комплектувальниками.

Іншим напрямком цифровізації є трансформація операційних процесів. Традиційні операції, що передбачають телефонні дзвінки та факси для створення замовлень на відвантаження, не тільки неефективні, але й не дають прозорості при відстеженні вантажу в режимі он-лайн. Цифровізація забезпечує більш детальні дані в режимі реального часу (інформація про доступні контейнери, тарифи тощо).

Інтернет-ринки, які прагнуть монетизувати недостатньо використані активи (наприклад, BlaBlaCar / Airbnb), є ще однією тенденцією, яку забезпечує цифровізація. Ринки вантажних перевезень, такі як Convooy, CargoX та HooCheBang, дозволяють вантажовідправникам зв'язуватися з перевізниками з недостатньо використаними потужностями та створюють платформу з більшою деталізацією щодо доступності наявних послуг доставки. Подібні платформи також існують для служб доставки останньої милі, такі як Shadowfax та Roadie.

Дані можуть бути як благом, так і прокляттям, коли справа доходить до оцифровки. З одного боку, дані на рівні пристрою надають перевізникам надзвичайно корисну інформацію протягом усього періоду їх роботи, починаючи від планування та використання потужностей, закінчуючи виставленням рахунків. З іншого боку, інтеграція даних сама по собі є проблемою для визначення рівня деталізації в ланцюжку поставок. Такі компанії, як Turvo та Elementum, розробляють наскрізне рішення для консолідації різних джерел даних у централізовану платформу.

Ще однією невід'ємною проблемою у впровадженні цифрових рішень є готовність допоміжної інфраструктури. Особливо для технологій, призначених для складських приміщень, вони потребуватимуть бездротових мереж зв'язку для підтримки датчиків та іншого обладнання, яке працювало б на об'єктах. Для віддалених складів, які були побудовані для зберігання, це, швидше за все,

потребуватиме повної модернізації, що означає додаткові витрати та складність у циклах продажів, якщо склади не належать одному й тому ж потенційному клієнту.

Потужним поштовхом до автоматизації та цифровізації стала пандемія через коронавірусну інфекцію. Компанії, які доставляють вантажі (мова йде в основному про B2B-доставку), відчули на собі наслідки карантинних заходів: вони втратили багатьох клієнтів. З зупинкою неконкурентних підприємств попит на послуги доставки також впав. За даними Держслужби статистики, якщо порівнювати з попереднім роком, вантажообіг за січень-серпень 2020 року впав на 17,1%, при цьому найбільше постраждав саме автомобільний транспорт - мінус 23,5%. [48]

Затримка вантажів - неминуча проблема в умовах коронавірусної кризи - становить велику проблему, однак можна зменшити його негативний вплив за рахунок інфраструктурних рішень і швидкої, якісної комунікації з клієнтами.

Велику роль в останньому грає диджиталізація сервісу - це буде перевагою і для ланцюжка "компанія-клієнт", і для оптимізації внутрішніх витрат.

Традиційна промисловість бачила нагальну необхідність в підвищенні продуктивності за допомогою цифровізації задовго до настання пандемії COVID-19. Зараз існування корпорацій у сфері роздрібною торгівлі, подорожей, фінансових послуг та нерухомості є під серйозним питанням, оскільки руйнування в галузях через пандемію COVID-19 спричинили руйнування продуктивності. Таким чином компанії бачать, що для виживання необхідними є модернізація ділових операцій та цифровізація.

Згідно з недавною доповіддю Bristlecone, до четвертого кварталу 2020 року багато компаній вивчатимуть поведінку споживачів і перейдуть до цифрової оптимізації своїх логістичних операцій, одночасно будуючи присутність в Інтернеті. Ці зміни, швидше за все, переживуть пандемію. Корпорації, які мають достатньо ресурсів для цифровізації рано чи пізно, швидше за все, виграють, як тільки блокування зменшиться. [93]

На глобальному рівні ланцюги постачання також потребують перезавантаження. Річна вартість глобального ринку торгівлі товарами становить 18 трильйонів доларів, а управління ланцюгами постачання та логістикою коштують близько 12 трильйонів доларів. Незважаючи на величезну цінність, світова торгівля товарами потребує модернізації та цифровізації. Більша частина світової торгівлі товарами все ще залежить від паперової документації та ручної обробки, що знижує потенційну продуктивність на 15 відсотків. Цифровізувавши світову торгівлю та усунувши затримки через ручну обробку вантажів, можна додати 1,8 трлн. доларів на рік до світової торгівлі товарами. Тому інтеграція глобального ланцюга постачання за допомогою цифровізації буде необхідна для економічного відродження та майбутнього зростання продуктивності.

Нещодавнє дослідження Світового економічного форуму виявило, що вплив на ВВП від зменшення бар'єрів у ланцюгу постачання, таких як зниження трансакційних витрат, набагато вищий, ніж вплив від зниження тарифів. [97] Насправді Форум також запропонував низку рішень для цифровізації деяких ключових складових світової торгівлі товарами. П'ять цифрових мереж, які вважаються "логістичними Інтернетами", можуть трансформувати глобальну торгівлю за допомогою систем, що встановлюють глобальну торгову ідентичність, загальну видимість, оптимізацію виходів до порту, фінансовий потік та транскордонну сумісність митниці. Ці системи збільшили б взаємодію глобальних систем ланцюгів постачання, використовуючи єдиний код та мультисумісні системи, тим самим зменшуючи витрати на торгівлю. Якщо компанії, що займаються логістикою та ланцюгами поставок, діють згуртовано за цією ініціативою, вони можуть залучити багатосторонні органи, такі як Світова організація торгівлі (WTO), які допоможуть прискорити цей процес.

Наведемо чотири головні проблеми в логістичній галузі, які спонукали до пошуку нових рішень. [96]

1. Зменшення ємності ринку перевезень.

У звичайні часи морські фрахтові перевезення складали, як правило, близько 90% світового обсягу торгівлі. Але спочатку пандемія обмежила пропозицію вироблених товарів з Азії, потім розповсюдилася по всьому світу і послабила попит на товари, що відвантажуються океанськими вантажними перевезеннями. Океанські перевізники у відповідь вилучили з ринку судна, що спричинило зниження пропускної спроможності: скасували рейси та усунули "ланцюги", коли судна заходять до кількох портів, перш ніж дістатися до кінцевого пункту призначення. Також зменшилася ємність авіаційних перевезень, значною мірою тому, що велика частина повітряних вантажів перевозиться на пасажирських рейсах, багато з яких були скасовані внаслідок зменшення пасажирських перевезень. Тим часом дефіцит водіїв та транскордонні обмеження в певних місцях зменшили вантажопідйомність автотранспорту та призвели до тривалих резервних варіантів та затримок.

Тим часом стали явними такі тенденції:

- Переміщення океанських вантажів у повітря, незважаючи на більш високі тарифи доставки. Виробники техніки - ноутбуків та гарнітур – побачили значне зростання попиту через те, що мільйони людей у всьому світі покинули офіси і почали тривалий час працювати вдома;

- Використання повітряних чартерів для термінових вантажів великої вартості, які в іншому випадку могли б доставлятися вантажними літаками або на пасажирських рейсах;

- Переобладнання порожніх пасажирських літаків на "пасажирські-вантажні", які можуть перевозити вантаж у спеціально обладнаних пасажирських кабінах, на додаток до вантажних відсіків;

- Консолідація вантажів та об'єднання експедиторів або вантажовідправників для виконання чартеру, які зазвичай можуть бути конкурентами;

- Альтернативні способи, такі як залізничні перевезення з Китаю до Європи;

– Альтернативні аеропорти, порти та автотранспортні маршрути, де є додаткові можливості.

2. Коливання попиту.

COVID-19 спонукав споживачів перейти до онлайн-покупок. В Італії продажі споживчих товарів через електронну комерцію зросли на 81% за один тиждень. До підприємств, що переживуть кризу, належать ті, хто має багатоканальну стратегію запасів і, які перейшли до моделей BOPIS (купуєте в Інтернеті, забираєте в магазині), а також менші фірми, такі як ресторани, які перетворили свої веб-сайти на точки продажу а себе на служби доставки.

Електронна комерція вимагає швидкого виконання та доставки, що також є недорогою для споживача. Серед рішень - альтернативне зберігання запасів: більше складських приміщень поблизу точки відправлення або пункту призначення, перетворення магазинів на сховища як вузли розподілу та реалізації або стратегічне використання морських вантажів як «плаваючого сховища» завдяки ретельному встановленню термінів замовлень та поставок.

3. Географічні ризики.

Криза дає можливість переглянути розташування ланцюжка постачання. На початку пандемії, коли Китай заклав виробництво, деякі американські роздрібні торговці в модній індустрії заявляли, що понад 70% їх запасів постачається з Китаю. Зриви в її промислових ланках спричинили затримки поставок кінцевої продукції. Те саме стосується брендів, що виробляють в інших країнах. Є ознаки, які деякі американські виробники прагнуть наблизити виробництво додому, головним чином у Мексиці. Але багатьом буде важко розірвати або послабити зв'язки з Китаєм. Ланцюги поставок там високоефективні, робоча сила велика і кваліфікована, величезний ринок який зростає. Китайське виробництво глибоко інтегровано із затратами та виробництвом на інших ринках Азії. Наприклад, Китай є основним джерелом тканини для виробників швейних виробів у регіоні, тому його важко взагалі вилучити з рівняння. І стратегія «Китай + 1» щодо розподілу ризику ланцюга поставок також є потенційно дорогою.

4. Управління запасами.

Розглянемо “ефект хлиста” COVID-19 - зміни споживчого попиту, що пронизує ланцюги постачання із дедалі більшими масштабами, створюючи довгострокові проблеми для виробництва та постачання. Це видно в одноразовому стрибку попиту на туалетний папір – спочатку були створені запаси на тиждень, а потім - накопичення надлишку запасів. Через це в індустрії створюється хаос запасів. Деякі рішення існують у креативній логістиці:

- Вдосконалення інструментів прозорості та використання вдосконаленої аналітики даних для кращого моделювання;
- Переміщення акцій ближче до ключових ринків;
- Вивчення того, чи потрібні менші обсяги товарно-матеріальних запасів, щоб краще реагувати на швидкі тенденції;
- Планування та впорядкування попиту в укорочених, частіших циклах.

Одним з уроків цієї кризи є те, що без людей технологія мало що представляє. Компанії, які швидко відреагували на зрив ланцюга поставок, спричинений пандемією, зазвичай робили це завдяки тому, що мали високоефективний людський ресурс, який зміг адаптуватися під зміни з використанням технологій.

1.3 Стратегія реінжинірингу корпоративної культури логістичних компаній та обґрунтування її процедури

Дослідження досвіду та теорії реінжинірингу бізнес-процесів дозволи виявити низку ключових понять, які його характеризують. Зокрема реінжиніринг бізнес-процесів трактується як:

- фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування бізнес-процесів компанії;

- об'єднання функцій на макроорганізаційному рівні;
- інструмент, спеціально розроблений для масштабних змін;
- ефективний засіб управління, який дає змогу здійснити «прорив»;
- перепроєктування ділових процесів і початок як з «чистого аркуша»;
- «капітальний ремонт» для досягнення істотних поліпшень у бізнесі;
- інноваційний і творчий процес, що вимагає креативності та ініціативи;
- новий підхід до мислення, погляд на побудову підприємства як на інженерну діяльність;
- відмова від управління функціональними службами на користь управління бізнес-процесами на чолі з процесним менеджером;
- процес фундаментального переосмислення й реконструкції бізнесу, що втілює в себе нові способи виконання робіт [35, 38, 66, 70].

На основі цих визначень можна сформулювати такі ознаки реінжинірингу бізнес-процесів [72]:

- інноваційність, оскільки впроваджуються новітні підходи управлінського, техніко-технологічного плану;
- складність і системність, оскільки передбачається оперувати великою кількістю елементів зі складним характером взаємодії;
- ієрархічність як підпорядкованість елементів нижчого рівня елементам вищого рівня;
- цілісність як властивість системи виконувати задану цільову функцію в повному обсязі;
- структурованість, оскільки передбачається чітке визначення меж взаємодії, завдань, відповідальності адекватно до організаційної структури, що націлена на реалізацію поставленої мети;
- рухливість або гнучкість, що закладається у системі планування, організаційного забезпечення прийняття управлінських рішень;

– унікальність та неповторність, оскільки формується і запроваджується в конкретних умовах і під впливом зовнішнього середовища, що з часом зміниться;

– адаптивність – здатність змінювати свою структуру і вибирати варіанти поведінки відповідно до нових цілей і під впливом зовнішнього середовища.

З позиції процесного підходу реінжиніринг бізнес-процесів – це сукупність послідовних етапів щодо виокремлення та докорінних перетворень тих ланок бізнесу, що дозволять здійснити «прорив», забезпечать довгострокові конкурентні переваги. Основними етапами цього процесу є: формування стратегії розвитку організації з урахуванням перспективних потреб споживача; визначення нового набору бізнес-правил або бізнес-процедур; створення ефективною організаційної структури управління; покращення організації праці персоналу; чіткий розподіл обов'язків, прав, відповідальності, формування системи комунікацій; розробка системи документообігу, норм, процедур і правил поведінки учасників бізнес-процесів; забезпечення функціонування всіх організаційних підрозділів з використанням інформаційних систем та новітніх інформаційних технологій; удосконалення системи підбору, навчання та розвитку персоналу підприємства; розробка і впровадження націленої на підтримку змін системи мотивації працівників [67, 40].

Багато із цих етапів пов'язані із трансформацією корпоративної культури підприємства. Якщо колектив і керівництво корпорації прагнуть підвищити рівень корпоративної культури, необхідно використовувати різноманітні методи її оцінки. Це дозволить зробити це прагнення конкретним і перевести його на мову цілей, завдань, практичних заходів і потрібних результатів. Найпоширеніші з них [24, с. 63]:

1. Метод системного аналізу (або метод поелементної якісної оцінки корпоративної культури).
2. Методи опитування (інтерв'ю, анкетування).
3. Соціометричні методи.
4. Опис елементів корпоративної культури.

5. Визначення типу корпоративної культури.

6. Статистичні методи, які в свою чергу поділяються на:

- нормативний метод;
- порівняльний метод;
- метод відстеження змін за схемою «було - стало - повинно бути»;
- метод випадкової оцінки;
- конструктивно-критичний метод.

Метод поелементної якісної оцінки корпоративної культури є дуже важливим, тому що його можна використовувати при послідовному поліпшенні існуючої культури.

Метод опитування – це активний метод аналізу корпоративної культури підприємства. Цей метод трудомісткий, але набагато достовірніше інших, так як дозволяє виявити безпосередньо у самого співробітника його ставлення до корпоративної культури, а також встановити, які елементи і цінності є найбільш важливими для нього. Аналіз отриманих відповідей дозволяє зробити відповідні узагальнення та висновки.

Соціометричні методи дозволяють виразити внутрішньогрупові відносини у вигляді числових величин і графіків і таким чином отримати цінну інформацію про стан групи.

Опис елементів корпоративної культури (місія, цілі, традиції, базові цінності компанії, стиль спілкування, модель поведінки, історія компанії, її девіз і т.д.). Кожен з елементів відображає певний аспект корпоративної культури і дозволяє оцінити її з різних сторін.

Статистичні методи також є необхідними при вимірюванні корпоративної культури організації.

Нормативний метод – один з найбільш поширених методів оцінки конкретного виду та різновиду корпоративної культури. Порівняльний метод – інший, не менш поширений метод оцінки корпоративної культури, що має ряд різновидів, таких як метод «полярних культур» і зіставлення за певними показниками.

Метод відстеження змін за схемою «було – стало – повинно бути» поєднує у собі аналітичні та раціоналізаторські можливості. Для нього характерно визначення «стартових показників» (індикаторів) і відстеження по них необхідних змін. Проте рівень корпоративної культури може не тільки рости, але й падати. І даний метод дозволяє зафіксувати цю тенденцію [33].

Конструктивно-критичний метод має два варіанти:

1. Метод обвального-повального критики, яка обрушується на адміністраторів, змушених приймати практичні заходи.

2. Метод врівноважено-періодичної критики, що відрізняється більш спокійними оцінками і пропозиціями.

Деніел Денісон створив одну із найбільш репрезентативних моделей трансформації корпоративної культури з точки зору організаційної ефективності. Оскільки в основі будь-якої компанії, чий зусилля спрямовані на здійснення реінжинірингу бізнес-процесів, закладений людський фактор, в основі моделі Денісона лежить поведінковий підхід з акцентом на особистісні твердження, цінності та очікування працівників компанії. Діапазон завдань, для вирішення яких використовується модель Денісона, є досить широким: від питань економічної ефективності організації, функціонування системи менеджменту та корпоративної комунікації до супроводження процесів злиття та поглинання, реструктуризації та реорганізації, розробки інноваційних товарів, вихід на нові ринки, підвищення якості обслуговування та особистісного розвитку керівників та персоналу.

Особливістю моделі Денісона є те, що вона побудована на оцінці чотирьох основних характеристик корпоративної культури та лідерства: місії (mission), здатності до адаптації (adaptability), залученості (involvement) та узгодженості (consistency). Відповідно, кожна із цих характеристик розподіляється на 3 якості (індикатора), тому в межах моделі Денісона оцінюється 12 параметрів (рис. 1.3). [63]



Рисунок 1.3 - Модель корпоративної культури Денісона

Реінжиніринг корпоративної культури організації не може відбуватися без зміни парадигми, принципів та поведінки її керівника, оскільки є віддзеркаленням його особистісних цінностей та якостей. У 1997 році Річардом Барретом були розроблені Інструменти Культурної Трансформації (Cultural Transformation Tools – СТТ), які базуються на семирівневій моделі свідомості, які дозволяють визначити баланс особистісних цінностей працівників та існуючої корпоративної культури. Доповнивши «піраміду Маслоу», Річард Баррет дав характеристику особистісним рівням свідомості у відповідності до рівнів усвідомлення потреб і виділив групи цінностей, які їм відповідають (табл. 1.3) [61].

Таблиця 1.3 - Рівні особистісної та корпоративної свідомості

Людські потреби	Самосвідомість		Корпоративна свідомість
Духовні	Служіння	7	Життєдіяльність довгостроковій перспективі
	Бажання щось змінити	6	Співпраця
	Внутрішня цілісність	5	Корпоративні цінності
Розумові	Самотрансформація	4	Вдосконалення діяльності
Емоційні	Самоповага	3	Ефективні процеси і системи
	Відношення	2	Задоволення споживачів
Фізичні	Вживання	1	Фінансова стабільність

Співвідношення стадій життєвого циклу організації і механізму зміни її культури представлено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 - Стадії життєвого циклу організації і механізм зміни корпоративної культури

Стадії життєвого циклу організації	Механізм зміни КК
1.Створення організації і початок її розвитку	Природна еволюція
	Самозміна за допомогою організаційної терапії
	Управління еволюцією за допомогою носіїв культури
2.Стадія зростання, середина життєвого циклу організації	Зміни завдяки наявності субкультур
	Планові зміни та організаційний розвиток
	Впровадження нових технологій
3.Процвітання та занепад організації	Зміни за допомогою нових лідерів
	Зміни через конфлікти чи поширення міфів
	Повне перетворення
	Переконання вимушене
	Руйнування і відродження

Процес формування, розвитку й змін корпоративної культури може відбуватися відповідно до життєвого циклу організації. Оскільки в розвитку організації виділяють три важливих періоди, то кожен із них має свої проблеми культури і відповідні механізми їх вирішення.

1.4 Висновки до розділу 1

Можна стверджувати, що корпоративна культура – це уміння як керівництва, так і персоналу працювати, професіоналізм на всіх рівнях і у всіх функціональних сферах. Це означає, що ефективність і конкурентоспроможність підприємства залежать головним чином від його культури, а, отже, про те, наскільки високий чи низький рівень культури, можна судити за рівнем економічної ефективності і конкурентоспроможності підприємства. Низька конкурентоспроможність і незначний економічний ефект свідчать про те, що принаймні, один зі структурних елементів корпоративної культури підприємства слабкий, а якість виконання визначених йому функцій – низька. Отже, саме рівень культури підприємства і зумовлює рівень конкурентоспроможності.

В забезпеченні унікального конкурентоспроможного підприємства особливу роль грає корпоративна культура, яка відноситься до найбільш складних нематеріальних стратегічних ресурсів, які майже неможливо скопіювати. Кожне підприємство має свої конкурентні переваги, які відрізняють його від інших підприємств, оскільки вони є результатом взаємодії різних факторів та унікальних людей – персоналу підприємства. Корпоративна культура є зв'язуючою ланкою, яка об'єднує співробітників підприємства. Результатом такої взаємодії являється синергетичний ефект, який забезпечує успіх підприємству, його конкурентну перевагу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ «КЮНЕ+НАГЕЛЬ» ТА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Загальний огляд діяльності компанії «Кюне+Нагель»

Маючи приблизно 83 000 співробітників у приблизно 1400 місцях у понад 100 країнах, «Кюне+Нагель Груп» є однією з провідних світових логістичних компаній. Компанія займає потужні ринкові позиції у галузі вантажних перевезень морським, авіаційним, наземним видами транспорту та контрактної логістики, з чітким акцентом на сегментах з високою доданою вартістю, таких як інтегровані логістичні рішення на основі ІТ. [87]

Компанія була заснована в Бремені, Німеччина, Августом Кюне і Фрідріхом Нагелем в 1890 році. Історія «Кюне+Нагель Груп» починається в 1890 році в Бремені, де Августус Кюне і Фрідріх Нагель заснували експедиторське агентство. [88]

Спочатку компанія була зосереджена на перевезенні бавовни та консолідованих вантажних перевезеннях. Пізніше, в 1902 році, компанія розпочала свою діяльність у німецькому морському порту Гамбург. У 1907 році співзасновник Фредерік Нагель помер, і до Августа Кюне перейшла його частка в компанії. На початку 50-х років Альфред Кюне ініціював міжнародне розширення компанії, наслідком чого стало відкриття філій «Кюне+Нагель» в Торонто, Онтаріо та Монреалі, Квебек. У 1963 році «Кюне+Нагель» придбали контрольний пакет акцій в Афінах, а також розширили свою діяльність до Італії. У 1975 році підприємство трансформувалося у холдингову компанію під назвою «Kuehne + Nagel International AG», яка базувалась в Шіндельєгі, Швейцарія. «Кюне+Нагель» також розширилася завдяки придбанню вантажних

компаній: «Domenichelli SpA» (Італія), «Van Vliet BV» (Нідерланди), «Hollis Transport Group Ltd.» (Великобританія), «Transportes Tres» (Іспанія) та інші компанії в Данії, Норвегії та Швеції. У 1980-х KN Німеччина діяла як найбільша компанія KN у світі. У 1985 р. Керівництво «Кюне+Нагель» розробило загальноєвропейську стратегію підготовки компанії до єдиного європейського ринку. Головним пріоритетом компанії було розширення своєї транспортної, складської та дистрибуторської мережі в Європі. Ця концепція отримала назву «KN Euro Logistics». На початку 2000-х «Кюне+Нагель» вийшов на ринок логістичних послуг у Азіатсько-Тихоокеанському регіоні, коли компанія уклала стратегічний альянс із сінгапурською компанією «SembCorp Logistics». У 2001 році компанія придбала «USCO Logistics Inc.» - постачальника логістичних послуг, що базується на складі в Хамдені, штат Коннектикут.

На сьогодні офіси «Кюне+Нагель Груп» розташовані по всьому світу (див. Рис. 2.1). Компанія базується в Шіндельєгі, Швейцарія.



Рисунок 2.1 – Офіси «Кюне+Нагель Груп» у всьому світі

Операційна діяльність здійснюється в таких географічних регіонах:

- Європа, Близький Схід, Центральна Азія та Африка;
- Північна та Південна Америка;
- Азіатсько-Тихоокеанський район.

Основні напрямки діяльності та ринкове становище компанії представлені на рис. 2.2.





 <p>Морська логістика:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Глобальний морський експедитор номер 1 • • Стійкий річний приріст вантажних перевезень • • Тверді партнерські відносини з широким спектром найкращих морських перевізників 	 <p>Авіаційна логістика:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Глобальний експедитор вантажів номер 2 • • Лідер в галузі інноваційних концепцій управління вантажними потоками • • Сертифікація Global Cargo iQ Phase 2
 <p>Контрактна та інтегрована логістика:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Постачальник глобальної контрактної логістики номер 2 • • Всесвітня мережа складських та розподільчих центрів • • Світовий провідний постачальник логістичних послуг номер 1 	 <p>Автомобільна логістика:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Європейський топ-5 провайдер, Північна та Центральна Америка – топ-15 найкращих провайдерів, присутність у країнах Ради співробітництва арабських держав Перської затоки та Південно-Східної Азії • • Лідер у збірних перевезеннях, LTL, FTL, інтермодальних перевезеннях, а також фармацевтичних перевезеннях • • Великий власний парк та тісні партнерські стосунки з найкращими у своєму класі перевізниками

Рисунок 2.2 – Основні напрямки діяльності «Кюне+Нагель Груп»

Місія «Кюне+Нагель Груп» звучить як «глобальна логістична мережа - це наш найсильніший актив. Цілеспрямованість, інтеграція та інновації - це основа нашої філософії бізнесу. Орієнтуючись на потреби наших клієнтів, ми пропонуємо інтегровані логістичні рішення надзвичайної якості та операційної досконалості - ми є продовженням вашого бізнесу».

Історія «Кюне+Нагель» в Україні почалась у 1992 році, і на сьогоднішній день штат компанії становить близько 450 працівників. За цей час «Кюне+Нагель Україна» створила сильну команду професіоналів, налагодила довгострокові стосунки з клієнтами - провідними українськими та міжнародними компаніями, які представлені в Україні, створила мережу філій в

Україні. Головний офіс знаходиться у Києві, також офіси представлені у Львові та Одесі (див. рис. 2.3). [84]

Kuehne + Nagel Ukraine



Рисунок 2.3 – Мережа офісів та складів «Кюне+Нагель Україна»

Організаційна структура компанії представлена на рис. 2.4.

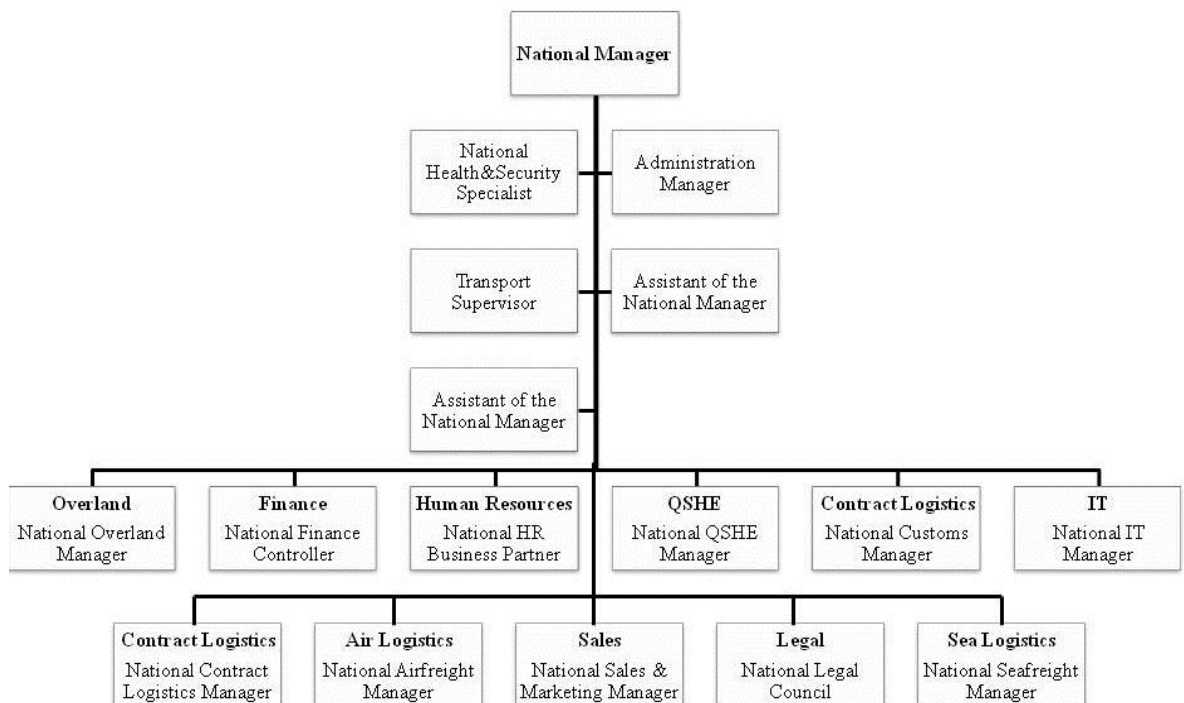


Рисунок 2.4 – Організаційна структура «Кюне+Нагель Україна»

Бізнес-підрозділи та сфери бізнесу включають: морську логістику, повітряну логістику, контрактну логістику, інтегровану логістику, наземні перевезення та брокерські послуги.

До функціональних підрозділів належать: фінанси + контролінг, управління персоналом, інформаційні технології, юридичні послуги та QSHE (якість, безпека, здоров'я та оточуюче середовище).

Послуги «Кюне+Нагель Україна» надаються у досить різних галузях: аерокосмічна, хай-тек, готельна логістика, морська логістика тощо (див. рис. 2.5).

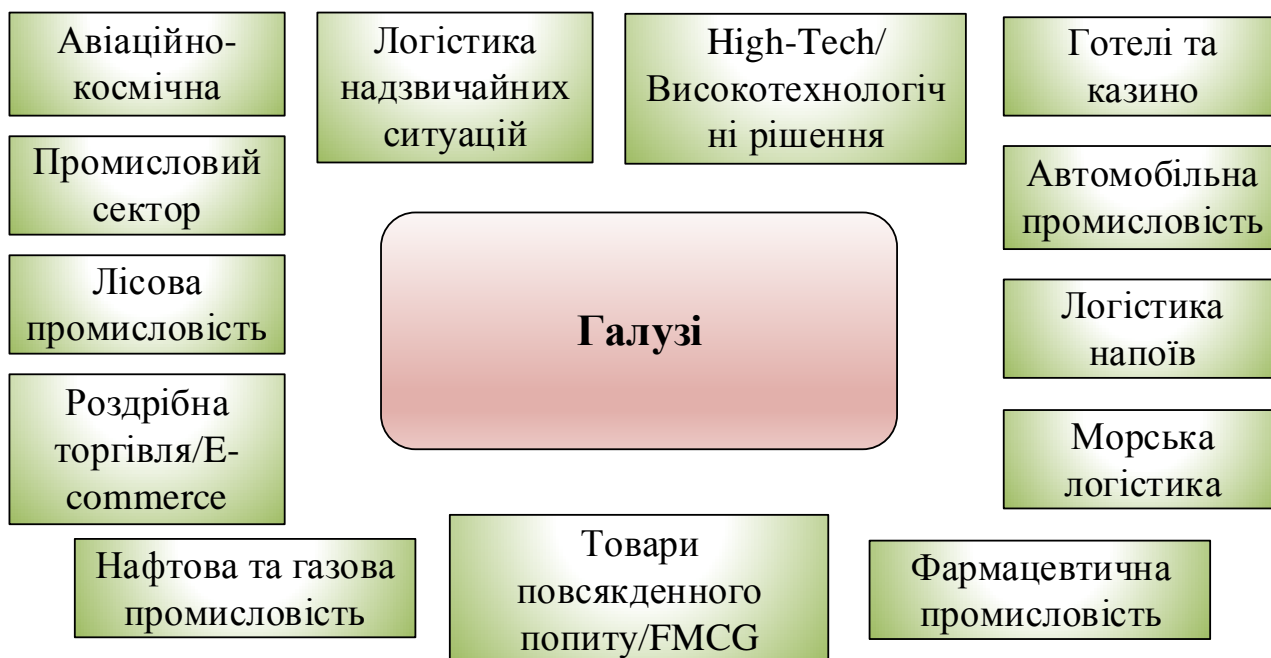


Рисунок 2.5 – Присутність «Кюне+Нагель Україна» в різних галузях

Одним з основних трендів сучасного логістичного ринку є використання інноваційних ІТ-інструментів для візуалізації процесів, а також моніторингу всього ланцюга поставок в режимі реального часу. Тому фахівцями компанії було розроблено спеціальний сервіс KN Login, який дозволить цілодобово керувати Вашими поставками вантажів.

Авіаційні департаменти у всьому світі «Кюне + Нагель» доставляють більше 1 300 000 тонн повітряних вантажів щороку. Компанія охоплює ключові

авіасполучення, а також розробляє нові транспортні рішення по доставці вантажів в більш віддалені куточки планети. Співробітники «Кюне + Нагель» забезпечують високий рівень обслуговування та доставки Вашого повітряного вантажу максимально швидко, безпечно та з мінімальними транспортними витратами.

Ключовими послугами компанії «Кюне + Нагель» в морських перевезеннях є:

- експорт - імпорт - транзит вантажів;
- контейнерні FCL перевезення;
- перевезення збірними LCL контейнерами;
- інтермодальні перевезення (море-авіа, море-авто);
- страхування морських вантажів;
- консолідація вантажів на власних складах розташованих у найбільших портах світу;
- митно-брокерські послуги;
- транспортування небезпечних і негабаритних вантажів;
- проектна логістика;
- доставка товарів «від дверей до дверей» або «від порту до порту».

«Кюне+Нагель» є одним з провідних постачальників послуг контрактної логістики світу. Компанія оперує на складських площах понад 8 мільйонів квадратних метрів у більш ніж 65 країнах світу та володіє експертизою логістичних рішень в контрактній логістиці як на глобальному рівні, так і в Україні.

В Україні працює з 1998 року та оперує на більш ніж 100 000 м² складських площ, надаючи висококласні послуги в режимі 24/7 та користуючись сучасною системою управління складськими операціями, що надає клієнтам більше гнучкості та задоволення операційних потреб.

Місія компанії: "Фокусуючи увагу на потребах наших замовників, ми пропонуємо високоякісні інтегровані логістичні рішення і виробниче досконалість; ми - це продовження вашого бізнесу".

Шість ключових сильних сторін, що характеризують компанію:

- Підприємницький дух;
- Експерти з логістики;
- Глобальна мережа;
- Довірений бренд;
- Міжнародні стандарти та ІТ-системи;
- Заощадливе управління та економічність.

«Кюне+Нагель» надає однакове значення для всіх шести ключових сильних сторін, але приділяє новий стратегічний акцент на "заощадливе управління та економічну ефективність":

“Заощадливе управління” - не інший термін для “скорочення витрат”. Для того, щоб рухатись вперед, слід зосередити увагу на «розумному заощадженні».

«Розумне заощадження» означає систематичне перепроєктування внутрішніх процесів, що стоять перед клієнтом, використовуючи технології та системи. Компанія прагне спростити, автоматизувати та усунути зайві процеси на кожному рівні нашої компанії.

Клієнти лежать в основі бізнес-стратегії та керують компанією у всьому, що вона робить.

Технологія є ключовим фактором для оволодіння майбутніми вимогами замовника та підвищує ефективність.

Персонал є основою створення споживчої цінності і робить нас лідером в області технологій ініціативи логістики та послуг в ланцюжку поставок.

Основними конкурентами компанії є такі транспортно-логістичні та експедиторські компанії як "STS Logistics" (100%), "Polar Logistics" (67%), "Panalpina World Transport" (67%), "MSC Ukraine" (Ltd) (67%), "DHL Logistics" (67%), "Веста" (67%), "Сма Сgm" (67%), "Формаг Одесса" (67%), "Інтернешнл Карго Сервіс" (33%), "К-Лайн Україна" (33%), "Арете Україна ЛТД" (33%), "Укр-Китай Логістика" (33%).

Традиційно логістичні компанії в Україні присутні переважно в великих містах та займають великі площі, але в регіонах ця тенденція представлена

значно нижчими показниками як області, так і різноманітності самих компаній. В першу чергу це пов'язано зі слабшим розвитком регіональних ринків. Щодо українського логістичного ринку, то основними конкурентами є такі компанії, як DHL Ukraine, Zammler, Raben, Ekol, FM Logistic, Logistic Plus.

«Кюне+Нагель» працює з клієнтами в режимі B2B, тому компанія надає послуги іншим підприємствам, а не кінцевим споживачам. Ця сфера діяльності орієнтована на отримання вигоди (прибутку) від надання послуг або продажу товарів, де "об'єктами" є послуги чи товари, а "суб'єкти" - організації, що взаємодіють у ринковій сфері. Тут організації та (або) індивідуальні підприємці виступають як "продавець" та "покупець" послуг чи товарів.

«Кюне+Нагель Україна» співпрацює з іншими підприємствами у сферах фармацевтики та охорони здоров'я, нафти та газу, FMCG (товари широкого вжитку), автомобільної та аерокосмічної промисловості, високотехнологічних товарів, продовольчого обслуговування, лісової продукції та промислових товарів.

Топ-клієнтами є такі компанії, як Mondelez Corporation, Toyota Ukraine, Auchan, Lenovo, Budpostach, Indar, Indesit, Bosh, JTI, В.А.Т. - Prulucky, Kraft food, H&M, Samsung, Jacobs, Loreal, Inditex, Intertop, Claas, BIC, Leroy Merlin та інші.

2.2 Аналіз фінансових та виробничих показників компанії «Кюне+Нагель»

«Кюне+Нагель», один з провідних світових постачальників логістичних послуг, знову показав рекордні результати в 2019 році, згідно із результатами річного звіту. [82] За оцінками, зростання світової економіки в минулому році склало всього 2,4% через стабільно низьку торгівлю та інвестиційну діяльність - це найнижчий темп зростання з часів фінансової кризи 2008 року. Геополітична

напруженість і розбіжності з приводу торгової політики стримують міжнародні інвестиції і викликають певну невизначеність. У 2019 обсяг світової торгівлі збільшився всього на 1,0% в порівнянні з 3,7% в попередньому році. [78]

Чистий оборот «Кюне+Нагель» в 2019 фінансовому році виріс на 1,5%, що значно перевищує зростання ринку (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Показники діяльності компанії «Кюне+Нагель» за 2015-2019 рр. [77, 82-85]

№	Показники	2019	2018	2017	2016	2015
1	Оборот, млн. CHF	25295	24825	22220	19985	20283
3	Чистий оборот, млн. CHF	21094	20774	18594	16525	16731
4	Валовий прибуток, млн. CHF	7981	7709	7023	6550	6251
5	Загальні витрати, млн. CHF	(6152)	(6500)	(5873)	(5440)	(5210)
6	Обсяг прибутку до вирахування витрат за відсотками, сплати податків та амортизаційних відрахувань (ЕВІТДА), млн. CHF	1829	1209	1150	1110	1041
7	Операційний прибуток (ЕВІТ), млн. CHF	1061	987	937	918	850
8	ЕВІТ у відсотках до валового прибутку	13,3	12,8	13,3	14,0	13,6
9	Загальна кількість працівників на кінець року	83161	81900	75876	70038	67236

Компанія також поліпшила показники прибутку: показник ЕВІТ виріс на 7,5%. Фактично, ЕВІТ вперше в історії компанії перевищила мільярдну позначку. Завдяки тому, що «Кюне+Нагель» приділяє особливу увагу обслуговуванню клієнтів і рентабельності, постійному вдосконаленню операційних систем і їх подальшої цифровізації, компанії вдалося знову збільшити свою частку ринку в усіх бізнес-підрозділах. В цілому, «Кюне+Нагель» в черговий раз досягла своєї стратегічної мети - рости вдвічі швидше за ринок своїх транспортних мереж.

У 2019 році «Кюне+Нагель Груп» збільшила кількість працівників у річному обчисленні на 1261 або 1,5 % з 81 900 до 83 161 працівників. Кількість

штатних співробітників досягла 78 448 проти 77 416, що є збільшенням на 1032 або 1,3 %.

Обсяги морських перевезень зросли на 3,6 % до 4861000 TEU (див. табл. 2.2). Послуги з перевезення вантажів з термічним режимом у рефрижераторних контейнерах та управління замовленнями суттєво сприяли зростанню. Клієнти фармацевтичної та медичної галузей використовують «Кюне+Нагель» для обробки продуктів, чутливих до температури. Експорт з Азії до Європи та США, а також внутрішньоазіатська торгівля сприяли значному зростанню обсягів. У 2019 році ЕВІТ зріс на 9,1 % порівняно з попереднім роком, тоді як відношення ЕВІТ до валового прибутку (коефіцієнт конверсії) збільшилось до 29,6 % (2018: 28,2 %).

Таблиця 2.2 – Показники діяльності компанії «Кюне+Нагель» у сфері морських перевезень за 2015-2019 рр. [77, 82-85]

№	Показники	2019	2018	2017	2016	2015
1	Оборот, млн. CHF	9751	9366	8805	7981	8739
3	Валовий прибуток, млн. CHF	1539	1482	1416	1416	1381
4	Загальні витрати, млн. CHF	(1054)	(1041)	(979)	(951)	(896)
5	Обсяг прибутку до вирахування витрат за відсотками, сплати податків та амортизаційних відрахувань (ЕВІТДА), млн. CHF	485	441	437	465	485
6	Операційний прибуток (ЕВІТ), млн. CHF	456	418	414	445	459
7	ЕВІТ у відсотках до валового прибутку	29,6	28,2	29,2	31,4	33,2
8	Кількість оперативного персоналу	10535	10025	9543	9154	8792
9	TEUs, тис.	4861	4690	4355	4053	3820

Через глобальне скорочення обсягів авіаперевезень, «Кюне+Нагель Груп» довелося зафіксувати зменшення обсягів на 5,7 % до 1 643 000 тонн, тим самим посідаючи друге місце як глобальний постачальник авіаперевезень (див. табл. 2.3). Рівень ЕВІТ до валового прибутку зменшився до 25,0% у 2019 році (2018: 29,5%). ЕВІТ зменшився на 7,3 % порівняно з попереднім роком.

Таблиця 2.3 – Показники діяльності компанії «Кюне+Нагель» у сфері авіаційних перевезень за 2015-2019 рр. [77, 82-85]

№	Показники	2019	2018	2017	2016	2015
1	Оборот, млн. CHF	5465	5620	4759	3935	4014
2	Чистий оборот, млн. CHF	4653	4870	4080	3347	3424
3	Валовий прибуток, млн. CHF	1317	1202	1036	964	904
4	Загальні витрати, млн. CHF	(923)	(822)	(703)	(649)	618
5	Обсяг прибутку до вирахування витрат за відсотками, сплати податків та амортизаційних відрахувань (ЕВІТДА), млн. CHF	394	380	333	315	286
6	Операційний прибуток (ЕВІТ), млн. CHF	329	355	313	298	265
7	ЕВІТ у відсотках до валового прибутку	25,0	29,5	30,2	30,9	29,3
8	Обсяг перевезень, тис. тон	1643	1743	1570	1304	1250

Придбання компанії «Quick International Courier», що спеціалізується на термінових перевезеннях в фармацевтичному та авіаційному секторах, послугувало довгостроковим позитивним впливом.

«Кюне+Нагель Груп» набула спеціальних знань, навичок та досвід в галузевих та специфічних ланцюгах постачання, за допомогою різних стратегічних програм. Органічне зростання в таких сферах, як перевезення швидкопсувної продукції, фармацевтична та аерокосмічна логістика, а також злиття з іншими компаніями, продовжують визначати лідируючі позиції «Кюне+Нагель Груп».

Візуалізація розвитку обсягів морських та вантажних перевезень дає можливість побачити темпи зростання або спаду (рис. 2.6).

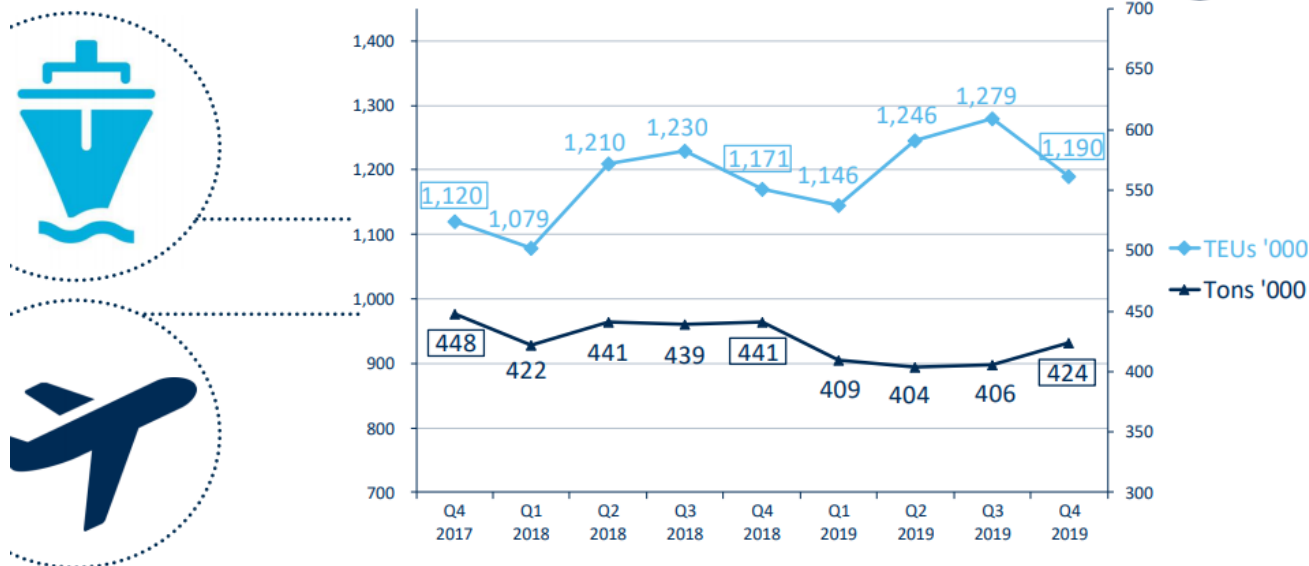


Рисунок 2.6 – Динаміки обсягів перевезень морським та авіаційним транспортом компанією «Кюне+Нагель»

З іншого боку, прибуток від перевезення одиниці вантажу морським та авіаційним транспортом приблизно однаковий (див. рис. 2.7, 2.8).

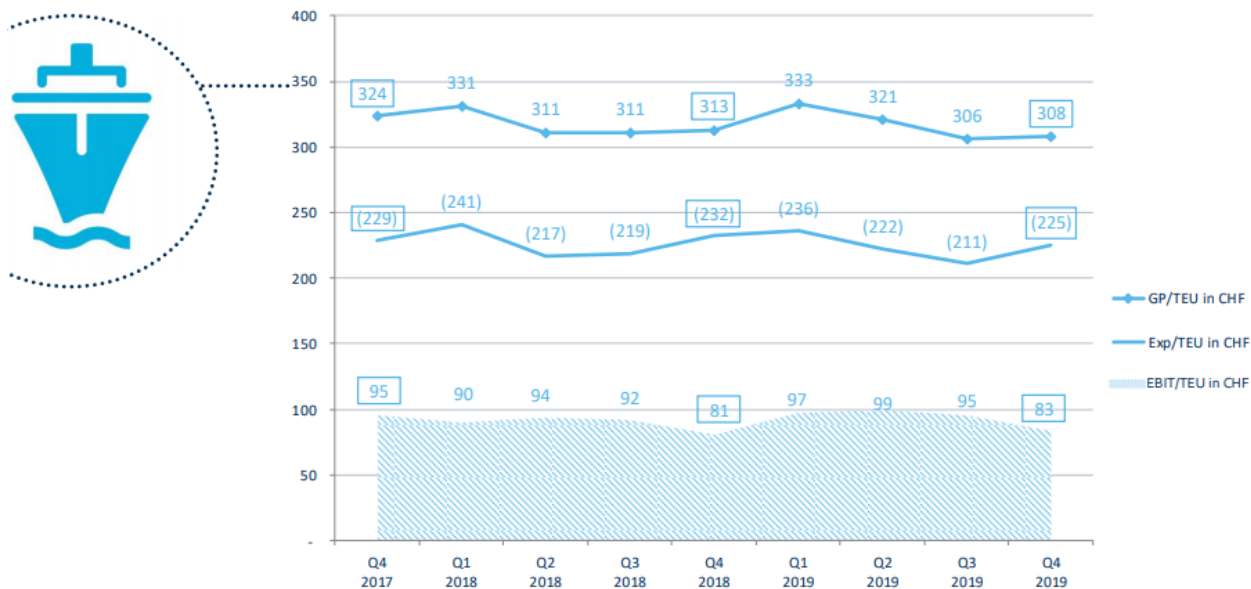


Рисунок 2.7 – Динаміка прибутку на одиницю перевезеного вантажу морським транспортом компанією «Кюне+Нагель»

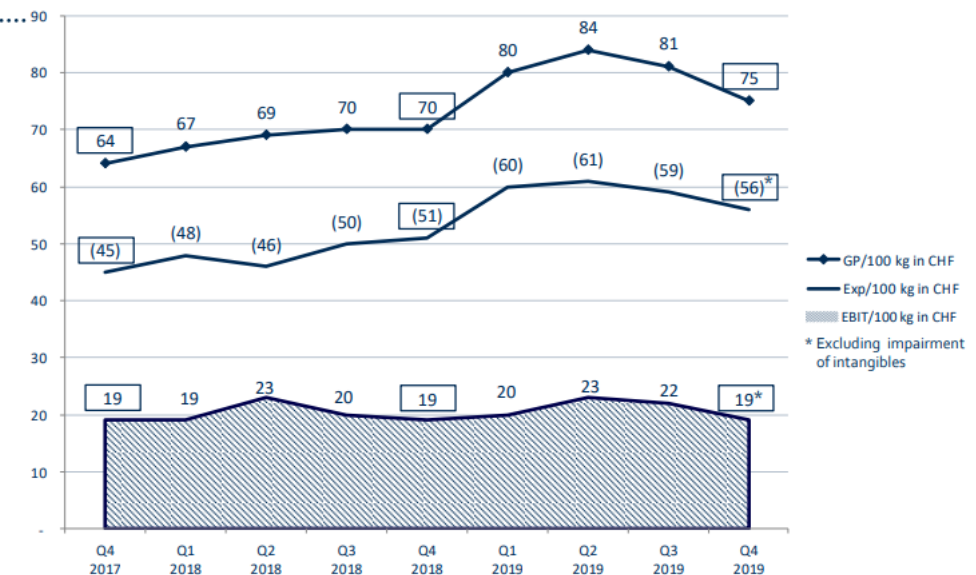


Рисунок 2.8 – Динаміка прибутку на 100 кг перевезеного вантажу авіаційним транспортом компанією «Кюне+Нагель»

Чистий оборот перевезень автомобільним транспортом збільшився на 1,7 % у 2019 році завдяки сильним показникам діяльності наземного транспорту в Європі (див. табл. 2.4). Група продовжує розширювати послуги шляхом придбання «Jobstl Group» в Австрії із сильними позиціями на східноєвропейському ринку та придбання «Rotra» в Бельгії та Нідерландах для подальшої активізації загальноєвропейських сухопутних перевезень.

Таблиця 2.4 – Показники діяльності компанії «Кюне+Нагель» у сфері наземних перевезень компанії за 2015-2019 рр. [77, 82-85]

№	Показники	2019	2018	2017	2016	2015
1	Оборот, млн. CHF	4102	4009	3356	3130	2825
2	Чистий оборот, млн. CHF	3586	3526	3117	2898	2589
3	Валовий прибуток, млн. CHF	1121	1088	952	895	834
4	Обсяг прибутку до вирахування витрат за відсотками, сплати податків та амортизаційних відрахувань (ЕВІТДА), млн. CHF	136	118	92	70	50
5	Операційний прибуток (ЕВІТ), млн. CHF	78	76	49	28	7
6	ЕВІТ у відсотках до валового прибутку	7,0	7,0	5,1	3,1	0,8
7	Кількість оперативного персоналу	8781	8456	8040	7894	8186

Відношення ключового показника ефективності EBITDA до чистого обороту покращилося до 3,8 % порівняно з 3,3 % попереднього року. EBIT збільшився до 78 мільйонів швейцарських франків (2018: 76 мільйонів швейцарських франків). Динаміка за кварталами представлена на рис. 2.9. З розширенням послуг до галузевих рішень, відділ наземних перевезень суттєво сприяв успіху комплексної логістичної пропозиції «Кюне+Нагель Груп».

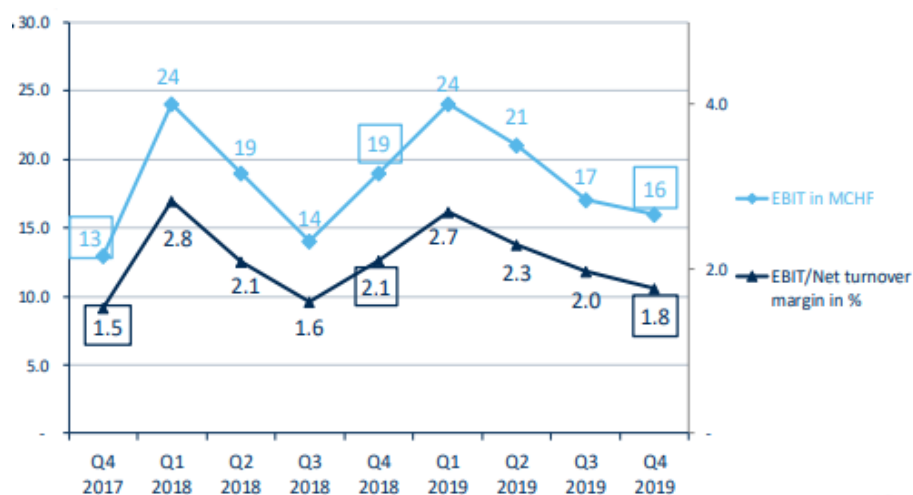


Рисунок 2.9 – Динаміка показників компанії «Кюне+Нагель» у галузі автомобільних перевезень поквартально

Зосередженість на спеціалізованих наскрізних рішеннях для таких галузей, як автомобільна, високотехнологічна, товари споживчої групи, аерокосмічна промисловість, фармацевтика, охорона здоров'я та електронна комерція, знайшла своє відображення у численних нових контрактах із клієнтами. Це призвело до (за вирахуванням валютного впливу) зростання чистого обороту на 5,8 % у 2019 році (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Показники діяльності компанії «Кюне+Нагель» у сфері контрактної логістики у 2015-2019 рр. [77, 82-85]

№	Показники	2019	2018	2017	2016	2015
1	2	3	4	5	6	7
1	Оборот, млн. CHF	5977	5830	5300	4939	4705
2	Чистий оборот, млн. CHF	5398	5249	4814	4466	4312

Закінчення таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6	7
3	Валовий прибуток, млн. CHF	4004	3937	3619	3275	3132
4	Обсяг прибутку до вирахування витрат за відсотками, сплати податків та амортизаційних відрахувань (ЕВІТДА), млн. CHF	814	270	288	260	220
5	Операційний прибуток (ЕВІТ), млн. CHF	198	138	161	147	119
6	ЕВІТ у відсотках до валового прибутку	4.9	3,5	4,4	4,5	3,8
7	Кількість оперативного персоналу	43661	43694	39957	35866	33925
8	Площа складських приміщень в м ²	11388643	11587597	10631779	10021688	9556477
9	Простір, що простоює в м ²	336696	343081	283690	364035	334477
10	Простір, що простоює у %	3,0	3,0	2,7	3,6	3,5

Візуалізація динаміки експлуатаційних показників відділу контрактної логістики представлена на рис. 2.10.

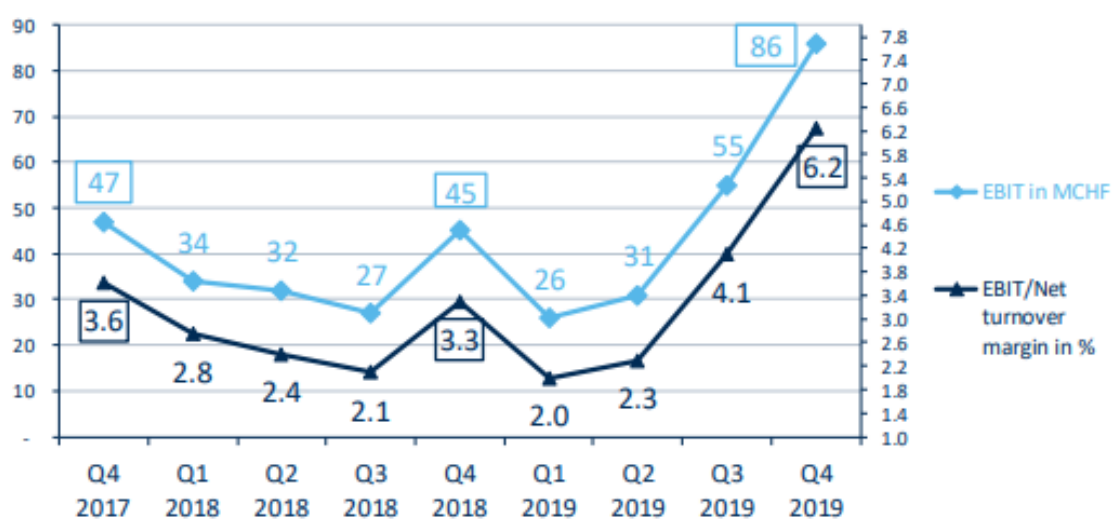


Рисунок 2.10 – Динаміка показників діяльності бізнес-підрозділу контрактної логістики «Кюне+Нагель» поквартально

У 2019 році для клієнтів було реалізовано понад 100 нових логістичних проектів, що дозволило компанії управляти 11,4 мільйонами квадратних метрів складського та логістичного просторів у всьому світі. У той же час «Кюне+Нагель Груп» зосередилася на портфелі клієнтів, що дозволяє задіяти інші бізнес-підрозділи та використовує масштабовані та стійкі логістичні рішення. Це призвело до зміни розміру бізнесу в деяких європейських країнах. Ця ініціатива продовжиться у 2020 та 2021 роках. Реструктуризація продукту, нерухомості та портфеля клієнтів, а також вплив нового міжнародного стандарту фінансової звітності IFRS 16 "Оренда" у 2019 році призвели до збільшення відношення EBITDA до чистого обороту до 15,1 % проти 5,1 % у 2018 році; EBIT збільшився на 43,5 %.

«Кюне+Нагель» ще більше зміцнили свої глобальні лідируючі позиції в галузі інтегрованої логістики. Група пропонує спеціалізовані наскрізні рішення з управління ланцюгами поставок, в якому приймають участь логістичні контрольні вежі та управління відбувається в тісному контакті з іншими бізнес-підрозділами, підтримуючи клієнтів у вдосконаленні їх ланцюжка створення вартості. Інтегровані експерти з логістики розробляють, впроваджують та керують рішеннями, які впорядковують ланцюжок поставок замовника, щоб зробити його витонченим, гнучким та керованим попитом.

Як піонер в галузі, «Кюне+Нагель» також вирішила проактивно усувати викиди CO₂ від транспортних послуг, що надаються її постачальниками - авіакомпаніями, судноплавними лініями і транспортними компаніями. Компанія «Кюне+Нагель» націлена на комплексну нейтралізацію CO₂ (сфера дії 3 Протоколу по парниковим газам - GHG) до 2030 року. В якості першого кроку все вантажі, що не містять збірних контейнерів (LCL), будуть нейтральними по CO₂ з 2020 року.

Програма Net Zero Carbon компанії «Кюне+Нагель» підсилює три області дії: виявлення, скорочення і компенсація викидів CO₂. Група почала свої власні природоохоронні проекти в М'янмі і Нової Зеландії і інвестувала в різні природоохоронні проекти компенсації викидів CO₂, в яких вуглець береться з

атмосфери. Отримані квоти на викиди відповідають найвищим міжнародним стандартам.

Група «Кюне+Нагель» продемонструвала прибуткове зростання в третьому кварталі 2020 року, після першого півріччя, яке відзначалося пандемією коронавірусу. З урахуванням валютних поправок компанія в третьому кварталі значно покращила ключові операційні показники. [76, 92]

Чистий оборот за перші дев'ять місяців склав 14,8 млрд. швейцарських франків, а ЕВІТ - 790 млн. швейцарських франків. Коливання валют мали значний негативний вплив як на чистий оборот (-5,7%), так і на ЕВІТ (-5,9%) за перші дев'ять місяців. Вільний грошовий потік збільшився на 31,4% за перші дев'ять місяців (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Показники діяльності компанії «Кюне+Нагель» за 9 місяців 2020 року

№	Показники	9 міс. 2020	9 міс 2019	Δ	3 кварт. 2020	3 кварт. 2019	Δ
1	Чистий оборот, млн. CHF	14839	15838	-6,3%	5031	5238	-4,0%
2	Валовий прибуток, млн. CHF	5516	5989	-7,9%	1866	1974	-5,5%
3	Обсяг прибутку до вирахування витрат за відсотками, сплати податків та амортизаційних відрахувань (ЕВІТДА), млн. CHF	1399	1341	4,3%	600	472	27,1%
4	Операційний прибуток (ЕВІТ), млн. CHF	790	794	-0,5%	371	283	31,1%
5	Вільний грошовий потік, млн. CHF	811	617	31,4%	428	254	68,5%

У третьому кварталі 2020 року зростання доходів у секторі морських перевезень відображало позитивні тенденції порівняно з першим півріччям.

Поліпшення зумовлене відновленням попиту з боку малих та середніх підприємств та збільшенням імпорту до країн Європи та Північної Америки з Азії.

У третьому кварталі 2020 року обсяг контейнерних перевезень зріс на 10,4% - до 1,2 мільйона TEU порівняно з другим кварталом. Чистий оборот підрозділу склав майже 1,8 млрд. швейцарських франків, а ЕВІТ покращився на 12,3% за рік до 137 млн. швейцарських франків. Коефіцієнт конверсії становив 36,2% (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Показники діяльності компанії «Кюне+Нагель» у сфері морських перевезень за 9 місяців 2020 року

№	Показники	9 міс. 2020	9 міс 2019	Δ	3 кварт. 2020	3 кварт. 2019	Δ
1	Чистий оборот, млн. CHF	5163	5633	-8,3%	1777	1894	-6,2%
2	Валовий прибуток, млн. CHF	1051	1173	-10,4%	378	391	-3,3%
3	Операційний прибуток (ЕВІТ), млн. CHF	304	357	-14,8%	137	122	12,3%

Оптимізація процесів через місцеві служби обслуговування клієнтів та центри оперативного обслуговування надає можливість ефективного управління витратами та сприяє майбутньому розширенню провідних позицій «Кюне+Нагель» на ринку.

Поліпшення ринкової кон'юнктури у третьому кварталі 2020 року, включаючи автомобільний сектор та швидкопсувні товари, призвело до більшого, ніж зазвичай, сезонного зростання обсягів авіаційної логістики порівняно з другим кварталом. Кризисні товари, навпаки, дедалі більше переходили на альтернативні транспортні шляхи.

Дорівнюючи 354 000 тонн обсяг вантажних авіаперевезень у третьому кварталі був на 12,8% нижчим, ніж у аналогічний період попереднього року,

тоді як чистий оборот зріс на 8,7% до 1,2 млрд. швейцарських франків, а ЕВІТ - на 89,9% до 169 млн. Сюди входить позитивний одноразовий вплив 63 млн. швейцарських франків через дострокове врегулювання розгляду питання придбання з 2018 року (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Показники діяльності компанії «Кюне+Нагель» у сфері авіаційних перевезень за 9 місяців 2020 року

№	Показники	9 міс. 2020	9 міс 2019	Δ	3 кварт. 2020	3 кварт. 2019	Δ
1	Чистий оборот, млн. CHF	3703	3503	5,7%	1243	1143	8,7%
2	Валовий прибуток, млн. CHF	957	997	-4,0%	315	329	-4,3%
3	Операційний прибуток (ЕВІТ), млн. CHF	350	263	33,1%	169	89	89,9%
4	Операційний прибуток ¹ (ЕВІТ), млн. CHF	287	263	9,1%	106	89	19,1%

¹ Скорегований з урахуванням впливу 63 млн. швейцарських франків через дострокове врегулювання розгляду питання придбання з 2018 року

На рис. 2.11 можна побачити динаміку обсягів перевезень морським та авіаційним транспортом. Обсяги морської логістики за 9 місяців 2020 року на 7,7% менше аналогічного періоду попереднього року; 3 квартал 2020 року зменшився на 5,1% у порівнянні з 3 кварталом 2019 року. Обсяги повітряної логістики за 9 місяців 2020 року на 14,6% менше попереднього року; 3 квартал 2020 року зменшився на 12,8%.

Третій квартал 2020 року характеризувався значним збільшенням поставок у сфері автомобільних перевезень порівняно з попереднім кварталом. Зокрема, попит на внутрішні транспортні перевезення в європейських країнах досяг докризового рівня. У Північній Америці попит на всі сегменти продукції - за винятком фармацевтики та охорони здоров'я та електронної комерції -

залишався значно нижчим за рівень попереднього року; однак пожвавлення ринку було очевидним з вересня.

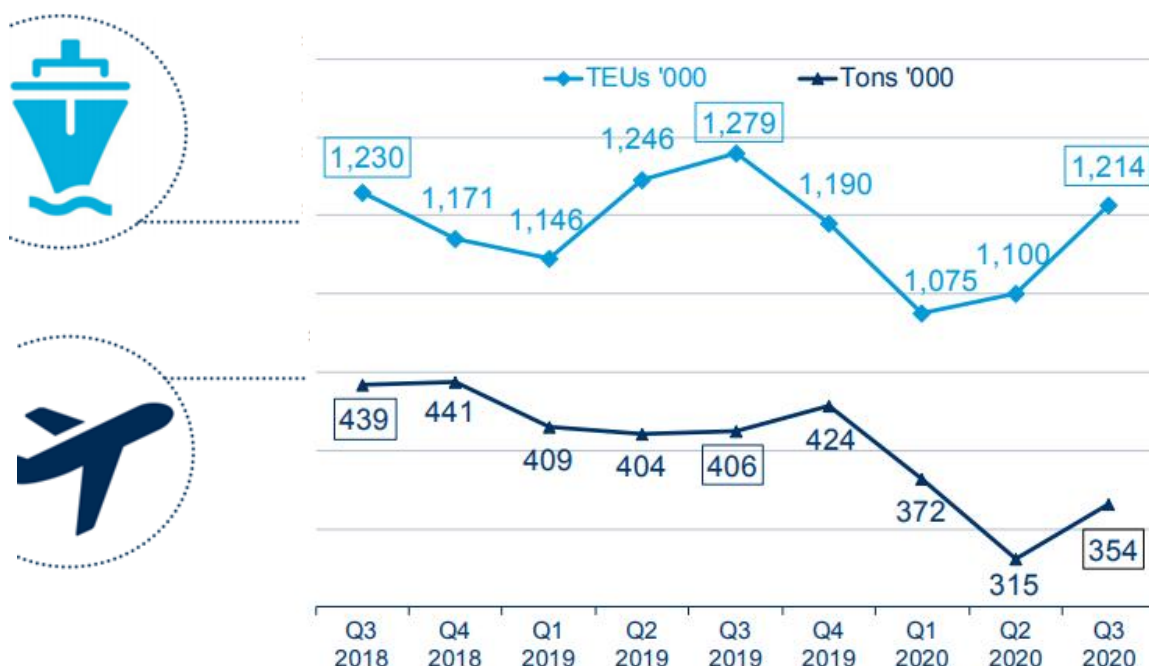


Рисунок 2.11 – Обсяги перевезень компанією «Кюне+Нагель» морським та авіаційним транспортом поквартально

Чистий оборот бізнес-підрозділу в третьому кварталі зменшився до 796 млн. швейцарських франків, а ЕВІТ - до 12 млн. швейцарських франків. Постійний дуже слабкий попит на виставкову логістику та логістику подій суттєво негативно позначився на результаті (див. табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Показники діяльності компанії «Кюне+Нагель» у сфері автомобільних перевезень за 9 місяців 2020 року

№	Показники	9 міс. 2020	9 міс 2019	Δ	3 кварт. 2020	3 кварт. 2019	Δ
1	Чистий оборот, млн. CHF	2380	2682	-11,3%	796	862	-7,7%
2	Валовий прибуток, млн. CHF	812	846	-4,0%	274	269	1,9%
3	Операційний прибуток (ЕВІТ), млн. CHF	38	62	-38,7%	12	17	-29,4%

На рис. 2.12 можна побачити динаміку операційного прибутку компанії «Кюне+Нагель» від автомобільних перевезень.

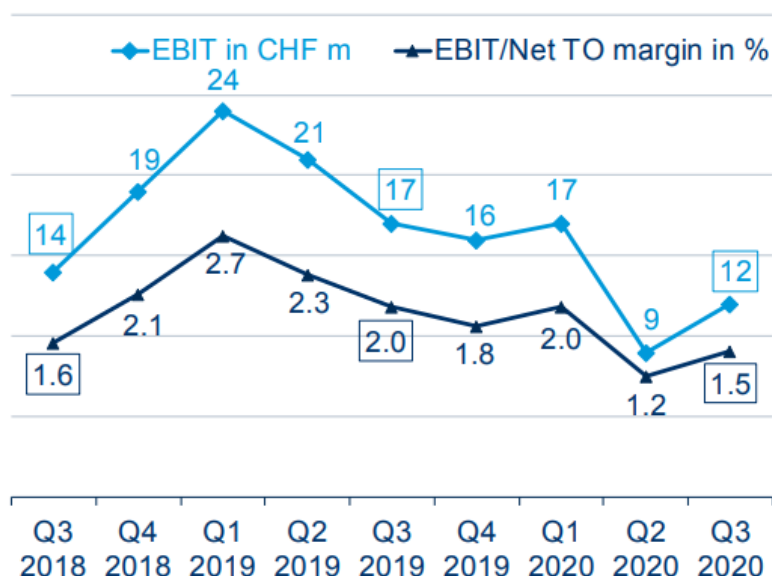


Рисунок 2.12 – Динаміка операційного прибутку компанії «Кюне+Нагель» від автомобільних перевезень

Приріст частки ринку у фармацевтичних та медичних послугах, а також у виконанні електронної комерції, а також жорстке управління витратами призвели до значного поліпшення доходів у контрактній логістиці в третьому кварталі 2020 року порівняно з другим кварталом.

Чистий оборот бізнес-підрозділу контрактної логістики у третьому кварталі становив 1,2 млрд. швейцарських франків, а прибуток - 53 млн. швейцарських франків (див. табл. 2.10 та рис. 2.13). З урахуванням великого обсягу доходів у третьому кварталі 2019 та 2020 років та від продажу нерухомості на 21 мільйон швейцарських франків та 4 мільйони швейцарських франків відповідно, ЕВІТ збільшився на 44%.

Бізнес-підрозділ продовжує розширювати свою діяльність із здійснення електронної комерції, що сприяє значній частці нових перемог у бізнесі. Наприклад, у Швеції «Кюне+Нагель» буде керувати новим розподільчим центром для «Amazon».

Таблиця 2.10 - Показники у сфері діяльності контрактної логістики компанії «Кюне+Нагель» за 9 місяців 2020 року (без операцій з нерухомістю)

№	Показники	9 міс. 2020	9 міс. 2019	Δ	3 кварт. 2020	3 кварт. 2019	Δ
1	Чистий оборот, млн. CHF	3593	4020	-10,6%	1215	1339	-9,3%
2	Валовий прибуток, млн. CHF	2696	2973	-9,3%	899	985	-8,7%
3	Операційний прибуток (ЕВІТ), млн. CHF	98	112	-12,5%	53	55	-3,6%

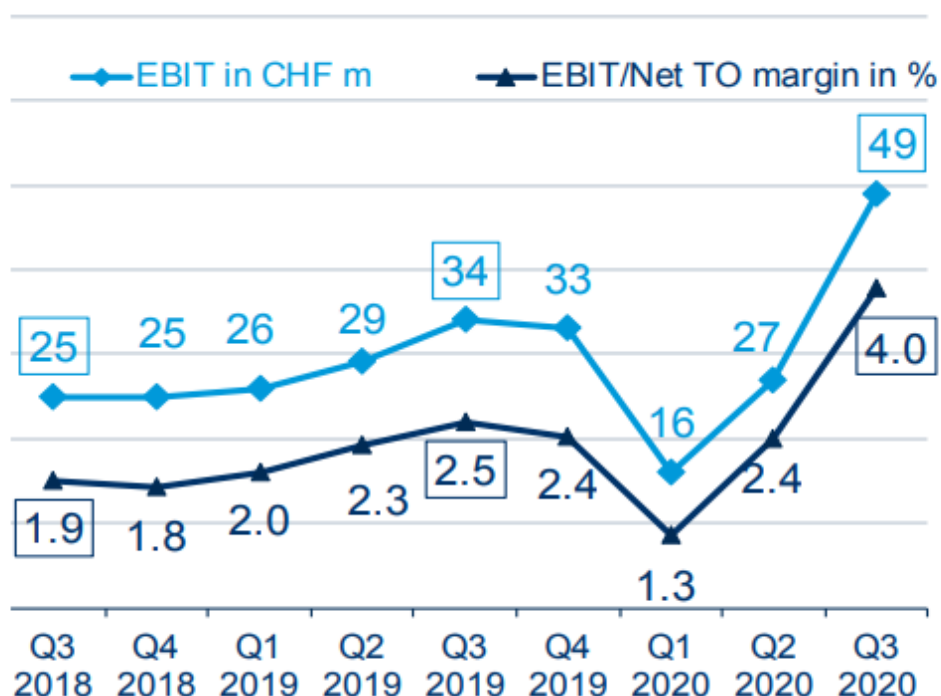


Рисунок 2.13 – Динаміка операційного прибутку компанії «Кюне+Нагель» від контрактної логістики

Отже, можна зробити висновок, що незважаючи на світову пандемію через коронавірусну інфекцію та кризу у багатьох галузях господарства, компанії «Кюне+Нагель» вдається пристосовуватися до зовнішніх умов і підтримувати життєдіяльність підприємства.

2.3 Дослідження стану корпоративної культури в компанії «Кюне+Нагель»

Дослідження корпоративної культури - складний процес, що вимагає глибокого опрацювання. При підготовці подібного дослідження, перш за все, необхідно відповісти на наступні питання: що аналізується, хто аналізує, і як саме буде проведений аналіз.

1. «Що досліджувати?». Іншими словами, необхідно визначити ситуацію, яка вимагає аналізу. Діагностика корпоративної культури потрібна в тих випадках, коли керівникові необхідна додаткова інформація для прийняття управлінського рішення в рамках поточних бізнес-задач, коли компанія реалізує складні стратегічні завдання, або відбувається зміна загальної стратегії, коли необхідно локалізувати вогнища напруженості в колективі і вирішити конфліктні ситуації, а також перед початком проведення перетворень в самій корпоративній культурі.

2. «Хто аналізує?». Діагностикою культури можуть займатися, наприклад, менеджери з управління персоналом, штатні психологи, фахівці з організаційного розвитку. Вони знайомі з компанією зсередини, добре обізнані про поточну ситуацію. Недоліками такого варіанту може бути виникнення труднощів, пов'язаних з нестачею відповідної кваліфікації або суб'єктивністю проведеного аналізу. Тому часто для проведення діагностики культури компанії залучають зовнішніх консультантів, фахівців в даній області.

3. «Як проводити діагностику?». В даний час теорія менеджменту налічує велику кількість методик дослідження корпоративної культури. Всі вони можуть бути розділені на два види - прямі і непрямі.

Непрямі методи діагностики корпоративної культури включають в себе:

- 1) вивчення зразків діючих нормативно-методичних документів;
- 2) контент-аналіз внутрішньоорганізаційної документації та звітності;
- 3) вивчення системи інформування та комунікацій в організації;

4) вивчення сформованих в компанії процедур роботи з персоналом.

При цьому, проведення непрямой діагностики може мати ряд проблем:

- залежність результатів діагностики від суб'єктивних установок і уявлень дослідників;

- проблеми розшифровки символічного рівня корпоративної культури (символи, знаки, традиції);

- проблеми валідності, достовірності результатів (репрезентативність вибірки, відповідність та адекватність використовуваних методик, кваліфікація дослідників і т.д.).

Пряма діагностика дозволяє мінімізувати вищеописані складності проведення непрямой діагностики і дозволяє збільшити ступінь достовірності отриманих результатів. Вона включає кількісні, соціологічні методи і польові методи вивчення культури шляхом реального занурення.

Польові методи вивчення становища шляхом реального занурення припускають впровадження дослідника в культуру. Він починає діяти в ній не просто як сторонній спостерігач, а як консультант або навіть член колективу. Дослідником може бути навіть один з членів колективу. Ці методи можуть проводитися у формі семінару-обговорення з ключовими особами, включеного спостереження, хронометражу, ведення щоденника, методу емпіричних спостережень і т.п. Соціологічні методи використовують фокус-групи, напівструктуроване і глибинне інтерв'ювання менеджерів і співробітників підрозділів, їх тестування та анкетування.

Крім того, існує велика різноманітність кількісних методик, розроблених як зарубіжними, так і сучасними авторами. Методи аналізу культури організації даного типу можна розділити на кілька груп залежно від параметрів, які є центральними елементами дослідження [37]:

- 1) Організаційні цінності як пріоритети або переваги співробітників оцінюються за допомогою наступних інструментів:

- «Анкетування організаційних переконань» (Organizational beliefs questionnaire) М. Сашків,

- «Анкета корпоративної культури» (Corporate culture survey), розроблена Р. Гласером,

- «Методика ціннісних орієнтацій» М. Рокича.

2) Поведінкові норми або очікування щодо поведінки і взаємодії членів організації дозволяють виміряти:

- «Анкетування організаційної культури», або методика ОСІ (Organizational culture inventory) Р. Кука та Дж. Лафферті;

- «Анкета культурного розриву» (Culture gap survey) Р. Кілманом і М. Сакстона.

3) Визначити управлінське кредо, тобто по суті основи організаційної культури компанії і рівень управлінської взаємодії можна за допомогою методики «Ключові розробки - атестаційний барометр» (КРАБ) Ю.Д.Красовского, в якій автор виділяє шість управлінських орієнтацій керівників, що дозволяють визначити основні засади організаційної культури компанії і рівень управлінської взаємодії.

4) Також відома велика кількість методик, спрямованих на виявлення переважного типу організаційної культури. Найбільш поширеними є:

- «Організаційні ідеології» Р. Харрісона, «Профіль організаційних характеристик» Р. Лайкерта, «Шкали організаційних парадигм» OPS Л. Костянтина, «Визначення типів національних куль-тур» Г. Хофштеде;

- «Анкетування організаційної культури» Д.Р. Денісон, методика ОСАІ (Organizational Culture Assessment Instrument) К. Камерона і Р. Куїнна, в яких крім переважачого типу культури також можна змоделювати її майбутній тип.

Необхідно відзначити, що в даній класифікації відображені найбільш відомі і часто вживані інструменти аналізу корпоративної культури організації.

Перевага кількісних методик в тому, що вони дозволяють за короткий термін провести аналіз культури на всіх рівнях організації і отримати об'єктивну картину цінностей і переконань персоналу.

Для аналізу корпоративної культури «Кюне+Нагель» будемо застосовувати модель Деніела Денісона, колишнього наукового співробітника

університета Мічигана (США), а нині професора Міжнародного університету розвитку менеджменту в Лозані (Швейцарія). В 1990 році вийшла книга Д.Денісона «Corporate culture and organizational effectiveness», де вперше з'явилась модель Денісона в сучасному вигляді [79].

Модель Денісона аналізує дві характеристики розвитку компанії та відповідає на питання: чи спрямована активність компанії на зовнішню чи внутрішню аудиторію (зовнішній-внутрішній фокус) і чи спроможна компанія швидко відреагувати на зміни зовнішнього середовища (стабільність-гнучкість). Використовуючи дослідження культури компанії, що базуються на моделі Денісона, керівники мають змогу [56]:

- оцінити сильні та слабкі сторони розвитку комунікації всередині компанії;
- отримати уяву про галузі, що потребують подальшого вдосконалення.

Дослідження за допомогою моделі Денісон дозволяє визначити вплив, який чиниться корпоративною культурою на ключові показники діяльності та ефективності функціонування організації, зрозуміти як вони співвідносяться, і, як наслідок, визначити пріоритетні напрямки розвитку і розробити план дій з метою підвищення організаційної ефективності.

Більш детально модель Д.Денісона були описана у підрозділі 1.3 даного магістерського дослідження. Зупинимось більш детально на алгоритмі дослідження.

Співробітникам компанії надається для розгляду анкета із 60 питаннями, які корелюють із 4 секторами моделі (адаптивність, місія, узгодженість, замученість) та 12 її показниками.

Питання в анкеті сформовані у вигляді тверджень, які в тій чи іншій мірі відображають прояв показників в організації (Див. Дод. А). Усі твердження оцінюються за шкалою від 1 («абсолютно не згоден») до 5 («цілком згоден»), за винятком восьми тверджень (відзначені □), які мають негативний відтінок і вимагають оцінки по зворотній шкалою від -1 («цілком згоден») до -5 («абсолютно не згоден»).

Для обробки результатів по кожному питанню (показнику) розраховуються індекси. Індекс розраховується як середнє значення по середнім всіх тверджень всередині одного сектора. Даний показник може бути виражений у відсотках або в балах (максимальне значення - 5 балів).

Далі будується графік, на якому відображаються отримані індекси (рис. 2.14).

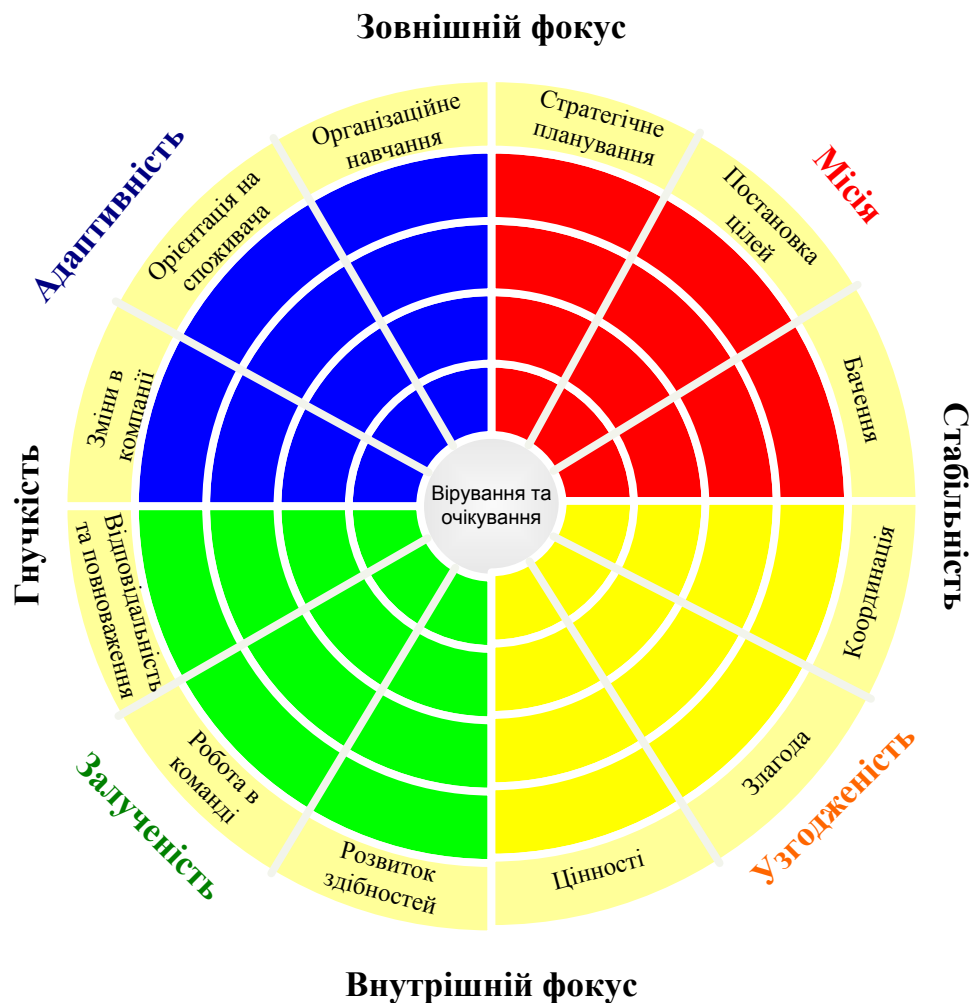


Рисунок 2.14 - Графік корпоративної культури в методиці Д. Денісона [39]

Модель представлена у вигляді кола, розділеного на чотири сектори, що відповідають кожному параметру корпоративної культури. Горизонтальна вісь визначає гнучкість або стабільність організації. Залученість і пристосовність відіграють велику роль в забезпеченні гнучкості компанії і проведенні організаційних змін, в той час як послідовність і місія визначають орієнтацію на стабільність, стійкість і керованість. Вертикальна вісь визначає

орієнтованість на внутрішній і зовнішній фокус. Залученість і сталість характеризують внутрішні процеси в організації, а адаптивність і місія - зовнішні.

Використання методики Д. Денісона в аналізі корпоративної культури в рамках даного дослідження обумовлено тим, що анкетування, запропоноване співробітникам, охоплює практично всі прояви культури в організації та дозволяє не тільки визначити переважаючий тип культури, а й найбільш повно описати її.

Діагностика корпоративної культури «Кюне+Нагель» проводилася за допомогою моделі Д.Денісона, яка включає анкетування співробітників організації за спеціально розробленим опитувальником. В результаті анкетування були отримані індекси, властиві факторам параметрів культури. Результати розрахунку індексів для факторів корпоративної культури представлені в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 - Результати анкетування співробітників «Кюне+Нагель» за моделлю Д. Денісона

Параметр культури	Фактор	Оцінка, бали	Оцінка, %
Залученість	Повноваження	3,71	74
	Орієнтація на командну роботу	3,97	79
	Розвиток здібностей	2,37	47
Узгодженість	Ключові цінності	3,26	65
	Згода	2,59	52
	Координація та інтеграція	2,92	58
Адаптивність	Орієнтація на зміни	2,74	55
	Орієнтація на споживача	2,89	58
	Організаційне навчання	3	60
Місія	Стратегічний напрямок і планування	3,31	66
	Целі і задачі	4,41	88
	Бачення	3,13	63

Примітка: анкетування проводилось 112 співробітників в Україні.

Далі результати анкетування представляються у вигляді графіку, що наочно ілюструє, наскільки вираженою є та чи інша характеристика

корпоративної культури в досліджуваній організації на думку співробітників (рис. 2.15).

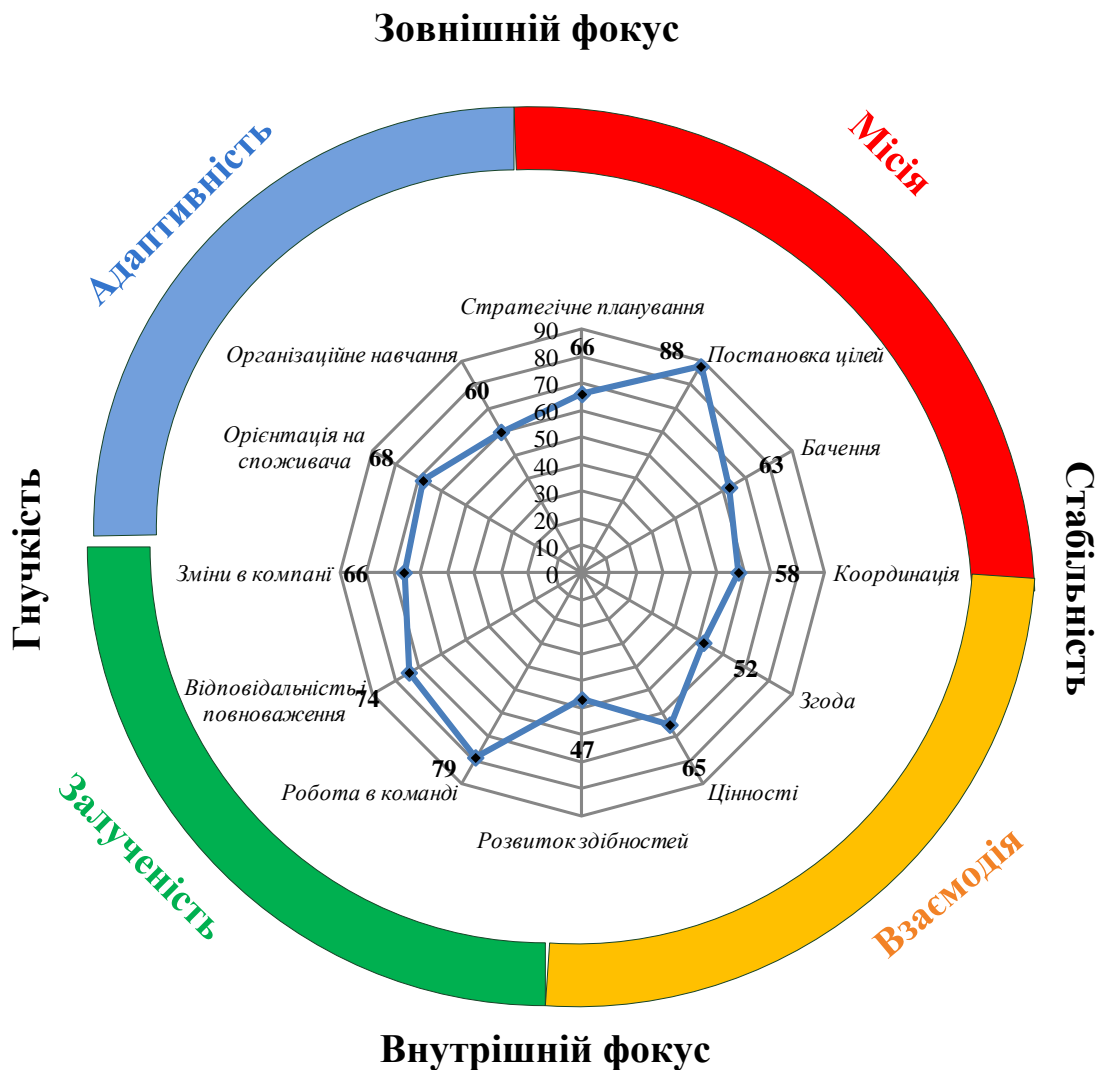


Рисунок 2.15 – Результати анкетування співробітників «Кюне+Нагель» за моделлю Д. Денісона в графічному вигляді

За результатами діагностики корпоративної культури «Кюне+Нагель» можна зробити висновок, що велика увага приділяється місії організації, стратегічному плануванню та, особливо, її цілям і завданням, що говорить про прагнення до стабільності і орієнтації на зовнішній фокус роботи. Для організації характерна орієнтація на зовнішнє оточення, прагнення зайняти

лідуючі позиції на ринку, які забезпечують довгострокове функціонування і перспективи.

У той же час, високий індекс мають такі фактори, як командна робота і повноваження, які символізують високу ступінь залученості персоналу в робочий процес. Однак, багато співробітників відзначають, що в компанії мало уваги приділяється розвитку їх здібностей.

Такі показники, як адаптивність і взаємодія (узгодженість) виявлені практично в рівній мірі. При цьому орієнтація на зміни поступається орієнтації на споживача і організаційного навчання, яке відіграє велику роль в повсякденному житті компанії. Взаємодія співробітників з різних відділів засновано, в першу чергу, на спільних цінностях, які з'єднують підприємство воедино.

Виходячи з отриманих даних видно, що в компанії «Kuehne&Nagel» незначно переважає прагнення до стабільності. Це може говорити про те, що корпоративна культура в рівній мірі спрямована й на підтримку поточного стану, і на майбутнє мінливість зовнішнього середовища, а разом з нею і організації. Безсумнівно, таке поєднання дозволяє компанії утримувати високі позиції на ринку і постійно вдосконалюватися, що дозволяє їй відкривати все нові горизонти. В цілому ж культура даної організації орієнтована більшою мірою на зовнішні процеси.

Отже, корпоративну культуру компанії «Кюне+Нагель» можна охарактеризувати як досить стабільну та орієнтовану на зовнішні процеси, але в умовах світової пандемії, коли умови роботи стали більш стресовими, постає необхідність реінжинірингу корпоративної культури. Керівництво компанії розуміє, що добрий моральний клімат в компанії буде сприяти тому, що працівники будуть якісно виконувати свою роботу і це, в свою чергу, забезпечить стійкість компанії на логістичному ринку. Також необхідно спрямувати вектор трансформації корпоративної культури на роботу із споживачем, підсилити клієнтоорієнтованість компанії.

2.4 Висновки до розділу 2

Отже, досліджувана компанія «Кюне+Нагель» є однією з провідних транспортно-логістичних компаній у світі. Історія компанії почалася більше ста років тому з невеличкого експедиторського агентства у місті Бремен і на сьогоднішній день є величезною міжнародною логістичною компанією, з представництвами практично по всьому світі, зі штатом працівників більше 80 тис. чоловік і доходом близько 21 млрд. швейцарських франків (2019).

В 2019 році фінансовий показник компанії ЕВІТ виріс на 7,5% і вперше в історії компанії перевищив мільярдну позначку. Завдяки тому, що «Кюне+Нагель» приділяє особливу увагу обслуговуванню клієнтів і рентабельності, постійному вдосконаленню операційних систем і їх подальшої цифровізації, компанії вдалося знову збільшити свою частку ринку в усіх бізнес-підрозділах. В цілому, «Кюне+Нагель» в черговий раз досягла своєї стратегічної мети - рости вдвічі швидше за ринок своїх транспортних мереж.

Незважаючи на тяжку економічну ситуацію яка склалася у світі через пандемію коронавірусної інфекції компанії вдалося у третьому кварталі 2020 року отримати прибуток, значна частина якого надійшла в секторі морських та авіаційних перевезень.

Одним з важливих аспектів пристосування компанії до кризових умов є підтримання сприятливого психологічного клімату серед працівників. Задачею корпоративної культури є створення таких умов праці, за яких стресові фактори не впливають, або ж впливають незначною мірою на ефективність роботи. Саме ефективна робота підкріплена внутрішньою мотивацією працівника є запорукою конкурентоспроможності компанії в цілому.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РЕІНЖИНІРИНГУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТНЛК В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

3.1 Розробка загальної схеми управління та опис стратегії «Care»

В умовах глобалізації зовнішнього середовища і загострення конкуренції на світовому ринку, особливої актуальності набувають пошук нових форм ведення бізнесу для забезпечення результативності діяльності і підвищення конкурентних переваг підприємств. Досвід великих корпорацій показує, що сьогодні найбільш ефективними виявляються ті з них, які в практичній своїй діяльності керуються принципами корпоративного управління та соціальної відповідальності

Необхідність впровадження та дотримання принципів корпоративної соціальної відповідальності в практичній діяльності підприємств і організацій на сьогоднішній день є не тільки соціально, а й економічно обґрунтованою необхідністю, що дозволить досягти наступних результатів:

- зміцнення довіри з боку зарубіжних партнерів по бізнесу, які охочіше будують ділові відносини на довгостроковій основі з соціально успішними компаніями;
- можливість залучати та утримувати кваліфіковані кадри в умовах їх гострого дефіциту;
- формування навколо підприємства зони соціального благополуччя.

Клієнтоорієнтованість компанії включає в себе і бізнес-процеси, і внутрішні установки кожного співробітника, і практичні дії, що здійснюються співробітниками, і позицію компанії на ринку, яку вона транслює у зовнішній світ. Всі ці елементи об'єднує корпоративна культура, і ступінь її

клієнтоорієнтованості визначає все, що робить, думає і говорить компанія в цілому і кожен з її співробітників.

Клієнтоорієнтованість безпосередньо пов'язана з комерційним успіхом компанії. Дослідження доводять, що рівень клієнтоорієнтованості безпосередньо корелюється з такими показниками, як ROI, зростання, здатність утримувати клієнтів, частка ринку і обсяг продажів.

Практично будь-який керівник підтвердить, що клієнтоорієнтованість - це важливо і необхідно, проте на практиці далеко не всі компанії демонструють клієнтоорієнтовану поведінку. Причина такої розбіжності криється в тому, що компаніям складно «відчувати», клієнтоорієнтованість, розкласти на складові елементи і виміряти, а отже - перетворити в план конкретних дій з зрозумілими термінами, завданнями та очікуваними результатами.

Клієнтоорієнтованість - це широка і багатогранна область дослідження:

- навички, носієм якого є люди з підприємницької області;
- цінність, що лежить в основі діяльності компаній сервісної культури;
- ціла філософія, якою керується той чи інший бізнес.

У «Кюне+Нагель» підтримується і розвивається клієнторієнтований підхід, який демонструють керівництво і інші співробітники компанії. Формуванню клієнтоорієнтованості сприяють корпоративна стратегія, корпоративна культура, продумана організаційна структура компанії та система мотивації співробітників (рис. 3.1).

Клієнтоорієнтована корпоративна культура передбачає фокус як на споживачів товарів або послуг (зовнішні клієнти компанії), так і на самих співробітників (внутрішні клієнти). Основою створення подібної культури стають корпоративні цінності, які транслюються персоналу і визначають поведінку кожного співробітника по відношенню і до колег, і до клієнтів.

Розуміючи важливість і комплексність клієнтоорієнтованого підходу, для компанії «Кюне+Нагель» необхідно поставити перед собою мету зробити компанію не тільки найкращим діловим партнером, а й найкращим місцем роботи для фахівців в області логістики.



Рисунок 3.1 – Основні складові нової клієнтоорієнтованої стратегії в «Кюне+Нагель»

У більшості європейських ТНК запущена спеціальна програма під назвою «Care», яка системно (за допомогою певних інструментів) формує у співробітників щире і добровільне бажання зробити навіть більше, ніж очікує клієнт, а також дозволяє їм самим, виявляючи ініціативу, покращувати внутрішнє середовище в організації відповідно до своїх особистих потреб.

Позиція «Care» в глобальній стратегії унікальна: створюючи образ мислення, спрямований на вдосконалення та співробітництво, орієнтуючи всі дії і відносини на обслуговування, «Care» готує культуру до колосальних змін в трьох складових стратегії, що представлені на рис. 3.2.

Основні елементи «Кюне+Нагель» + NextGen, «Care», дозволять компанії домагатися своїх найамбітніших цілей в області клієнтів, технологій і персоналу.

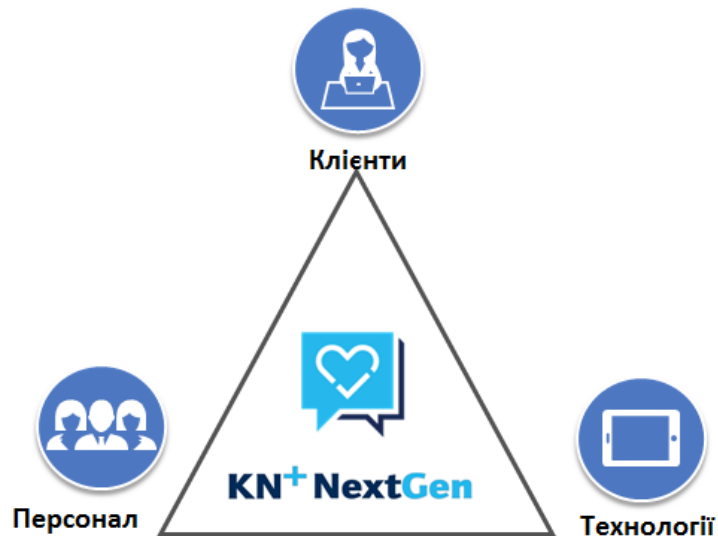


Рисунок 3.2 – Основні елементи стратегії «Care» для «Кюне+Нагель»

Розглянемо більш детально основну стратегію програми «Care» для «Кюне+Нагель».

Найбільша спроба культурного перетворення, яку коли-небудь робила компанія, «Care» - це багаторічна подорож задля зміни поведінки і мислення, спрямована на досягнення двох грандіозних цілей: зробити «Кюне+Нагель» найкращою компанією для роботи і кращою компанією для ведення бізнесу.

Впровадження програми «Care» для «Кюне+Нагель» необхідне для задоволення виправданія очікування клієнта, тим самим підвищити ймовірність їх утримання, залучити нових клієнтів, які у компанії є за рахунок розширення ділових можливостей, перехресних продажів тощо. Таким чином компанія повинна спочатку створити таку культуру роботи, яка розширює можливості співробітників, щоб створювати незвичайні сервіси для власних клієнтів.

Культурний контекст компанії визначає її здатність досягати успіху в наданні послуг. Якщо внутрішня культура не орієнтована на обслуговування, тоді клієнтський досвід залишиться нерівномірним, а їх лояльність залишиться низькою.

Проведені дослідження кращих організацій з обслуговування клієнтів в світі, таких як . Apple, Amazon, Zappos, Готелі Starwood, Дісней тощо показують, що ці компанії досягли свого статусу, насамперед створюючи для співробітників підвищений рівень обслуговування. Адже добробут співробітників призводить до підвищення якості обслуговування клієнтів.

Клієнтський досвід та досвід співробітників пов'язані. Щоб стимулювати трансформацію послуг, пріоритетом номер один повинна стати зацікавленість співробітників.

Стратегія програми «Care» включає п'ять основ культури, орієнтованої на послуги, що представлені схематично на рис. 3.3. Щоб виконати обіцянку про високу якість обслуговування клієнтів, «Кюне+Нагель» повинні інвестувати в створення організаційного середовища, в якій послуги можуть процвітати.



Рисунок 3.3. – Основні складові культури стратегії програми «Care»

Відповідно до концепції стратегії корпоративної програми «Care» вона включає п'ять основних компонентів культури співробітників: співпраця, роздуми, навчання + розвиток, сервіс-орієнтовані слова + жести і соціальна взаємопов'язаність. Розвиваючи представлені складові у компанії, створюючи центр обслуговування клієнтів це все призводить до зростання, продуктивності та лідерства на ринку. Таким чином, всі інструменти «Care» націлені на поступовий розвиток складових, необхідних для винятковості.

Проведенні опитування більше 2000 співробітників в «Кюне+Нагель», засновані на особистих і онлайн-опитуваннях у всіх регіонах показали наступні дані (рис. 3.4).

- менше 30% вважають, що співпраця була частиною їх повсякденної роботи;

- менше 10% сказали, що у них є час подумати і поліпшити;

- 20% сказали, що у них є ресурси для розвитку своїх навичок;

- 65% заявили, що співробітники не проявляли турботи про клієнтів;

- 20% вважають, що команди пов'язані з місією.



Рисунок 3.4 – Результати дослідження співробітників «Кюне+Нагель» щодо складових елементів культури стратегії програми «Care», орієнтовані на послуги

Таким чином для керівництва «Кюне+Нагель» виникає гостра потреба, щоб переорієнтувати поведінку співробітників на якість культури обслуговування.

Поточний стан заснований на бесідах з 5 питаннями взаємодії, що проводилися в фокус-групах та онлайн-опитуваннях, розгорнутих у всіх регіонах світу.

Впровадження програми «Care» складається з 2 етапів:

Перша фаза – тестування. Програма ініціювання була протестована і повторена в пілотних філіях «Кюне+Нагель» з використанням інструментів зміни поведінки, заснованих на дослідженнях.

Друга фаза – впровадження та адаптація.

Первинні дослідження показують, що «Кюне+Нагель» повинні інвестувати в багаторічний підхід до цієї трансформації. Але персонал, на який в першу чергу відбувається вплив, не можуть прогнозувати далі, ніж рік або 18 місяців.

Перша фаза: Обробка інформації про обслуговування. 150-200-денна початкова фаза, яка каталізує взаємодію, стимулює відкритість до змін і стимулює конструктивне невдоволення (рис. 3.6). Використовуючи 6 інструментів, ініціюються бесіди і спостереження, які служать основою всього, який курс обрати в майбутньому.



Рисунок 3.5 – Термін та складові елементи першої фази впровадженні програми «Care»

На першому етапі впровадження програми «Care» філія «Кюне+Нагель» отримує поступове розгортання шести легких і простих у використанні інструментів, які починають змінювати спосіб мислення операторів і менеджерів, а також їх поведінку по відношенню один до одного і клієнтам. Ці поведінкові тригери окремо прості і не порушують роботу. Але разом вони являють собою потужний набір екологічних і соціальних важелів, які змінюють мислення і дії.

Унікальна динаміка складу логістичного персоналу вимагає модифікованого підходу до процесу впровадження програми «Care». В основі має лежати індивідуальний підхід до команди компанії «Кюне+Нагель».

Щоб врахувати робочі ритми, характеристики роботи та змішані команди, необхідно змінити успішний досвід роботи в філіях в наступних трьох категоріях, що представимо на рис. 3.6.

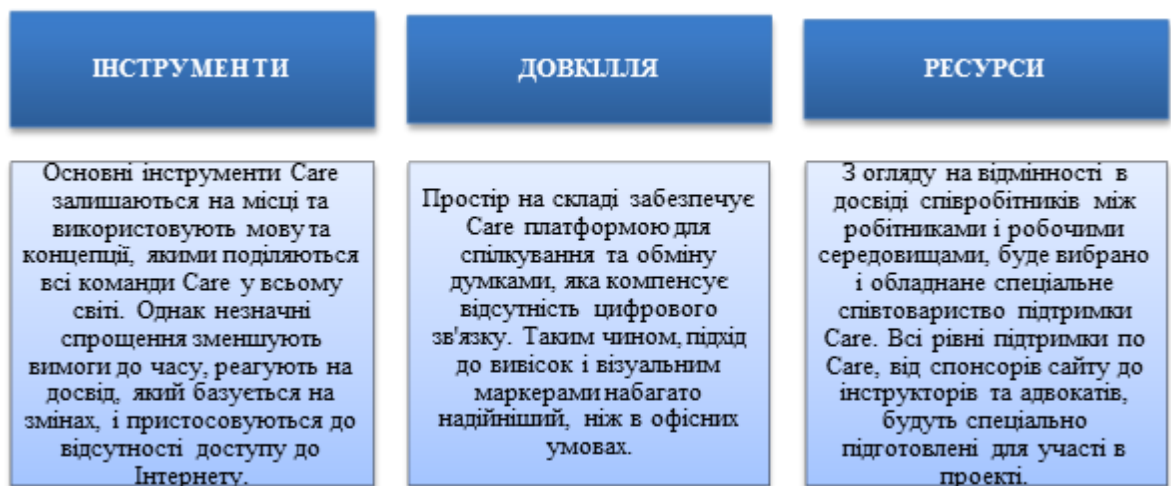


Рисунок 3.6 – Основні категорії впливу програми «Care»

Основними інструментами складових елементів програми «Care», що відповідно були представлені на рис. 3.5 є: «Care» Кіоск, «Care» Конкуренція, «Care» тижневий контроль (рис. 3.7), «Care» Адвокат (рис. 3.8), «Care» карта (рис. 3.9), «Care» тренінги і навчання.

«Care» карти зберігаються у ящиках, які конструюються місцевими філіями. Перші кілька коробок виглядали класично, але незабаром азарт навколо цього інструменту змусив команди інвестувати власний час у створення коробок, які були ще більш креативними.

«Care» тренінги і навчання. Також одним з основних елементів концепції «Care» є використання ігрового підходу до вирішення різного роду задач, що заохочує співробітників на співпрацю та інновації.

1. Care Weekly

Двотижневики сприяли розмовам, зосередженим на принципах обслуговування.



Рисунок 3.7 - Основні елементи інструменту «Care» тижневий контроль



Care Advocates

Авторитетні особи, обрані із товариства співробітників

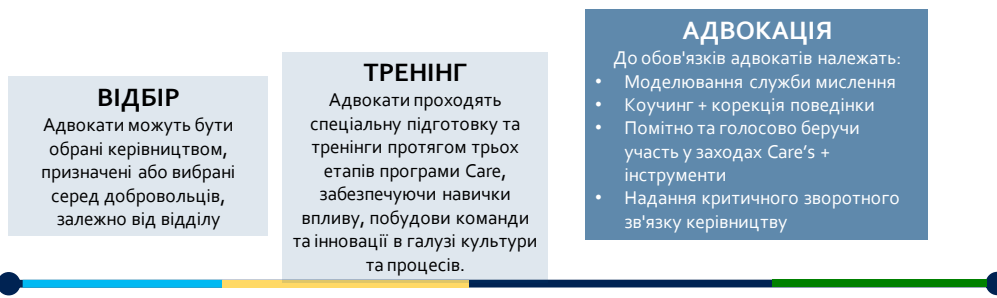


Рисунок 3.8 - Основні елементи інструменту «Care» Адвокат



Credit Cards

Підсилення поведінки за рахунок визнання колег



КАРТКОВЕ РОЗПІЗНАВАННЯ

Протягом місяця співробітники відзначають позитивну поведінку колег, заповнюють просту картку та вносять депозит у папку кіоску.

СВЯТКУВАННЯ

Історії, що збираються щомісяця. Переглядається менеджерами та керівниками. Вибрані історії, які святкували під час певних заходів Історії розповсюджуються та обговорюються під час Щотижневого догляду

ПОШИРЕННЯ

Історії розміщують у Care Kiosks та фотографують, щоб поділитися з командами та керівниками.



Рисунок 3.9 – Основні елементи інструменту «Care» карта

Професійний тренінг командування в усьому світі відомий як тимбілдінг (team building). Використовується термін в контексті бізнесу. Він об'єднує різні методи і способи розвитку і навчання персоналу, підвищення результативності праці членів колективу. До тимбілдінгу звертаються керівники підприємств, які бажають створити високопродуктивну команду однодумців для досягнення бізнес-цілей.

Ступінь згуртованості трудового колективу безпосередньо впливає на результат праці, на продуктивність і оперативність вирішення завдань. А від цього залежить успіх компанії і просування її в світі бізнесу. Керівники компаній використовують проведення тимбілдінгу як інструмент створення корпоративної культури, формування позитивних і доброзичливих взаємин між співробітниками і підвищення іміджу фірми.

Проведення заходів з командування можуть стати початком історії корпоративної культури будь-якої компанії. Регулярне використання тимбілдінгу як інструменту менеджменту буде сприяти зародженню традицій і хороших звичок всередині колективу. Співробітники зможуть відчути себе великою єдиною сім'єю з певним укладом корпоративного життя.

Підводячи підсумки зазначимо, що для створення клієнтоорієнтованої корпоративної культури потрібно зробити набагато більше, ніж інвестувати гроші в відділ обслуговування та інформаційні системи. Це питання створення культури, в якій клієнт стоїть в центрі всіх рішень, прийнятих усіма функціональними підрозділами і відділами компанії. Представлена нами клієнтоорієнтована корпоративна концепція «Care» є системною (за допомогою певних інструментів) та формує у співробітників щире і добровільне бажання зробити навіть більше, ніж очікує клієнт, а також дозволяє їм самим, виявляючи ініціативу, покращувати внутрішнє середовище в організації відповідно до своїх особистих потреб.

3.2 Оцінка мотиваційного клімату в «Кюне+Нагель» для аналізу потенціалу корпоративної стратегії «Care»

У компанії «Кюне + Нагель» склався сприятливий мотиваційний клімат. Більшість співробітників, як правило, задоволені існуючою системою мотивації, вважають її справедливою і доречною для даної компанії. Програма мотивації, прописана в документі «Політика мотивації», а також в корпоративному кодексі організації, відповідає наступним принципам:

- прозорість (політика керівництва в сфері стимулювання персоналу відкрита, ясна і зрозуміла всім співробітникам);
- гнучкість і можливість розвитку (мотиваційна програма підлаштовується під поточну ситуацію в компанії, її цілі і завдання в конкретний момент часу і спрямована на вирішення виникаючих проблем);
- соціальна справедливість (справедливе стимулювання персоналу: чесне ставлення до всіх без винятку співробітникам компанії).

При розробці політики мотивації пріоритетом є утримання ефективного персоналу, а також зниження витрат на оплату праці і залучення нових працівників.

Корпоративні документи визначають два види мотивації - монетарна та немонетарна. Монетарна мотивація - формування залежності між доходом співробітника і ефективністю його діяльності, спрямованої на досягнення цілей компанії. Система матеріального стимулювання в організації досить добре продумана. Даний тип стимулювання поділяється на два підтипи:

1) До прямої монетарної мотивації відносяться базовий оклад, премія, що враховує ефективність праці, а також премія за додатковий обсяг роботи.

2) Непряма матеріальна мотивація включає:

- оплата лікарняних листів і відпусток;
- компенсація за експлуатацію автотранспорту та мобільного зв'язку;
- доставка і харчування для співробітників;
- матеріальна допомога відповідно до системи пільг (затверджується Соціальною політикою компанії).

Немонетарна мотивація (згідно корпоративному кодексу), в свою чергу, - стимулювання ефективності і лояльності співробітника, не пов'язане зі збільшенням його матеріальних благ. Основні напрямки такого стимулювання працівників наступні:

- кар'єрне зростання;
- професійні курси;
- наставництво;
- корпоративні свята і традиції;
- рекомендаційні та листи подяки;
- статті про професійні досягнення у виданні «Наші новини» та на Інтранет-порталі;
- нагородження дипломами, подяками за досягнення;
- нагородження призами та корпоративними відзнаками.

У компанії «Кюне + Нагель» щорічно проводиться діагностика мотиваційного клімату, в рамках якої проводиться опитування співробітників всіх підрозділів з метою виявлення ступеня їх задоволеності роботою в даній організації і існуючою системою мотивації. Це дозволяє виявити сильні і слабкі сторони проведеної політики в області мотивації персоналу і вдосконалювати її.

Результатом подібної діагностики є також розробка і проведення внутрішньокорпоративних заходів, спрямованих на посилення ролі нематеріальних стимулів. До них відносяться різні свята. Крім того, в компанії реалізується проект «Care», мета якого - формування командного духу на основі підвищення відкритості керівників і їх залучення. Тут проходить залучення співробітників в реалізацію стратегії шляхом інформування від керівників про плани і події, що відбуваються в компанії, формування зворотного зв'язку від співробітників філій і надання її керівникам підрозділів, а також публічне визнання професійних досягнень співробітників і підтримка традицій компанії. Даний захід проводиться один раз в квартал в кожній філії групи компаній «Кюне + Нагель».

Компанія «Кюне + Нагель» приділяє серйозну увагу на професійну підготовку персоналу. Співробітники, які тільки починають роботу в компанії проходять обов'язкову програму адаптації, що включає в себе навчання новачків досвідченими співробітниками специфіці роботи в конкретній посаді, роботі з необхідним програмним забезпеченням та обладнанням.

Навчання співробітників, які працюють вже тривалий час, також приділяється велика увага. Наприклад, проводяться тренінги, пов'язані зі специфікою наданих послуг та правила перевезення певних видів вантажу, а також спрямовані на освоєння нових технік і методів роботи - продажів, консультування, спілкування з клієнтами тощо.

Крім того, в «Кюне + Нагель» реалізується програма навчання для середнього менеджменту, спрямована на формування і розвиток їх управлінських навичок, що в підсумку призводить до зміцнення єдиних

стандартів управління на підприємстві, а також підвищує ефективність процесу адаптації нових менеджерів.

Крім того, в організації для всіх без винятку співробітників існує можливість професійного та кар'єрного просування. При відкритті нових управлінських вакансій перш за все розглядаються кандидати, які є співробітниками компанії.

Також «Кюне + Нагель» реалізує різні програми, які допомагають співробітникам реалізувати, знайти себе і своє місце в компанії, а також спрямовані на залучення нових фахівців. Прикладом може стати програма «Молодим фахівцям», в рамках якої кандидати з невеликим досвідом роботи можуть почати свою кар'єру саме в «Кюне + Нагель». Ця програма передбачає участь організації в ярмарках вакансій для студентів і молодих фахівців, організовує стажування для студентів з можливістю їх подальшого працевлаштування на підприємстві (за умови успішного проходження), проводяться тренінги для молодих працівників і так далі.

Для оцінки мотиваційного клімату в компанії «Кюне + Нагель» використовувалася розроблена авторами анкета для співробітників підприємства. Результати анкетування персоналу були узагальнені і представлені в додатку Б.

Оцінка мотиваційних складових корпоративної культури включає в себе:

- оцінка характеристик, притаманних роботі в даній організації;
- оцінка факторів, що мотивують співробітників на виконання роботи;
- оцінка ступеня задоволеності персоналу існуючою системою мотивації і роботою в організації.

Результати аналізу показників роботи в організації представлені в таблиці 3.1. Кожній характеристиці системи мотивації відповідають певні твердження. Респондентам пропонувалося відповісти, справедливі ці твердження для компанії «Кюне + Нагель» чи ні.

Таблиця 3.1 - Результати аналізу характеристик, притаманних «Кюне + Нагель»

Характеристика	Висловили згоду	Твердження
Матеріальне стимулювання	60%	Висока заробітна платня
Соціальний пакет, пільги	56,7%	Можливість поліпшити свої житлово-побутові умови
		Надання пільг співробітникам (відпочинок, корпоративний транспорт, компенсація витрат тощо)
Організація праці	82,6%	Забезпеченість необхідною оргтехнікою
		Сприятливі умови праці
Різноманітність роботи	71,1%	Різноманітність роботи
		Складність роботи
		Висока напруженість праці
Можливість самореалізації	67,1%	Можливість професійного зростання
		Можливість посадового просування
		Самостійність у виконанні робіт
Психологічний клімат	98,7%	Сприятливий психологічний клімат
		Можливість спілкування в процесі роботи
Престиж роботи	66,7%	Престиж професії на даному підприємстві

Виходячи з отриманих даних, можна зробити висновок, що заробітна плата співробітників встановлена на досить високому рівні. Соціальне стимулювання також розвинене добре, оскільки надання пільг співробітникам істотно переважає практично відсутність можливості поліпшити свої житлово-побутові умови. До пільг, що надаються в «Кюне + Нагель Груп» відносяться медичне, соціальне страхування, корпоративний транспорт, спортивні заходи, а також подарунки до свят для співробітників і їх дітей.

Найбільше число співробітників відзначає наявність сприятливого психологічного клімату, високий рівень організації праці, різноманітність і цікавість виконуваної роботи, можливість самореалізації, а також престиж роботи. При цьому найменше позитивних відповідей у пункті «участь в

управлінні компанії», що говорить про те, що управління підприємством - закритий процес, в якому бере участь тільки управлінський апарат компанії.

Далі проведемо аналіз чинників, що мотивують співробітників організації та дамо їм оцінку. Тут акцент був зроблений на особисті мотиви, які спонукають працівників до трудової діяльності. Результат представлений в таблиці 3.2, а також на рис. 3.10.

Таблиця 3.2 - Результати аналізу факторів, що мотивують співробітників «Кюне + Нагель» для впровадження корпоративної стратегії «Care»

Характеристика	Середнє значення	Твердження
Матеріальне стимулювання	83%	Матеріальне стимулювання (премії, пільги)
		Висока заробітна платня
Соціальний пакет, пільги	79%	Можливість поліпшити свої житлово-побутові умови
Організація праці	71%	Чіткість у постановці завдань керівником
		Умови праці
		Заходи адміністративного впливу
		Режим роботи
Різноманітність роботи	58%	різноманітність роботи
		елементи суперництва
Можливість самореалізації	93%	можливість самореалізації
		Можливість кар'єрного росту
Психологічний клімат	81%	моральне стимулювання
		Трудовий настрій колективу
		Дружній колектив
		гарне керівництво
Цінності і політика компанії	77%	Економічні нововведення в компанії
		Цінності і принципи компанії
Престиж роботи	86%	Високий статус в компанії
Особисті мотиви співробітників	72%	Страх втратити роботу
		можливість навчання

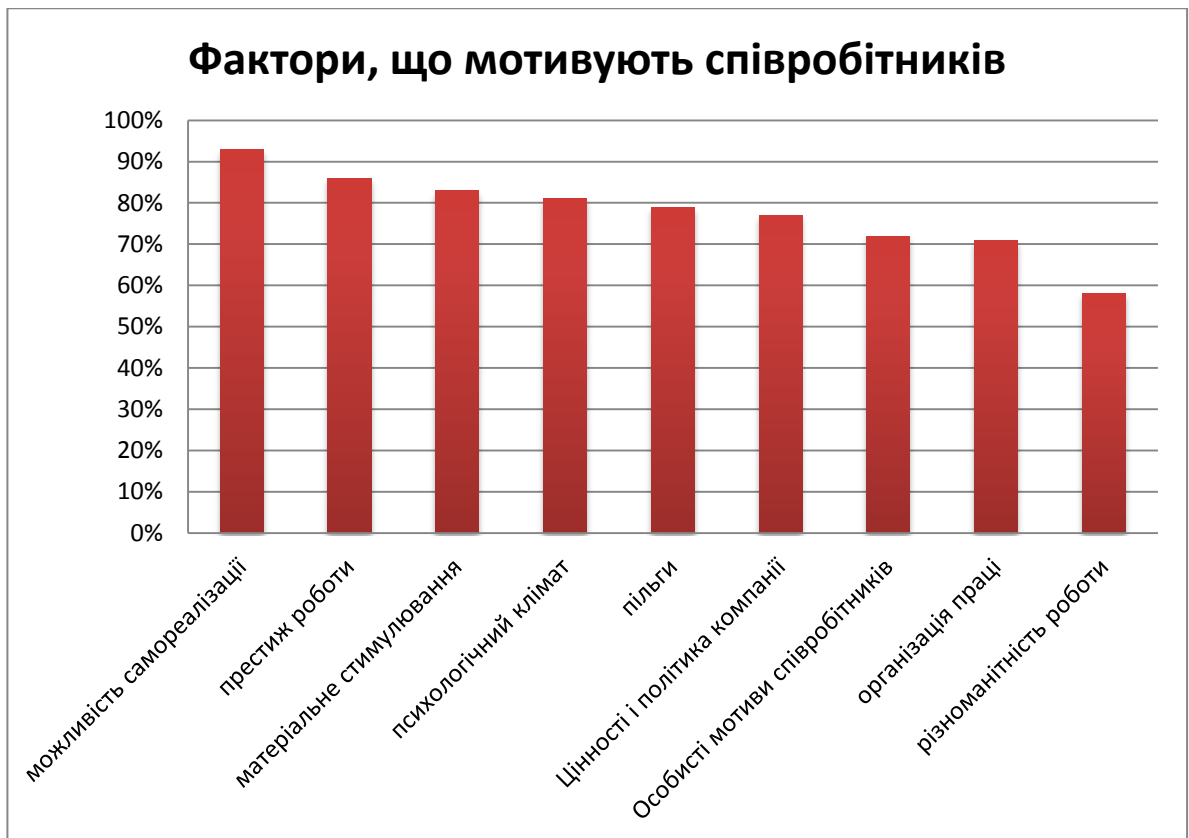


Рисунок 3.10 - Результати аналізу факторів, що мотивують співробітників «Кюне+Нагель»

Згідно з отриманими даними, найбільш важлива для співробітників можливість самореалізації і кар'єрного зростання. Також, працівники «Кюне + Нагель Груп» відзначають престиж їхньої професії та високий статус в компанії. Велике значення має висока заробітна плата, соціальний пакет і пільги. Серед останніх співробітники найбільш цінують компенсацію витрат на медичне обслуговування, компенсацію транспортних витрат, надання службового автомобіля і оплату курсів підвищення кваліфікації.

Крім того, серед головних мотивуючих факторів співробітники відзначають психологічний клімат (відносини з колегами і керівництвом, можливість спілкування під час роботи і так далі) і цінності, політику організації.

Останнім етапом аналізу мотиваційного клімату підприємства «Кюне + Нагель Груп» є виявлення задоволеності персоналу існуючою системою

мотивації і роботою в організації. Результати узагальнені і занесені в таблицю 3.3, а також відображені на рис. 3.11.

Таблиця 3.3 - Результати аналізу задоволеності співробітників системою мотивації і роботою в компанії «Кюне + Нагель»

Характеристика	Середнє значення	Твердження
Матеріальне стимулювання	75%	Мене влаштовує моя заробітня плата
		Я не стану працювати в іншій компанії, навіть якщо зарплата буде вищою
Організація праці	82%	Графік роботи
		Рівень організації праці
		Рівень технічного оснащення
Різноманітність роботи	89%	Необхідність вирішення нових проблем
		Я роблю важливе і відповідально справі
		Я вільний у виборі шляхів досягнення поставлених цілей
Можливість самореалізації	78%	Самостійність у роботі
		Можливість кар'єрного росту
		Відповідність роботи особистим здібностям і інтересам
Психологічний клімат	90%	Відносини з безпосереднім керівником
		Відносини з колегами
		Мене влаштовує моє керівництво
		Мені подобається колектив
Цінності і політика компанії	97%	Я схвалюю політику керівництва
		Мене влаштовують затвердженні компанією місія і цінності
Особисті мотиви співробітників	84%	Я роблю тут те, до чого у мене лежить душа, що я по-справжньому люблю
		Працюючи тут, я відчуваю стабільність і впевненість у завтрашньому дні

Так, найбільше задоволення співробітникам приносять такі фактори мотивації, як цінності і політика компанії, психологічний клімат в організації, різноманітність роботи, організація праці. Однак, в цілому ступінь задоволеність досить висока. Це говорить про те, що система мотивації

персоналу побудована логічно і ґрунтується на потребах не тільки самого підприємства, а й персоналу. Основною причиною таких високих показників є щорічне проведення моніторингу думок співробітників з метою вдосконалення системи мотивації.

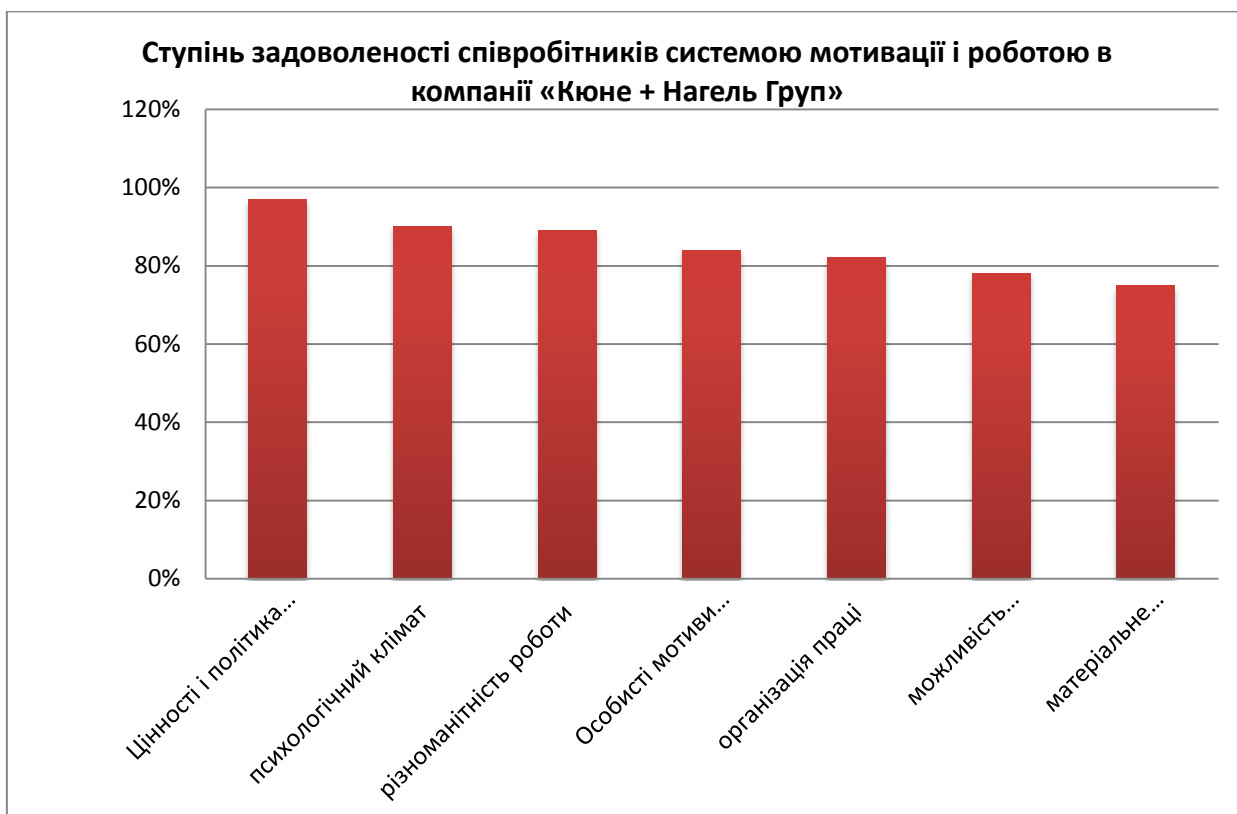


Рисунок 3.11 - Результати аналізу задоволеності співробітників системою мотивації і роботою в компанії «Кюне + Нагель»

Мотиваційний аспект корпоративної культури, як уже зазначалося, відіграє велику роль в організації. Деякі складові культури, так чи інакше, дозволяють стимулювати трудову діяльність співробітників, тим самим підвищуючи ефективність діяльності організації.

Для виявлення впливу факторів організаційної культури на мотивацію персоналу було узагальнено отримані дані та проаналізовано структуру організаційної культури (табл.3.4).

Таблиця 3.4 - Структура організаційної культури «Кюне + Нагель»

Рівні культури	Прояви корпоративної культури
Основні елементи	<ul style="list-style-type: none"> – Правила корпоративної етики; – Норми і правила поведінки в організації; – Правила електронного листування і етика телефонних переговорів; – Дрес-код, корпоративний стиль
Проголошені цінності	<ul style="list-style-type: none"> – Місія; – Ключові цінності; – Бачення майбутнього; – Стратегія.
Базові уявлення	<ul style="list-style-type: none"> – Орієнтація на довгострокові цілі підприємства; – Визнання підходів керівництва до управління організацією; – Гордість за свою компанію, відчуття причетності до неї; – Орієнтація на командну роботу; – Широке залучення співробітників в корпоративну життя.

Так, на рівні основних елементів корпоративної культури мотивуючими факторами можуть стати матеріальне стимулювання працівників, а також пільги, що надаються компанією співробітникам. Незважаючи на те, що матеріальна мотивація не відноситься до артефактів культури, вона визначає видиме поведінку співробітників - чим більше співробітник зацікавлений в отриманні заробітної плати, а також премії або інших бонусних виплат, тим більше він націлений на сумлінне виконання своїх обов'язків, дотримання робочого розпорядку і запропонованих норм і правил.

На другому рівні організаційної культури – рівні проголошуваних цінностей - мотивуючим фактором для персоналу є згода з цінностями, які проголошує організація, політикою керівництва в області управління організацією в цілому і її співробітниками, постановки цілей і завдань. Оскільки місія компанії і її цінності в значній мірі впливають на психологічний клімат в колективі, відносини, які склалися між працівниками, а також на ставлення співробітників в компанії, то ці чинники мотивації також можна віднести до даного рівня культури.

З іншого боку, психологічний клімат, моральне стимулювання і заохочення, відносини між компанією і персоналом, репутація організації відносяться до рівня базових уявлень. Як відзначають співробітники, робота в

організації, що має високий статус, стимулює їх, формує більш високий рівень лояльності. Крім того, основними факторами мотивації базових уявлень корпоративної культури є високий статус співробітника або його професії на підприємстві (чим вище позиція, яку обіймає працівник, тим більших результатів він готовий досягати, іншими словами, повагу з боку колег і керівництва, визнання заслуг перед компанією мотивує його, створює більш комфортні умови праці); можливість кар'єрного росту, посадового просування, а також можливість самореалізації дозволяють працівникам прагнути до досягнення високих результатів і успіху, професійного розвитку.

В результаті дослідження було виявлено, що задоволеність співробітників існуючою системою мотивації знаходиться на високому рівні. Іншими словами, програми мотивації, що діють в компанії «Кюне + Нагель Груп», практично повністю відповідають потребам працівників. Однак, щорічний моніторинг мотиваційного клімату організації показує, що така ситуація складається не завжди. Тому керівництво компанії має бути готове до постійного вдосконалення мотиваційної системи з метою її адаптації до нових потреб персоналу. У цьому йому допоможе аналіз структури культури компанії, в результаті якого можлива адаптація використовуваних інструментів мотивації. Так, подібний аналіз дозволить визначити, якими напрямками стимулювання співробітників варто приділити більшу увагу - переформування цінностей компанії, виданню нових нормативних актів, поширенню нових традицій і ритуалів і так далі.

3.3 Розробка ключових показників ефективності при впровадженні стратегії «Care»

Ефективність організаційних заходів, що впроваджуються має бути проілюстрована за допомогою системи показників ефективності. Після етапу

впровадження та адаптації пропонується такі напрями розрахунку ключових показників ефективності для компанії «Кюне+Нагель»:

- утримання клієнтів;
- задоволеність клієнтів;
- залучення співробітників;
- утримання персоналу;
- задоволеність персоналу.

Головний показник, що пропонується використовувати для аналізу результатів по утриманню клієнтів це Рівень утримання клієнтів (Customer Retention Rate - CRR). Даний показник визначає кількість лояльних споживачів. Утримання клієнтів збільшує ROI (Return on Investment — повернення інвестицій). Формула за якою відбувається розрахунок CRR наступна:

$$CRR = \frac{\text{кількість клієнтів на кінець періоду} - \text{кількість нових клієнтів за період}}{\text{кількість клієнтів на початок періоду}} \times 100\% \quad (3.1)$$

Відповідно, чим вище є даний показник, тим більш лояльними є клієнти даної компанії.

Окрім коефіцієнта утримання важливо відслідковувати в динаміці й інші показники ефективності. Вони допомагають скоректувати стратегію утримання, оцінити лояльність клієнтів та дають глибокий аналіз для прийняття стратегічних рішень.

Доля повторних споживачів (Repeat Customer Rate - RCR). Даний показник показує динаміку взаємовідносин компанії із споживачами і наскільки часто вони взаємодіють один з одним. Особливо важливим цей показник є у галузі транспортних перевезень. За суттю цей показник дає відповідь на питання наскільки продукт або сервіс є якісними щоб платити за них знов. Формула для розрахунку має вигляд:

$$RCR = \frac{\text{кількість повторних споживачів за період}}{\text{загальна кількість споживачів за період}} \quad (3.2)$$

Чим ближчим є показник до 1, тим більше споживачів звертаються до компанії за повторними послугами.

Коефіцієнт відтоку клієнтів (Customer Churn Rate - CCR). Даний показник розраховує відсоток клієнтів за відповідний період часу, які перестали користуватися послугами компанії. За допомогою цього показника можна визначити які кроки необхідно зробити при розробці стратегії утримання. Чим нижче є показник, тим ефективніше стратегія утримання. Розраховується показник наступним чином:

$$CCR = \frac{\text{кількість клієнтів на початок періоду} - \text{кількість клієнтів на кінець період}}{\text{кількість клієнтів на початок періоду}} \times 100\% \quad (3.3)$$

Іншим ключовим показником ефективності є індекс задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Index – CSI). Такий показник є агрегованим, тобто складається з ряду якісних та кількісних під показників. CSI показує ступінь задоволеності продуктами та послугами компанії, виступає прогностичним індикатором майбутніх продаж.

Проводити оцінку даного показника має сенс для цільового клієнта – прибуткового, великого за обсягом послуг, що надаються, перспективного. Визначення таких цільових клієнтів можливо за допомогою ABC-аналізу. Показник розбивають по групах: ціна, якість, сервіс. Клієнтів просять оцінити вагу кожного показника, взявши усі показники за 100%. Після цього етапу складається сукупна таблиця ваг показників для CSI (табл. 3.5) та розробляються форми розрахунків та форма зведеного звіту.

У таблиці показників використовуються як якісні, так і кількісні показники. Якісні показники відслідковуються один раз на квартал, кількісні показники – щомісячно.

Таблиця 3.5 – Таблиця ваг показників для CSI

№	Показники задоволеності	Вага (для менеджерів), %	Вага (для споживача), %	Вид показника	Періодичність збору даних
1	2	3	4	5	6
1	Ціна				
2	Опитування задоволеності ціною послуг клієнтів групи А	10	15	якісний	щоквартально
3	Рівень цін у порівнянні з конкурентами	10	10	кількісний	щомісячно
4	Якість послуг				
5	Відповідність якості послуги, що була надана очікуванням клієнта	20	15	якісний	щоквартально
6	Сервіс				
7	Відсоток замовлень із виконанням за обсягом	20	30	кількісний	щомісячно
8	Відсоток своєчасно виконаних замовлень	20	30	кількісний	щомісячно
9	Опитування задоволеності рівнем сервісу	20		якісний	щоквартально

Залучення нових співробітників в компанію пропонується оцінювати за наступними показниками:

1. Середній час закриття вакансії. Даний показник це час від моменті коли вакансія з'явилась в компанії, до моменту коли кандидат на посаду отримує і приймає пропозицію. Розраховується наступним чином:

$$Ч_{з.в.} = \frac{\text{кількість днів роботи над закриттям всіх наявних вакансій за період}}{\text{загальна кількість закритих вакансій за період}} \quad (3.4)$$

2. Ефективність процесу рекрутинга. Даний показник дає змогу виявити причини за якими відсіюються кандидати і робити подальший рекрутинг більш ефективним. Розраховується таким чином:

$$E_p = \frac{\text{кількість кандидатів, що проходять на наступний етап}}{\text{загальна кількість кандидатів, що проходять відбір}} \times 100\% \quad (3.5)$$

3. Частка працівників, що звільнені упродовж 3-х місяців після найму. Висока текучість кадрів може вказувати на проблеми в оцінці компетенцій персоналу. Розраховується за наступною формулою:

$$Ч_{з.в.} = \frac{\text{кількість звільнених працівників за період}}{\text{загальна кількість найнятих працівників за період}} \times 100\% \quad (3.4)$$

В напрямку утримання персоналу запропоновано наступні показники:

1) Добровільна текучість кадрів. Цей показник дозволяє виявити частину персоналу, що звільнився за власним бажанням. Для цього кількість співробітників, що звільнилися за власним бажанням діляться на загальну кількість працівників.

2) Вимушена текучість кадрів. Щоб визначити яка частина працівників вимушено покинула компанію, треба поділити їх кількість на загальну кількість персоналу.

3) Текучість кадрів. Щоб розрахувати показник текучості кадрів необхідно кількість працівників, що лишили компанію і мають високий потенціал поділити на чисельність персоналу.

Ще одним ключовим показником є індекс задоволеності персоналу (Employee Satisfaction Index – ESI). Задоволеність персоналу істотним чином впливає на задоволеність клієнтів, що суттєво відображається на розмірі прибутку. Добре відомий ланцюг формування прибутку у сервісі заснований на зв'язку «працівник-клієнт-фінанси», що відображає надання клієнті задоволеними співробітниками послуг найвищої якості, що в свою чергу підвищує лояльність клієнтів та фінансову ефективність.

Пропонується проводити опитування по задоволеності персоналу працівниками відділу по роботі з персоналом. Оцінка проводиться за шкалою Лікерта:

- 1 – повністю не згодний;
- 2 – не згодний;
- 3 – важко відповісти;
- 4 – згодний;
- 5 – повністю згодний.

Потім кількість питань з відповідями зіставляються з отриманими оцінками (1, 2, 3, 4, 5) і визначається загальна кількість балів за кожну відповідь, а також загальна кількість питань на які дана відповідь:

$$ESI = \frac{\text{загальна кількість балів}}{\text{загальна кількість питань}} \times 100\% \quad (3.4)$$

3.4 Розробка практичних рекомендацій та оцінка ефективності запропонованої стратегії реінжинірингу корпоративної культури «Кюне+Нагель»

Випущено більше 200 наукових досліджень, згідно з якими існує пряма статистично значуща залежність між результативністю компаній в галузі

сталого розвитку та їх фінансовими результатами. Дослідження HBS показало, що компанії з розвинутою корпоративною культурою управління показують більш високі фінансові результати, включаючи підвищення чистого прибутку на 10% щорічно.

Виходячи з наданих досліджень, припустимо, що при відсутності впливу інших складових чистий прибуток компанії буде підвищуватися з року в рік на 1% від 5% до 9% на п'ятий рік від слідування принципам та реалізації стратегії «Care». Для визначення вигід від проектів «Care» візьмемо різницю між збільшеним прибутком та фактичним прибутком за останній повний рік.

Однак для реалізації та впровадження стратегії «Care» необхідно також виконувати вкладання коштів в соціальні проекти, а саме:

- організацію і проведення анкетування співробітників компанії на етапі тестування;
- встановлення «Care» боксів;
- проведення навчання ключових відповідальних осіб;
- проведення тренінгів з персоналом;
- розробка системи показників ефективності за кожним бізнес напрямком;
- організація і проведення розрахунків показників ефективності після етапу впровадження;
- витрати на підвищення кваліфікації персоналу;
- витрати на корпоративні заходи.

Таким чином, зведемо розрахунки вигід та витрат в табл. 3.6.

Для визначення економічної привабливості проекту впровадження та застосування стратегії «Care» проведемо обґрунтування за наступними показниками: *NPV*, *IRR* та терміну окупності.

Для визначення *NPV* проекту необхідно визначити ставку дисконту, використати її для дисконтування потоків витрат та вигід і підсумувати дисконтовані вигоди й витрати (витрати зі знаком мінус). При проведенні фінансового аналізу ставка дисконту звичайно є ціною капіталу для компанії. В

економічному аналізі ставка дисконту представляє собою закладену вартість капіталу, тобто прибуток, який міг би бути одержаний при інвестуванні найприбутковіших альтернативних проектів.

Таблиця 3.6 – Складові вигід та витрат проекту впровадження стратегії «Care»

№	Показник	2 020р.	2 021р.	2 022р.	2 023р.	2 024р.
1	2	3	4	5	6	7
1	Прогнозований чистий прибуток, грн	874700	922700	943700	989700	1031700
2	Чистий прибуток за 2019 року, грн	833700	833700	833700	833700	833700
3	Вигода, грн	41000	89000	110000	156000	198000
4	Організація і проведення анкетування співробітників компанії на етапі тестування, грн	10000				
5	Встановлення «Care» боксів	6000				
6	Проведення навчання ключових відповідальних осіб та проведення періодичних тренінгів	40000	10000	12000	14000	16000
7	Проведення тренінгів з персоналом	16000	5000	6000	7000	8000
8	Розробка системи показників ефективності за кожним бізнес напрямком	4000				
9	Організація і проведення розрахунків показників ефективності після етапу впровадження		6000	7000	8000	9000
10	Витрати на підвищення кваліфікації персоналу	30000	30000	30000	30000	30000
11	Витрати на корпоративні заходи	20000	22000	24000	27000	30000
12	Витрати на реалізацію стратегії «Care» загалом, грн	126000	73000	79000	86000	93000
13	Різниця, грн	-85000	16000	31000	70000	105000

Якщо *NPV* позитивна, то проект можна рекомендувати для фінансування. Якщо *NPV* дорівнює нулю, то надходжень від проекту вистачить лише для

відновлення вкладеного капіталу. Якщо NPV менша нуля – проект не приймається. Розрахунок NPV виконується за формулою (3.6).

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{D_t - B_t}{(1+i)^t}, \quad (3.6)$$

де D_t – вигоди проекту в рік t ;

B_t – витрати на проект у рік t ;

i – ставка дисконту, приймемо 28%;

n – тривалість проекту.

Розрахунок чистої приведеної вартості виконуємо в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Розрахунок ефективності проекту впровадження стратегії «Care», грн

№	Вигоди	Витрати	Чисті вигоди	Коеф. диск. при $i=15\%$	Дисконтовані чисті вигоди	Коеф. диск. при $i=25\%$	Дисконтовані чисті вигоди
-	D_t	B_t	$D_t - B_t$	$1/(1+i)^t$	-	$1/(1+i)^t$	-
1.	41000	126000	-85000	0,870	-73913,04	0,800	-68000,00
2.	89000	73000	16000	0,756	12098,30	0,640	10240,00
3.	110000	79000	31000	0,658	20383,00	0,512	15872,00
4.	156000	86000	70000	0,572	40022,73	0,410	28672,00
5.	198000	93000	105000	0,497	52203,56	0,328	34406,40
				NPV	50794,54	NPV	21190,40

Отже, чиста приведена вартість проекту є позитивною як при ставці дисконтування 15%, так і при ставці дисконтування 25%. Це позитивно характеризує проект і дає можливість рекомендувати його до впровадженні при прийнятті рішення.

Наступний критерій оцінки ефективності проекту – внутрішня норма рентабельності.

Розрахунок *IRR* проводиться методом послідовних наближень величини *NPV* до нуля при різних ставках дисконту. Графічне відображення цього процесу представлено на рис. 3.13.

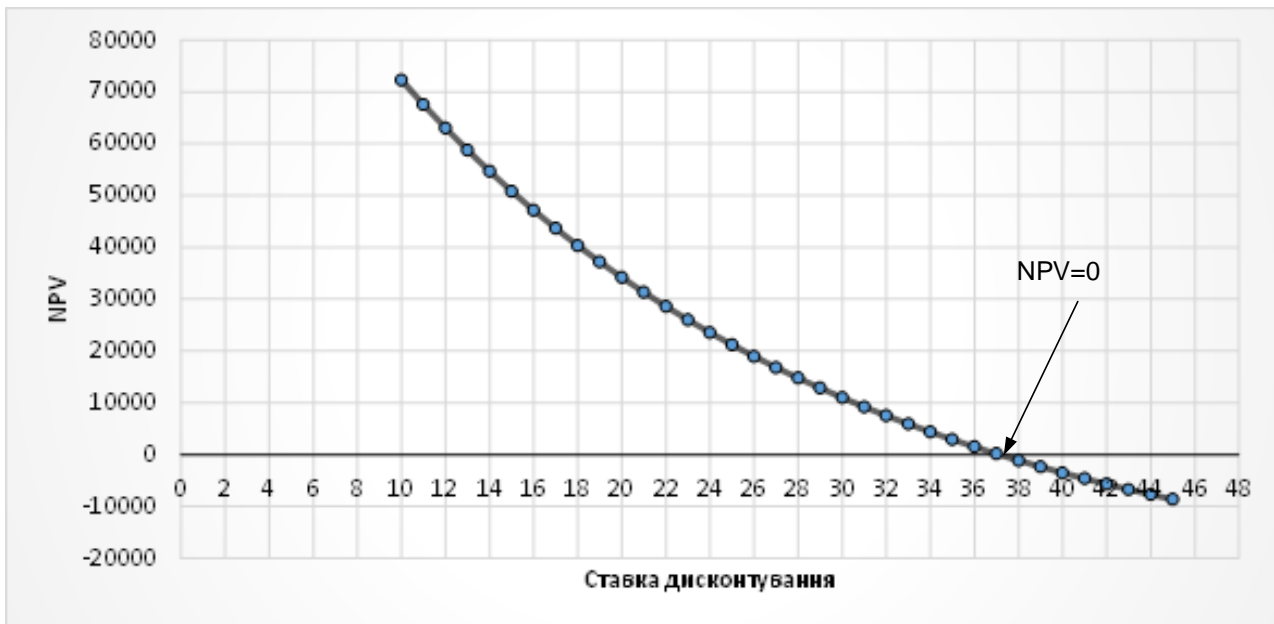


Рисунок 3.13 – Залежність величини *NPV* від ставки дисконту

На графіку зміни *NPV* в залежності від різних ставок дисконтування можна бачити, що нульового значення *NPV* набуває приблизно між значенням ставки дисконтування 37% та 38%.

Більш точний метод розрахунку *IRR* є формульний. Розрахунки проводяться за формулою (3.7).

$$IRR = A + \frac{a(B - A)}{(a - b)}, \quad (3.7)$$

де *A* – величина ставки дисконту, при якій *NPV* позитивна;

B – величина ставки дисконту, при якій *NPV* негативна;

a – величина позитивної *NPV*, при величині ставки дисконту *A*;

b – величина негативної *NPV*, при величині ставки дисконту *B*.

Для того щоб підставити дані у формулу спочатку необхідно визначитися які ставки дисконтування ми будемо враховувати. Ми точно знаємо, що при ставці дисконтування 15% NPV є позитивним. Також ми знаємо, що при ставці дисконтування 38% він вже стає негативним. Отже, у формулу підставляємо ставки дисконтування 15% та 38% та відповідні значення NPV:

$$IRR = 15\% + \left(\frac{50794,54 \cdot (38 - 15)}{50794,54 - (-1116,36)} \right) \% = 37,51\%.$$

Тобто, при ставці дисконтування вищою за 37,5% проект буде збитковим.

Ще одним важливим критерієм ефективності є період (термін) окупності (payback period, PB) - мінімальний часовий інтервал (вимірюваний в місяцях або роках) з початку реалізації проекту (від початку інвестиційної стадії) до досягнення цілей, за який інвестиційні витрати покриваються грошовими надходженнями, які породжуються проектом. Формалізується період окупності наступним чином:

$$PP = \min n \text{ при якому } \sum_{i=1}^n CF_i > IC, \quad (3.8)$$

де IC (Invest Capital) – це вартість капітальних інвестицій у проект,

CF_i (Cash Flow) – грошові потоки проекту в i-й проміжок часу, за винятком капітальних інвестицій,

n – кількість періодів.

Розрахунок періоду окупності зручніше всього виконувати в табличному форматі (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Розрахунок періоду окупності проекту

№	Часовий період (рік), T	Капітальні інвестиції, IC	Грошові потоки, CF	Кумулятивні грошові потоки
1	2	3	4	5
2	1	20000	-65000	-65000
3	2	20000	16000	-49000
4	3	20000	31000	-18000

Закінчення таблиці 3.8

1	2	3	4	5
5	4	20000	70000	52000
6	5	20000	105000	157000

Отже, окупатися проект почне на 4-й рік.

Недоліком розрахунку терміну окупності проекту є опущення того факту, що з часом гроші знецінюються. Врахувати цю зміну грошового потоку дозволяє такий показник, як дисконтований період окупності (Discounted Payback Period - DPP). Розраховується цей показник наступним чином:

$$DPP = \min n \text{ при якому } \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} > IC, \quad (3.9)$$

де r – ставка дисконтування.

Розрахунок даного показника також виконується у табличному форматі (табл. 3.9)

Таблиця 3.9 – Розрахунок дисконтованого періоду окупності проекту

№	Часовий період (рік), T	Капітальні інвестиції, IC	Грошові потоки, CF	Дисконтовані грошові потоки, $r=15\%$	Кумулятивні грошові потоки	Дисконтовані грошові потоки, $r=25\%$	Кумулятивні грошові потоки
1	2	3	4	5	6	7	8
2	1	20000	-65000	-56521,74	-56521,74	-52000	-52000
3	2	20000	16000	12098,30	-44423,44	10240	-41760
4	3	20000	31000	20383,00	-24040,44	15872	-25888
5	4	20000	70000	40022,73	15982,29	28672	2784
6	5	20000	105000	52203,56	68185,85	34406,4	37190,4

Тобто, при врахуванні зменшення цінності грошових потоків у часі окупність проекту настане на 5-й рік.

Таким чином, оцінка ефективності розробленої корпоративної стратегії «Care» показує, що проект можна рекомендувати до впровадження, оскільки основні показники оцінки ефективності інвестицій позитивні.

3.5 Висновки до розділу 3

В проектно-рекомендаційному розділі магістерського дослідження були розроблені пропозиції щодо реінжинірингу корпоративної культури транснаціональної логістичної компанії «Кюне+Нагель», а саме впровадження нової корпоративної стратегії «Care». Основна характеристика даної корпоративної стратегії це її клієнтоорієнтованість. Причому клієнтоорієнтованість даної стратегії є двонаправленою – як на зовнішнього споживача (клієнти компанії), так і на внутрішнього споживача (персонал компанії). Такий підхід є раціональним через те, що зростає роль особистості виконавця і працівники компанії всіх рівнів розглядаються не тільки як людський актив, а як інтелектуальний і моральний актив, від якого напряму залежить якість надання послуг, а через це лояльність клієнтів. В роботі було розроблено організаційний механізм впровадження корпоративної стратегії з описом відповідних елементів і заходів.

Для усвідомлення найкращого шляху до збільшення внутрішньої клієнтоорієнтованості був проведений аналіз мотиваційного клімату в компанії «Кюне+Нагель». Він дозволив виявити напрями матеріальної та нематеріальної мотивації, фактори, які найкраще мотивують співробітників та ступінь задоволеності працівників системою мотивації. Аналіз показав, що ступінь задоволеності системою мотивації в компанії є досить високим, але в динамці є неоднорідним. Впровадження нової корпоративної стратегії дозволить оперативно реагувати на зміни в моральному кліматі і зробити ступінь задоволеності роботою більш однорідним.

Зміцнення морального клімату в компанії дозволить підвищити віддачу кожного працівника поставленим завданням, що підвищить якість роботи і послуг, що надаються клієнтам компанії. Прогнозується, що це, в свою чергу, призведе до залучення нових клієнтів та підвищення лояльності вже існуючих. Для того щоб можливо було проаналізувати ефективність такої стратегії було розроблено систему показників ефективності діяльності, яка включила в себе такі напрями, як утримання клієнтів, задоволеність клієнтів, залучення співробітників, утримання персоналу і задоволеність персоналу.

Оскільки запропонований комплекс заходів потребує матеріальних затрат, то по суті є інвестиційним проектом. І, як будь-який інвестиційний проект, перед його впровадженням проводиться оцінка його ефективності. Були розраховані такі показники ефективності проекту, як чиста приведена вартість проекту NPV, внутрішня ставка доходності проекту IRR, термін окупності та дисконтований термін окупності проекту. Розрахунку показали, що дані показники є позитивними для прийняття рішення про впровадження проекту.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Магістерське дослідження було виконано за темою «Реінжиніринг корпоративної культури транснаціональної компанії в умовах глобальних трансформацій» та згідно теми були поставлені наступні завдання:

- дослідити сутність та складові корпоративної культури підприємства в цілому, та логістичної компанії зокрема;
- виявити глобальні тренди трансформації логістичної діяльності, їх вплив на розвиток підприємств та стан корпоративної культури;
- описати стратегію реінжинірингу корпоративної культури логістичної компанії;
- надати загальну характеристику діяльності транснаціональній логістичній компанії «Кюне+Нагель»;
- проаналізувати її основні фінансові та виробничі показники, виявити позиції на ринку та охарактеризувати діяльність компанії в сучасних кризових умовах, а саме в умовах світової пандемії спричиненої коронавірусною інфекцією;
- оцінити тип корпоративної культури підприємства та проаналізувати її теперішній стан, виявити шляхи для можливого вдосконалення;
- описати корпоративну стратегію “Care”, охарактеризувати її елементи, механізм впровадження, очікуванні результати;
- оцінити мотиваційний клімат в компанії, виявити фактори, що найбільше впливають на мотивацію працівників та дослідити ступінь задоволеності системою мотивації та роботою в компанії;
- розробити систему показників оцінки ефективності діяльності компанії в рамках запропонованої корпоративної стратегії;
- проаналізувати доцільність запропонованих проектних пропозиції за допомогою розрахунку показників ефективності інвестиційного проекту.

Термін «корпоративна культура» з'явився в XIX ст. Він був сформульований і застосований німецьким фельдмаршалом Мольтке. На той час дане поняття описувало кодекс правил та норм поведінки серед офіцерів. Наприкінці XX ст. даним поняттям стали користуватися менеджери та дослідники організацій, визначаючи загальний клімат організації та характерні методи роботи з людьми. Існує безліч визначень корпоративної культури, але в основному мова йде про людську взаємодію всередині якоїсь організаційної групи. Досвід найбільших світових корпорацій демонструє, що корпоративна культура є ефективним інструментом управління, а також одним з головних джерел конкурентних переваг.

Великі транснаціональні логістичні компанії також розуміють важливість такого поняття, як корпоративна культура. Діяльність підприємства це завжди складний механізм взаємодії зовнішніх та внутрішніх факторів і глобальні трансформаційні процеси які впливають на логістичну діяльність, будуть впливати і на зміни всередині організації. Так, найбільший світовий тренд це цифровізація. Вона проявляється в усіх аспектах людської діяльності та існування. І логістична галузь не є виключенням. І за останній рік швидкість цифрової трансформації ще збільшилась, це було обумовлено світовою пандемією спричиненою коронавірусною інфекцією. Можна сказати, що робота людини, її розваги, покупки, комунікація, освіта – все перемістилося он-лайн. Але через закриття в деяких випадків кордонів, а в деяких випадках значні обмеження їх перетину багато ланцюгів постачання було зірвано. Компанії, які швидко відреагували на зрив ланцюга поставок, спричинений пандемією, зазвичай робили це завдяки тому, що мали високоефективний людський ресурс, який зміг адаптуватися під зміни з використанням технологій.

Така адаптивність не в останню чергу обумовлюється міцною корпоративної культурою, але треба розуміти, що при наявності зовнішніх факторів з таким великим впливом, внутрішнє середовище теж буде змінюватися і тоді постає питання реінжинірингу корпоративної культури. З позиції процесного підходу реінжиніринг бізнес-процесів – це сукупність

послідовних етапів щодо виокремлення та докорінних перетворень тих ланок бізнесу, що дозволять здійснити «прорив», забезпечать довгострокові конкурентні переваги. В контексті корпоративної культури це означає виокремлення та перетворення тих процесів, які напряду впливають на поведінку людини, причому під людиною розуміються як працівники компанії, так і її клієнти.

Компанією, діяльність якої була досліджена, стала транснаціональна логістична компанія «Кюне+Нагель». Це одна з найбільших та відомих логістичних компаній у світі. Історія компанії почалася ще у кінці 19 століття в Бремені, Німеччина і на сьогоднішній день компанія має близько 83 000 співробітників у приблизно 1400 місцях у понад 100 країнах світу. Головний офіс компанії базується в Шіндельєгі, Швейцарія. Компанія пропонує послуги з перевезення вантажів авіаційним, морським, автомобільним транспортом та надає послуги контрактної та інтегрованої логістики. На ринок України компанія вийшла в 1992 році і на сьогодні штат компанії становить близько 450 працівників, з офісами в Києві, Львові та Одесі. Топ-клієнтами є такі компанії, як Mondelez Corporation, Toyota Ukraine, Auchan, Lenovo, Budpostach, Indar, Indesit, Bosh, JTI, B.A.T. - Prulucky, Kraft food, H&M, Samsung, Jacobs, Loreal, Inditex, Intertop, Claas, BIC, Leroy Merlin та інші.

В 2019 році фінансовий показник компанії ЕВІТ виріс на 7,5% і вперше в історії компанії перевищив мільярдну позначку. Завдяки тому, що «Кюне+Нагель» приділяє особливу увагу обслуговуванню клієнтів і рентабельності, постійному вдосконаленню операційних систем і їх подальшої цифровізації, компанії вдалося знову збільшити свою частку ринку в усіх бізнес-підрозділах. В цілому, «Кюне+Нагель» в черговий раз досягла своєї стратегічної мети - рости вдвічі швидше за ринок своїх транспортних мереж.

Незважаючи на тяжку економічну ситуацію яка склалася у світі через пандемію коронавірусної інфекції компанії вдалося у третьому кварталі 2020 року отримати прибуток, значна частина якого надійшла в секторі морських та авіаційних перевезень.

Одним з важливих аспектів пристосування компанії до кризових умов є підтримання сприятливого психологічного клімату серед працівників. Задачею корпоративної культури є створення таких умов праці, за яких стресові фактори не впливають, або ж впливають незначною мірою на ефективність роботи. Саме ефективна робота підкріплена внутрішньою мотивацією працівника є запорукою конкурентоспроможності компанії в цілому.

Проектна частина магістерського дослідження була присвячена питанням розробці стратегії реінжинірингу корпоративної культури ТНЛК в умовах глобальних трансформацій.

Актуальність реінжинірингу для «Кюне+Нагель» пов'язано з тим, що в умовах глобалізації зовнішнього середовища і загострення конкуренції на світовому ринку, особливої уваги набувають пошук нових форм ведення бізнесу для забезпечення результативності діяльності і підвищення конкурентних переваг підприємств. Досвід великих корпорацій показує, що сьогодні найбільш ефективними виявляються ті з них, які в практичній своїй діяльності керуються принципами корпоративного управління та соціальної відповідальності. У «Кюне+Нагель» підтримується і розвивається клієнторієнтований підхід, який демонструють керівництво і інші співробітники компанії. Формуванню клієнтоорієнтованості сприяють корпоративна стратегія, корпоративна культура, продумана організаційна структура компанії та система мотивації співробітників.

Проведене дослідження показало, що у більшості європейських ТНК запущена спеціальна програма під назвою «Care», яка системно (за допомогою певних інструментів) формує у співробітників щире і добровільне бажання зробити навіть більше, ніж очікує клієнт, а також дозволяє їм самим, виявляючи ініціативу, покращувати внутрішнє середовище в організації відповідно до своїх особистих потреб. Враховуючи даний досвід, для компанії «Кюне+Нагель» пропонується запровадити стратегію «Care», шляхом реорганізації існуючої корпоративної культури

В роботі детально описано складові стратегії «Care», що спрямовані на вдосконалення п'яти основних компонентів культури співробітників: співпраця, роздуми, навчання + розвиток, сервіс-орієнтовані слова + жести і соціальна взаємопов'язаність.

В роботі проведена оцінка мотиваційного клімату в «Кюне+Нагель» для аналізу потенціалу корпоративної стратегії «Care». Результати показали, що задоволеність співробітників існуючою системою мотивації знаходиться на високому рівні. Іншими словами, програми мотивації, що діють в компанії «Кюне + Нагель Груп», практично повністю відповідають потребам працівників. Однак, щорічний моніторинг мотиваційного клімату організації показує, що така ситуація складається не завжди. Тому керівництво компанії має бути готове до постійного вдосконалення мотиваційної системи з метою її адаптації до нових потреб персоналу. У цьому йому допоможе аналіз структури культури компанії, в результаті якого можлива адаптація використовуваних інструментів мотивації. Так, подібний аналіз дозволить визначити, якими напрямками стимулювання співробітників варто приділити більшу увагу - переформування цінностей компанії, виданню нових нормативних актів, поширенню нових традицій і ритуалів і так далі.

В роботі було визначено методику розрахунку ключових показників ефективності при впровадженні стратегії «Care», якими є: утримання клієнтів; задоволеність клієнтів; залучення співробітників; утримання персоналу; задоволеність персоналу.

Для визначення економічної привабливості проекту впровадження та застосування стратегії «Care» були проведені розрахунки обґрунтування проекту за наступними показниками: NPV, IRR та терміну окупності. Результати розрахунків показали, що проект є доцільним до впровадження.

Таким чином, розроблена стратегія включає питання трьох головних складових «Care»: соціальну, економічну та екологічну. Для виконання стратегії «Care» були розроблені основні принципи, які стануть підґрунтям виконання досягнення цілей стратегії «Care» та загальної бізнес-цілі компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андронов В.В. Корпоративное предпринимательство // менеджмент, финансы, государственное регулирование. – М.: Экономикс, 2002. – С. 28-36.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – СПб. : Питер, 2004. – 832 с.
3. Бабич О. Основні засади створення корпоративної культури як інструменту управління // Вісник Української академії державного управління. – 2003. – №2 – С. 449-456.
4. Бала О. І. Формування принципів корпоративної культури / О. І. Бала // Методологія та практика менеджменту на порозі ХХІ століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти : матеріали ІІІ міжнар. наук.-практ. конф. - Полтава : ПУСКУ, 2006. - С. 96-97.
5. Башук Т.О., Жолудева А.М. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві / Т.О. Башук, А.М.Жолудева // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 2. – С. 179-184.
6. Білорус Т.В. Вибір цілей управління організаційною культурою підприємства на основі її оцінки / Т.В. Білоус // «Молодий вчений». – 2015. – № 2(17). – С. 8-13.
7. Богацька Н. М. Корпоративна культура та особливості її розвитку в Україні / Н. М. Богацька, Т. О. Єлізарова // Екон. науки. - 2009. - № 10. URL: http://www.rusnauka.com/8_DNI_2009/Economics/37740.doc.htm/ [дата доступу 05.11.2020].
8. Беккер Г.С. Человеческое поведение: экономический подход / пер. с англ. Е. Батракова, Р. Капелюшников, Б.Максименко [и др.]. М.: ГУ ВШЭ, 2003. – 672 с.
9. Бойко Е. В. Корпоративная культура как основа эффективного управления предприятием // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – №4. – С. 52-58.

10. Броницький О. М. Організаційна культура як інструмент підвищення ефективності функціонування ринкової системи: автореферат дис. на здобування наукового ступеня к.е.н.: спец. 08.01.01 «Економічна теорія» / О. М. Броницький. – Харків, 2003. – 20 с.

11. Бычкова А.В. Управление персоналом: Учеб. пособие. – Пенза: Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2005. – 200 с.

12. Василенко С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом / С.В.Василенко – М.: Дашков и Кс, 2009. – 136 с. 11. Вейл П. Лидерство, основанное на видении: Курс МВА по менеджменту. – М., 2004. – 521 с.

13. Воронкова А. Е. Корпорації: управління та культура : монографія / А. Е. Воронкова, М. М. Баб'як, Е. Н. Коренєв, І. В. Мажура. - Дрогобич : Вимір, 2006. - 376 с.

14. Гавкалова Н.Л. Формування соціально-економічного механізму ефективності менеджмента персоналу: дисс. на здобування наукового ступеня д.е.н.: спец. 08.00.04 "Економіка і управління підприємствами" / Наталія Леонидівна Гавкалова. - Харків, 2009. – 522 с.

15. Гакова М.В. Корпоративна культура як інструмент управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства / М.В. Гакова // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2015. - №3. – С. 61-65. URL: http://elibrary.donnuet.edu.ua/941/1/Gakova_2_Korporatyvna_kultura.pdf.pdf [дата доступу 05.11.2020]

16. Говорушко Т. А. Вартісно-орієнтований підхід в процесі оцінки економічної ефективності управління розвитком корпоративної культури / Т. А. Говорушко // «Економіка в умовах глобалізації світових економічних процесів» : збірник тез наукових робіт XXIV Міжнародної науково–практичної конференції (5–6 квітня 2013 р., м. Львів). – В 2–х частинах – Львів : ЛСФ, 2013. – Ч. 2. – С. 7-11.

17. Грапко Н. В. Методичні підходи до оптимізації вибору системи управлінських дій щодо розвитку корпоративної культури промислових підприємств з позиції їх ефективності / Н. В. Грапко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 3. – С. 129-136.

18. Гриньова В.М., Попов О.Є. Організаційно-енормічні основи формування системи корпоративного управління в Україні: Монографія.- Х.:Вид-во ХДЕУ, 2003. –203 с.

19. Гэлэгер Р. Душа организации. Как создать успешную корпоративную культуру / Р. Гэлэгер. – М. : Добрая книга, 2006. – 347с.

20. Дмитренко М. Й. Методологічні засади дослідження корпоративної культури у соціально-філософському знанні / М. Й. Дмитренко // Гуманітарний часопис. – 2011. – № 1. – С. 37-44.

21. Довгань Л.Є., Пастухова В.В., Савчук Л.М. Управління корпораціями: Монографія. — К.: Політехніка, 2004. – С. 38-43.

22. Ермошкин А. Организация как культурный феномен // Журнал Управления компанией - 2006. - №2. С. 16-22.

23. Захарчин Г. М Концептуально-ідеологічні підходи до управління персоналом у транснаціональних корпораціях / Г. М. Захарчин // Збірник наукових праць «Економіка, менеджмент, підприємництво». В-во СНУ ім. В. Даля. – Луганськ, 2010. – №22 (11). – С. 101-110.

24. Иванов Ю.Д. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія. – Х.: ІНЖЕК, 2006. – 284 с.

25. Иванюта Т. М. Економічна безпека підприємства: навч. посібн. [для студ. вищ. навч. закл.] / Т. М. Иванюта, А. О. Заїчковський. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 256 с.

26. Ілляшенко С. М. Умови та особливості становлення корпоративної культури вітчизняних підприємств // С. М. Ілляшенко, М. І. Овчаренко // Проблеми економіки. – 2012. – №3. – с. 114-118.

27. Иванова Т.Б. Корпоративная культура и эффективность предприятия : [монография] / Т.Б. Иванова, Е.А. Журавлёва. – М. : РУДН, 2011. – 152 с.

28. Казмірчук С. Інноваційна культура: роль і місце в інноваційному розвитку підприємства / С. Казмірчук // Соціально–економічні проблеми і держава. – 2010. – Випуск 1(3). – С. 66-70.
29. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2001. – 320 с.
30. Кам'янська О. В. Корпоративна культура в системі управління інноваційним підприємством / О. В. Кам'янська// Економіка та держава. – Київ, 2010. – № 8.– С.23-24.
31. Капитонов Э.А., Капитонов А.Э. «Корпоративная культура и PR». – М., Ростов-на-Дону: Март, 2003. – 416с.
32. Кашин А. В. Экономическая безопасность предприятия: управленческие решения / А. В. Кашин. - М., 2008. - 25 с.
33. Кислинська В.О. Корпоративна культура підприємства – один із факторів його конкурентоздатності / В. О. Кислинська. URL: http://www.rusnauka.com/Economics/10_kislins_ka [дата доступу 05.11.2020].
34. Клещев А.Г., Бородин О.В., Бражна З.В. Развитие корпоративной культуры фирмы: Монография. – Кострома: Знание, 2002.
35. Когут Ю. О. Модель реінжинірингу бізнес-процесів підприємства / Ю. О. Когут // Бізнесінформ. – 2011. – № 10. – С. 65.
36. Козлов В.В. Формирование и изменение корпоративной культуры в процессе управления компанией в период кризиса. // Управление корпоративной культурой, - 2011. №4. С. 17-25.
37. Козлов В. В. Корпоративная культура. – М.: Альфа-Пресс, 2009 г. – С. 46.
38. Колос І. В. Реінжиніринг бізнес-процесів торговельних підприємств: теоретичний аспект / І. В. Колос // Сталий розвиток економіки. – 2012. – № 5. – С. 299.
39. Корпоративна культура: Навчальний посібник / Під заг. ред. Г. Л. Хаєта. – К.: Центр навчальної літератури, 2003 – С. 16-24.

40. Кравченко Б. Ф. Организационный инжиниринг : учебное пособие / Б. Ф. Кравченко, Е. Ф. Кравченко, П. В. Забелин. – М. : Издательство ПРИОР, 1999. – 256 с.

41. Кричевский Р.Л. Если вы руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р.Л. Кричевский. – М. : Дело, 2003. – 115 с.

42. Кужелев М.А. Особенности формирования региональных моделей корпоративной социальной ответственности / М.А. Кужелев // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики: збірник наукових праць. Випуск №1 (12). – Харків: ХІБС УБС НБУ, 2012. – С.294-299.

43. Курмакаев К. Какая корпоративная культура нужна современному бизнесу. URL: <http://www.forbes.ru/sobytiya-column/lyudi/219591-kakaya-korporativnaya-kultura-nuzhna-sovremennomu-biznesu> [дата доступу 05.11.2020].

44. Луцкий С. Я., Ландсман А. Я. Корпоративная культура и управление изменениями. Учебно-практическое пособие. – М.: Издательство: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 192 с.

45. Маловичко С.В. Теоретичні засади управління корпоративною культурою підприємства / С.В. Маловичко // Кримський економічний вісник. – 2013. – Ч. II. – № 2(03). – С. 13–15.

46. Малицький А. А. Концептуальні засади формування організаційно – економічного механізму управління розвитком корпоративної культури підприємства / А. А. Малицький // Економічні перспективи України та світу : матеріали міжнародної науково–практичної конференції (20–21 вересня 2013 р., м. Чернігів). – Чернігівський державний технологічний університет, 2013. – С. 83-86.

47. Мелешенко А. Корпоративний університет: світові тенденції, українські реалії / А. Мелешенко // Синергія. - 2003. - № 2. - С. 43-45.

48. Мільгевська С. Логістична "антикрихіть": як друга хвиля карантину вплине на ринок вантажоперевезень. Interfax-Україна. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/blog/692378.html> [дата доступу 05.11.2020].

49. Менеджмент корпорации и корпоративное управление: Монография/Асаул А.Н.,Павлов В.И., – СПб.: Гуманистика, 2006. – 198 с.
50. Мул Н.А., Ведерніков М.Д. Корпоративна культура в системі управління персоналом на підприємстві / Н.А. Мул, М.Д. Ведерніков // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 1. – С. 68-71.
51. Назарова Г. В. Корпоративне управління : навч. посіб. / Г. В. Назарова. - Х. : Еспада, 2003. - 531 с.
52. Нестеренко Г. О. До уточнення поняття «корпоративна культура» // Нова парадигма: Альманах проблеми економіки. – 2003. – №4. – С.52-58.
53. Носков В. Психологічні детермінанти корпоративної культури / В. Носков, А. Кальянов // Політичний менеджмент. – 2006. – №3 (17). – С. 91- 100.
54. Овчаренко М.І. Методичне забезпечення оцінки стану корпоративної культури підприємства / М.І. Овчаренко, С.В. Червякова // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2013. – № 2. – С. 130-139.
55. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев. – М. : Финстатинформ, 1997. – 128 с.
56. Організація корпоративної культури. Denison Organisational Culture Survey. URL: <https://www.denisonconsulting.com/> [дата доступу 05.11.2020].
57. Петрова І.Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудоких відносин / І.Л. Петрова // Вчені записки, Вип. 40. — К., 2015. — С.139 – 145.
58. Первушина М. Построение корпоративной культуры компании / М. Первушина // Журн. HRMagazine. - 2007. - № 8. - Режим доступа : http://www.training.com.ua/publication/postroenie_korporativnoy_kulturi_kompani [дата доступу 05.11.2020].
59. Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: Учеб. пособие. – М.: Логос, 2002. – 224 с.
60. Поддєрьогін А.М. Фінансовий менеджмент: Підручник / Київський національний економічний ун-т / А.М. Поддєрьогін (кер.кол.авт.і наук.ред.). – К. : КНЕУ, 2005. – 535 с.

61. Портер М., Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер ; пер. с англ. – М. : Альбина Бизнес Бук, 2006. – 454 с.
62. Савчук Л. Розвиток корпоративної культури в Україні / Л.Савчук. URL: <http://www.personal.in.ua/article.php?ida=68> [дата доступу 05.11.2020].
63. Снігур Х.А. Трансформація корпоративної культури як один із етапів реінжинірингу бізнес-процесів компанії / Х.А. Снігур // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. – 2015. – Вип. 12. – С. 154-157.
64. Солнцева, Н. В. Нормативно-правове забезпечення формування організаційної культури на підприємстві / Н. В. Солнцева // Управління розвитком. – 2011. – № 4 (101). – С. 237–239.
65. Спивак В.А. Корпоративная культура / В.А. Спивак. – СПб. : Питер, 2001. – 223 с.
66. Таранюк Л. М. Науково-понятійний апарат реінжинірингу бізнеспроцесів підприємства / Л. М. Таранюк // Механізм регулювання економіки. – 2009. – № 4. – С. 97.
67. Таранюк Л. М. Організаційні засади проведення реінжинірингу бізнеспроцесів підприємств / Л. М. Таранюк, О. М. Запорожченко // Механізм регулювання економіки – 2011. – № 4. – С. 122.
68. Тимцуник В.І., Белова О.І. Корпоративна культура як основа формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством / В.І. Тимцуник, О.І. Белова // Науковий вісник академії муніципального управління. – 2011. – № 2. – С. 80-92.
69. Типология корпоративных культур. URL : <http://corpculture.ru/content/tipologiya-korporativnykh-kultur-tdila-i-aa-kennedi> [дата доступу 05.11.2020].
70. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации : манифест революции в бизнесе. / Пер. с англ. / М. Хаммер, Дж. Чампи. – СПб. : Издательство С.-Петербургского университета, 1997. – 332 с.

71. Хіміч І. Г. Особливості формування корпоративної культури вітчизняних підприємств на сучасному етапі / І. Г. Хіміч // Економічний простір. – 2009. – №23/1. – С. 216–222.

72. Черчик Л. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент управління стратегічними змінами / Л. М. Черчик // Економічні науки. Сер. : Економіка та менеджмент. - 2013. - Вип. 10. - С. 233-239. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnem_2013_10_27 [дата доступу 05.11.2020].

73. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн ; пер. с англ. под ред. Т.Ю. Ковалевой ; 3-е изд. – СПб. : Питер, 2007. – 336 с.

74. Шольц К. Управління для успіху: порівняння приватного та державного секторів / К. Шольц. // Державне управління. – 1982. – 134 с.

75. Юрасов И.И. Корпоративная культура на местах / И.И. Юрасов // Журнал управления компанией. – 2006. – № 5. – С. 51–55.

76. Analyst conference Nine-months 2020 results. Kuehne + Nagel International AG. URL: https://home.kuehne-nagel.com/documents/20124/124012/Q3_2020+Analyst+Conference+Presentation.pdf/4a44e7d8-71c1-0137-f6fb-ca44756091a3?t=1603168450315 [дата доступу 05.11.2020].

77. Annual Report 2015. Kuehne+Nagel. URL: https://home.kuehne-nagel.com/documents/20124/112826/Annual_Report_2015_-_English.pdf/ec91c7e5-e273-8100-6010-0e960d4a01b5?t=1587649104710 [дата доступу 05.11.2020].

78. Business Report. Kuehne+Nagel. URL: <https://2019-annual-report.kuehne-nagel.com/in-focus/in-focus-english/welcome-note> [дата доступу 05.11.2020].

79. Daniel R. Denison. Corporate Culture and Organizational Effectiveness. — 1997. — С. 267. — ISBN 0-96-586120-1.

80. Deal T., Kennedy A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, Addison-Wesley Pub. Co., 1982. – P. 232.

81. Gold K. Managing for Success: A comparison of the private and public sectors // Public Administration Review. – 1982. – Nov.- Dec. – P. 24.

82. Full-year 2019 results. Kuehne+Nagel. URL: https://www.kn-portal.com/fileadmin/user_upload/documents/about_us/Investor_Relations/documents/2020/FY_2019_Analyst_Conference_Presentation.pdf [дата доступу 05.11.2020].

83. Full-year 2018 results. Kuehne+Nagel. URL: https://home.kuehne-nagel.com/documents/20124/112826/FY_2018_Analyst_Conference_Presentation.pdf/674b9bf8-c1a7-6bdc-2d9b-042b9016bef6?t=1587641214008 [дата доступу 05.11.2020].

84. Full-year 2017 results. Kuehne+Nagel. URL: https://home.kuehne-nagel.com/documents/20124/112826/FY_2017_Analyst_Conference_Presentation.pdf/28b25caa-e7b4-9f65-c473-9d611d59cb99?t=1587641203314 [дата доступу 05.11.2020].

85. Full-year 2016 results. Kuehne+Nagel. URL: https://home.kuehne-nagel.com/documents/20124/112826/FY_2016_-_Analyst_Conference_Presentation.pdf/80ba3844-5c31-32e6-2e7a-fb95623a7e9e?t=1587647608525 [дата доступу 05.11.2020].

86. Jaques E. The changing culture of a factory. – New York: Dryden Press, 1952. – P. 251.

87. Kuehne+Nagel. URL: https://home.kuehne-nagel.com/?no_mobile=1 [дата доступу 05.11.2020].

88. Kuehne & Nagel International AG history. URL: <https://www.companieshistory.com/kuehne-nagel/> [дата доступу 05.11.2020].

89. Kuehne+Nagel Ukraine. URL: https://ua.kuehne-nagel.com/uk_ua/ [дата доступу 05.11.2020].

90. Leo Zhang. How Digitalization Transforming Logistics Services. Cleantech Group. URL: <https://www.cleantech.com/how-digitization-is-transforming-logistic-services/> [дата доступу 05.11.2020].

91. Morgan G. Images of Organization. – Beverly Hills, CA.: Sage, 1986. – P. 421.

92. Q 3 2020 Press Release. Kuehne + Nagel. URL: https://home.kuehne-nagel.com/documents/20124/124012/Q3_2020+Press+Release+Kuehne+Nagel+EN.

pdf/ee20ac26-2e52-9e5e-5cb6-39bfc0a04ec3?t=1603168451335 [дата доступа 05.11.2020].

93. Ridhika Batra. The COVID-19 pandemic will expedite long-standing transformations in supply chains and entertainment digitalization. Atlantic Council. URL: <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/new-atlanticist/the-covid-19-pandemic-will-expedite-long-standing-transformations-in-supply-chains-and-entertainment-digitalization/> [дата доступа 05.11.2020].

94. Schwartz H. and Davis S. M. Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational Dynamics*, Summer 1981. – P. 30–48.

95. Trompenaars, A. M. R., & Hampden-Turner, C. (2012). *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business* (3rd ed). Sonoma/Nicolas Brealey Publishing Ltd. – P. 274

96. 4 Big Logistics Challenges of COVID-19 – and How to Overcome Them. Agility. URL: <https://logisticsinsights.agility.com/COVID19/4-big-logistics-challenges-of-covid-19-and-how-to-overcome-them/> [дата доступа 05.11.2020].

97. 5 ways to digitalize logistics and boost trades. World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2020/02/how-the-global-logistics-industry-can-collaborate-to-increase-trade-and-reduce-poverty/> [дата доступа 05.11.2020].

Додаток А

Анкета опитування з організації корпоративної культури

Уважаемые сотрудники!

Руководство компании «Kuehne&Nagel» проводит исследование по изучению корпоративной культуры организаций. Просим Вас принять участие в опросе. Анкета полностью анонимна. Ваше мнение важно для нас!

Все утверждения необходимо оценить по шкале от **1 («совершенно не согласен»)** до **5 («совершенно согласен»)**, за исключением восьми утверждений (отмечены *), которые имеют негативный оттенок и требуют оценки по **обратной шкале от -1 («совершенно согласен»)** до **-5 («совершенно не согласен»)**.

Параметр культуры	Фактор	Утверждение	Оценка
Вовлеченность	Полномочия	Большинство сотрудников сильно вовлечены в процесс работы.	
		Решения обычно принимаются на уровне, где доступна самая достоверная и актуальная информация.	
		Информация доступна всем: каждый сотрудник имеет возможность получить необходимую ему информацию.	
		Каждый верит, что он/она вносят значимый вклад в развитие организации.	
		Бизнес-планирование непрерывно, и в процесс вовлекаются все сотрудники.	
	Ориентация на командную работу	Активно поощряется совместная деятельность различных частей организации.	
		Люди работают, ощущая себя частью команды.	
		Предпочтение отдается командному стилю работы, нежели управлению согласно иерархии.	
		Команды – основные строительные блоки организации.	
		Трудовой процесс организован таким образом, что каждый может увидеть связь между его/ее работой и целями организации.	
	Развитие способностей	Руководство делегирует полномочия сотрудникам, предоставляя им возможность действовать по своему усмотрению.	
		Ведется постоянная работа по развитию способностей у персонала.	
		Имеют место постоянные инвестиции в повышение уровня знаний работников.	
		Знания и навыки сотрудников рассматриваются как важный источник конкурентного преимущества.	
		Проблемы зачастую возникают из-за того, что у людей не хватает знаний и умений для выполнения задания. *	

Согласованность	Ключевые ценности	Лидеры организации своим поведением поддерживают принятые в компании ценности.	
		Ключевые ценности определяют стиль и методы управления организацией.	
		Набор базовых ценностей, принятых в организации, определяет то, как мы ведем бизнес.	
		Игнорирование ключевых ценностей неизбежно приводит к проблемам. *	
		Ключевые ценности - это этический код, который управляет нашим поведением и позволяет отличать правильное от неправильного.	
	Согласие	Когда возникают разногласия, мы усердно работаем, чтобы достичь соглашения, не ущемляющего ничьих интересов.	
		В организации сложилась сильная корпоративная культура, которая обеспечивает согласованность мнений и действий работников.	
		В организации легко достичь консенсуса даже при решении сложных задач.	
		У нас часто трудности в достижении общего согласия при решении ключевых задач. *	
		В организации достигнуто согласие по поводу того, что является правильным и неправильным при ведении бизнеса.	
	Координация и интеграция	Наш подход к ведению бизнеса очень последователен и предсказуем.	
		Люди из различных частей организации разделяют общие цели и видение.	
		В организации не возникает проблем при координации деятельности различных подразделений.	
		Работать с кем-либо из другого подразделения все равно, что работать с кем-то из другой организации. *	
		В организации имеет место четкое выстраивание системы целей и задач, при котором специфические цели подразделений подчинены общей цели организации.	
Адаптивность	Ориентация на изменения	Методы работы очень гибкие и могут с легкостью меняться.	
		Организация отслеживает изменения в бизнес-среде и действия конкурентов и вовремя реагирует на них.	
		Новые методы работы активно внедряются в деятельность организации.	
		Попытки провести изменения обычно встречают сопротивление со стороны сотрудников. *	
		Различные части организации часто взаимодействуют при внедрении изменений.	
	Ориентация на потребителя	Мнения и рекомендации потребителей учитываются при определении характера и направления изменений.	
		Потребитель оказывает прямое влияние на принимаемые решения.	
		Все члены организации имеют глубокое понимание потребностей клиента.	

		Интересы потребителей часто игнорируются при принятии решений. *	
		В компании поощряется налаживание контактов с клиентами.	
	Организационное обучение	Сотрудники организации учатся на ошибках.	
		Стремление к инновациям и склонность к риску поощряются и вознаграждаются руководством.	
		Большинству вещей не уделяется должного внимания. *	
		Обучение – важная цель при ежедневной работе.	
		В организации уверены, что сотрудники полностью понимают суть выполняемой ими работы.	
Миссия	Стратегическое направление и намерение	У организации есть долгосрочная цель и направление развития бизнеса.	
		Наша стратегия заставляет другие организации изменять свои конкурентные стратегии.	
		У организации есть четко сформулированная миссия, которая придает смысл и направление нашей работе.	
		У нас есть ясная стратегия на будущее.	
		Наше стратегическое направление мне непонятно.*	
	Цели и задачи	В организации существует полное согласие по поводу целей организации.	
		Лидеры ставят амбициозные, но реалистичные цели.	
		Руководство открыто говорит о целях, которые мы пытаемся достичь.	
		Мы ведем постоянный контроль над продвижением к поставленным целям.	
		Люди понимают, что должно быть сделано, для выживания в долгосрочной перспективе.	
	Видение	У организации есть разделяемое всеми ее участниками видение будущего.	
		Лидеры ориентированы на будущее.	
		Краткосрочные цели часто противоречат долгосрочным целям. *	
		Наше видение служит источником воодушевления и мотивации для сотрудников.	
		Мы способны решать краткосрочные задачи, не ставя под угрозу наши долгосрочные перспективы.	

Благодарим за участие в исследовании!

Додаток Б

Результати анкетування співробітників для дослідження мотиваційного клімату «Кюне + Нагель Груп» при впровадженні корпоративної стратегії «Care»

Оцените по шкале от 1 («существенно удовлетворяет») до 4 («совершенно не удовлетворяет»), в какой степени Вы удовлетворены следующими аспектами Вашей деятельности:

Фактор	Среднее значение, баллы	Среднее значение, %
1. Размер заработной платы	2,33	58%
2. График работы	3,93	98%
3. Разнообразие работы	3,47	87%
4. Необходимость решения новых проблем	3,6	90%
5. Самостоятельность в работе	3,47	87%
6. Соответствие работы личным способностям и интересам	3,27	82%
7. Возможность карьерного роста	2,67	67%
8. Уровень организации труда	2,67	67%
9. Уровень технической оснащённости	3,2	80%
10. Отношения с непосредственным руководителем	3,13	78%
11. Отношения с коллегами	3,87	97%

Оцените по шкале от 1 («влияет существенно») до 4 («совершенно не влияет») степень влияния следующих факторов на эффективность Вашей работы:

Фактор	Среднее значение, баллы	Среднее значение, %
1. Материальное стимулирование (премии, льготы)	2,8	70%
2. Моральное стимулирование	2,8	70%
3. Меры административного воздействия	1,67	42%
4. Трудовой настрой коллектива	2,73	68%
5. Экономические нововведения в компании	3,07	77%
6. Общая социально-экономическая ситуация в стране	3,13	78%
7. Боязнь потерять работу	2,87	72%

8. Элементы состязательности	2,33	58%
9. Четкость в постановке задач руководителем	3,33	83%

Отметьте характеристики, присущие Вашей работе (1 – присутствует, 0 – отсутствует):

Характеристика	Количество ответов «Присутствует», %
1. Обеспеченность необходимой оргтехникой	66,7%
2. Возможность профессионального роста	67,3%
3. Возможность должностного продвижения	67,3%
4. Разнообразие работы	86,7%
5. Сложность работы	53,3%
6. Высокая заработная плата	60,0%
7. Самостоятельность в выполнении работ	66,7%
8. Престиж профессии на данном предприятии	66,7%
9. Благоприятные условия труда	98,5%
10. Низкая напряженность труда	26,7%
11. Благоприятный психологический климат	98,7%
12. Возможность общения в процессе работы	98,7%
13. Возможность улучшить свои жилищно-бытовые условия	13,3%
14. Предоставление льгот сотрудникам (отдых детей, корпоративный транспорт, компенсация затрат и т.д.)	100%
15. Участие в управлении компанией	46,7%

Оцените по шкале от 1 («полностью не соответствует») до 4 («полностью соответствует») следующие высказывания:

Фактор	Среднее значение, баллы	Среднее значение, %
1. Я делаю здесь то, к чему у меня лежит душа, что я по-настоящему люблю	3,67	92%
2. Меня устраивает мое руководство	3,6	90%
3. Меня устраивает моя зарплата	3	75%
4. Я работаю здесь, потому что мне некуда идти	1,4	35%
5. Я люблю эту компанию	3,53	88%
6. Если мне немного понизят зарплату, это не	3,13	78%

изменит моего намерения работать здесь и дальше		
7. Я уйду отсюда при первом удобном случае	1,6	40%
8. Мне нравится коллектив	3,87	97%
9. Работая здесь, я чувствую стабильность и уверенность в завтрашнем дне	3,07	77%
10. Это место работы является хорошим стартом для будущей карьеры	3,67	92%
11. Я делаю важное и ответственное дело	3,33	83%
12. Я свободен в выборе путей достижения поставленных целей	3,8	95%
13. Я одобряю политику руководства	3,87	97%
14. Я не стану работать в другой компании, даже если зарплата будет выше	1,8	45%

Оцените по шкале от 1 («не мотивирует») до 10 («наиболее мотивирует»), как приведенные факторы могут мотивировать Вас на выполнение той или иной работы:

Фактор	Среднее значение, баллы	Среднее значение, %
1. Высокая заработная плата	9,6	96%
2. Хорошее руководство	9,27	93%
3. Условия труда	8,87	89%
4. Возможность самореализации	8,93	89%
5. Дружный коллектив	9,2	92%
6. Режим работы	7,2	72%
7. Социальный пакет	7,93	79%
8. Высокий статус в компании	8,6	86%
9. Возможность карьерного роста	9,6	96%