

Державний університет інфраструктури та технологій  
Міністерство освіти і науки України

Державний університет інфраструктури та технологій  
Міністерство освіти і науки України

Кваліфікаційна наукова праця  
на правах рукопису

**ПАХОТА НАТАЛІЯ ВІКТОРІВНА**

**УДК 656.07:005.73(043.3)**

**ДИСЕРТАЦІЯ**  
**УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТРАНСПОРТНИХ**  
**ПІДПРИЄМСТВ**

08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ Н.В. Пахота

Науковий керівник: **Ковова Ірина Сергіївна,**

кандидат економічних наук, доцент

Київ-2021

## АНОТАЦІЯ

**Пахота Н.В. Управління організаційною культурою транспортних підприємств.** – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Державний університет інфраструктури та технологій МОН України, Київ, 2021.

Дисертаційна робота присвячена розробці теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо управління організаційною культурою транспортних підприємств.

У сучасних умовах організаційна культура все активніше займає домінуюче положення в людській діяльності в усіх сферах життя суспільства. Саме організаційна культура задає орієнтири управління господарюючим суб'єктом, соціально-трудовими відносинами, а також формує і стимулює організаційні, господарські, управлінські та соціальні відносини.

Удосконалено понятійно-категоріальний апарат управління організаційною культурою, що базується виокремленні та трактуванні понять «організаційна зрілість транспортних підприємств», «організаційна культура транспортних підприємств», «адаптивна ситуація». Для розуміння особливостей організаційної культури транспортних підприємств та впливу змін зовнішнього середовища на їхній стратегічний розвиток і рівень організаційної зрілості встановлено взаємозв'язок між організаційною зрілістю, організаційною культурою транспортних підприємств та адаптивною ситуацією з урахуванням специфіки їхньої діяльності та спроможності адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

На даному етапі розвитку транспортних підприємств пріоритетним завданням є осучаснення управлінської парадигми у сфері реалізації кадрової

політики, впровадження нових кадрових практик з метою переходу організаційної культури на вищий рівень. Визначення місця і ролі організаційної культури в управлінні транспортним підприємством доцільно здійснювати шляхом формування системи внутрішніх і зовнішніх цілей розвитку транспортних підприємств у розрізі соціальної та економічної підсистем

Зростання значущості забезпечення цілей сталого розвитку призводить до підвищення соціально відповідальної діяльності транспортних підприємств. Завдяки переходу на вищий рівень організаційної культури стає можливим вирішення глобальних викликів з урахуванням адаптивної ситуації. Саме такий напрям трансформації організаційної культури активізує відповідальність працівників на всіх рівнях управління підприємством як для задоволення власних потреб, так і добробуту майбутніх поколінь.

Виокремлено три групи цілей сталого розвитку та запропоновано для кожної з них відповідні індикатори з урахуванням специфіки діяльності транспортних підприємств. Зокрема, для цілі «Якісна освіта», яка віднесена до групи соціальних, виокремлено такі індикатори – кількість працівників, що пройшли професійне навчання; кількість осіб, що пройшли підвищення кваліфікації; для цілі «Гідна праця та економічне зростання», яка віднесена до групи економічних, виокремлено – частка транспортного підприємства у валовому внутрішньому продукті; коефіцієнт віддачі основних засобів; для цілі «Боротьба зі зміною клімату», яка віднесена до групи екологічних, виокремлено – довжина електрифікованих залізничних ліній тощо.

Обґрунтовано, що проблема управління організаційною культурою транспортних підприємств та перехід до соціально відповідальної діяльності є важливою і актуальною, але по суті невирішеною. Все це обумовлює необхідність формування пріоритетів соціального розвитку транспортних підприємств з урахуванням адаптивної ситуації, розробки інструментарію для активізації процесу переходу на вищий рівень організаційної культури та

аналізу соціально відповідальної діяльності транспортних підприємств.

Встановлено, що протягом 2013-2019 рр. спостерігається поступове зростання валового внутрішнього продукту, створеного в транспортній галузі. З 2015 р. сформувалась тенденція до зростання галузевого ВВП. Поряд з тим, спостерігається тенденція до зниження кількості працюючих на транспортних підприємствах протягом того ж періоду.

Виокремлено особливості сучасного управління організаційною культурою транспортних підприємств, які полягають в існуванні протиріччя із завданням щодо прискореного економічного зростання та інноваційного розвитку, відсутній прояв інноваційної активності, між працівниками підприємства існує адміністративна ієрархія, як правило, усі рішення приймаються керівниками без урахування думки підлеглих, існує велика диференціація в розмірі заробітної плати керівників і підлеглих, що є причиною розбіжностей у цінностях і цілях керівників і персоналу.

Обґрунтовано, що одним із головних завдань щодо удосконалення управління організаційною культурою транспортних підприємств є налагодження партнерських відносин для вирішення глобальних та стратегічних питань, а також збалансування інтересів керівників транспортних підприємств та їхніх працівників, мотивація до соціально відповідальної діяльності. Виокремлено першочергові та адаптивні пріоритети соціального розвитку транспортних підприємств.

Розроблено інструментарій активізації процесу переходу на вищий рівень організаційної зрілості та відповідний рівень організаційної культури транспортних підприємств шляхом поділу його за характером на соціальний, економічний, інституційний та за рівнем застосування – на рівні транспортного підприємства і рівні особистості

Використання розробленого інструментарію дозволяє стимулювати соціально відповідальну діяльність працівників на усіх рівнях управління, перехід на вищий рівень організаційної культури та організаційної зрілості транспортних підприємств.

Виявлено, що низький рівень організаційної зрілості більшості транспортних підприємств призводить до неефективного управління організаційною культурою та потребує удосконалення з урахуванням адаптивної ситуації.

Встановлено причини неефективності існуючої системи управління організаційною культурою транспортних підприємств (невідповідність вимогам зовнішнього середовища, низький рівень організаційної зрілості, відсутність мотивації до глобальних змін, низький рівень впливу на ефективність діяльності тощо). Уточнення елементів, спрямоване на усунення існуючих недоліків, дозволило сформувавши систему управління організаційною культурою транспортних підприємств

Оцінка рівня організаційної зрілості підприємств є важливим науково-обґрунтованим процесом, який допомагає адаптуватися до змін та досягати більшої ефективності завдяки соціально відповідальній діяльності. При цьому організаційний капітал, культурний капітал, інтелектуальний капітал та соціальний капітал є складовими елементами організаційної зрілості підприємства. Розглянуті види капіталів не існують окремо, а здійснюють прямий і непрямий вплив один на інші. При цьому напрям і ступінь впливу може змінюватися у часі.

За результатами оцінки рівнів організаційної зрілості та організаційної структури залізничних підприємств на основі моделі оцінки рівня організаційної зрілості (Capability Maturity Model) та моделі спіральної динаміки Клера Грейвза встановлено, що вони знаходяться на другому рівні зрілості – «Повторюваності» і відповідно мають культуру «Сили», цінностями якої є влада, сила, автономія. Залізничні підприємства успішно здійснюють свою діяльність на основі жорсткого управління, планування та контролю. Основні виробничі та бізнес-процеси стали повторюваними і керованими, що набуло стійкого характеру. Відповідно до щорічної інтегрованої звітності залізничних підприємств плани діяльності будуються з урахуванням попереднього досвіду. На залізничних підприємствах

сформовані культура та певні корпоративні традиції, проте інформаційні потоки залишаються неформалізованими.

Під впливом швидкозмінних умов функціонування керівництву залізничних підприємств доцільно вживати заходи щодо підвищення ефективності. Проведено дослідження впливу факторів, що визначають вплив організаційної культури на ефективність функціонування залізничних підприємств. Для цього був використаний кореляційно-регресійний аналіз. Для дослідження були використані дані двох відокремлених підрозділів АТ «Укрзалізниця». Для кожного відокремленого підрозділу були побудовані по дві регресійні моделі, одна з яких відображає вплив факторів прямої дії, а друга – вплив факторів непрямої дії на зміну рентабельності діяльності підприємства (результуючий показник).

Найбільший вплив на рентабельність залізничних підприємств мають темп росту кількості персоналу та темп росту обсягу перевезень. Найменший вплив має продуктивність праці, що пов'язано із особливостями діяльності залізничних підприємств.

Визначено, що фактори непрямої дії мають значний вплив на результативність діяльності залізничних підприємств, що свідчить про низький рівень організаційної культури залізничних підприємств та недооцінку його впливу на ефективність їхньої діяльності.

Отримані результати обумовлюють необхідність розробки і впровадження заходів щодо підвищення організаційної зрілості до третього рівня – «Управління» з відповідною зміною рівня організаційної культури на культуру «Правил», цінностями якої є порядок, точність, якість. Основними заходами за видами капіталів визначено:

- організаційний капітал – впровадження процесно-орієнтованого управління транспортним підприємством;

- культурний капітал – удосконалення культурного кодексу працівників в частині дотримання принципів соціальної відповідальності;

- інтелектуальний капітал – розвиток дуальної освіти, підвищення професійної кваліфікації працівників на постійній основі;
- соціальний капітал – підвищення соціального захисту працівників транспортних підприємств.

Реалізація запропонованих заходів дозволить удосконалити систему управління організаційною культурою транспортних підприємств і, відповідно, підвищити рівень організаційної зрілості, ефективність їхнього функціонування та забезпечити досягнення цілей сталого розвитку.

**Ключові слова:** організаційна культура, управління, адаптивна ситуація, цілі сталого розвитку, організаційна зрілість, соціально відповідальна діяльність, ефективність, транспортні підприємства.

## ABSTRACT

**Pakhota N.V. Organizational culture management of transport enterprises.** - Qualified research as the manuscript copyright.

Thesis for candidate's degree in Economics, specialty 08.00.04 – Economics and Management of Enterprises (according to the types of economic activities). – State University of Infrastructure and Technologies, Ministry of Education and Science of Ukraine, Kyiv, 2021.

The thesis is devoted to the development of theoretical and methodological provisions and practical recommendations for managing the organizational culture of transport enterprises.

In modern conditions, organizational culture is increasingly occupying a dominant position in human activity in all spheres of society. It is the organizational culture that sets the guidelines for the management of the business entity, social and labor relations, as well as forms and stimulates organizational, economic, managerial and social relations.

It is determined the place and role of organizational culture in ensuring the efficiency of enterprises; the theoretical bases and the scientific and methodical approaches to management of organizational culture of the transport enterprises are generalized.

To understand the features of organizational culture of transport enterprises and the impact of changes in the external environment on their strategic development and level of organizational maturity, the relationship between organizational maturity, organizational culture of transport enterprises and adaptive situation, taking into account their specifics and ability to adapt to environmental changes.



At this stage of development of transport enterprises, the priority is to modernize the management paradigm in the implementation of personnel policy, the introduction of new personnel practices in order to move the organizational culture to a higher level. Determining the place and role of organizational culture in the management of the transport enterprise should be carried out by forming a system of internal and external development goals of transport enterprises in terms of social and economic subsystem.

The growing importance of ensuring sustainable development goals leads to an increase in socially responsible activities of transport enterprises. Due to the transition to a higher level of organizational culture, it becomes possible to address global challenges taking into account the adaptive situation. This direction of transformation of organizational culture activates the responsibility of employees at all levels of enterprise management both to meet their own needs and the welfare of future generations.

Three groups of sustainable development goals have been identified and appropriate indicators have been proposed for each of them, taking into account the specifics of transport enterprises. In particular, for the purpose of "Quality Education", which belongs to the group of social, the following indicators are identified - the number of employees who have undergone vocational training; the number of persons who have undergone advanced training; for the purpose of "Decent work and economic growth", which is classified as economic, the share of the transport enterprise in the gross domestic product is singled out; rate of return on fixed assets; for the purpose of "Combating Climate Change", which is classified as ecological, singled out the length of electrified railway lines, etc.

It is substantiated that the problem of managing the organizational culture of transport enterprises and the transition to socially responsible activities is important and relevant, but essentially unresolved. All this necessitates the formation of priorities for social development of transport enterprises taking into

account the adaptive situation, the development of tools to intensify the process of transition to a higher level of organizational culture and analysis of socially responsible activities of transport enterprises.

It is revealed that during 2013-2019 there is a gradual growth of gross domestic product created in the transport sector. Since 2015, there has been a tendency to increase sectoral GDP. At the same time, there is a tendency to reduce the number of employees in transport enterprises during the same period.

The features of modern management of organizational culture transport enterprises, which are in contradiction with the task of accelerated economic growth and innovative development, there is no manifestation of innovation activity, there is an administrative hierarchy between employees, usually all decisions are made by managers without the opinion of subordinates, there is large differentiation in the amount of salaries of managers and subordinates, which is the cause of differences in the values and goals of managers and staff.

It is substantiated that one of the main tasks to improve the management of organizational culture of transport enterprises is to establish partnerships to address global and strategic issues, as well as balancing the interests of transport managers and their employees, motivation for socially responsible activities. The priority and adaptive priorities of social development of transport enterprises are singled out.

The main tools have been developed to intensify the process of transition to a higher level of organizational maturity and the appropriate level of organizational culture of transport enterprises by dividing it by nature into social, economic, institutional and level of application - at the level of transport enterprise and personality.

The use of the developed tools allows to stimulate socially responsible activity of employees at all levels of management, transition to the highest level of organizational culture and organizational maturity of transport enterprises.

It was found that the low level of organizational maturity of most transport enterprises leads to inefficient management of organizational culture and needs to be improved taking into account the adaptive situation.

The reasons for the inefficiency of the existing management system of organizational culture of transport enterprises (non-compliance with the requirements of the external environment, low level of organizational maturity, lack of motivation for global change, low level of impact on efficiency, etc.) were revealed. The clarification of elements, sent to the removal of existent defects, allowed to form control system by the organizational culture of transport enterprises.

Assessing the level of organizational maturity of enterprises is an important science-based process that helps to adapt to change and achieve greater efficiency through socially responsible activities. In this case, organizational capital, cultural capital, intellectual capital and social capital are components of the organizational maturity of the enterprise. These types of capital do not exist separately, but have a direct and indirect impact on each other. The direction and degree of influence may change over time.

According to the results of assessing the levels of organizational maturity and organizational structure of railway enterprises based on the model of organizational maturity (Capability Maturity Model) and the model of spiral dynamics of Claire Graves, they are at the second level of maturity - "Repeatability" whose values are power, strength, autonomy. Railway companies successfully operate on the basis of strict management, planning and control. The main production and business processes have become repetitive and manageable, which has become sustainable. According to the annual integrated reporting of railway enterprises, activity plans are based on previous experience. Railway companies have formed a culture and certain corporate traditions, but information flows remain unformalized.

Under the influence of rapidly changing operating conditions, the management of railway enterprises should take measures to increase efficiency. A study of the influence of factors that determine the impact of organizational culture on the efficiency of railway enterprises. Correlation-regression analysis was used for this purpose. Data from two separate divisions of Ukrzaliznytsia were used for the study. Two regression models were built for each separate subdivision, one of which reflects the influence of direct action factors, and the other - the influence of indirect action factors on the change in the profitability of the enterprise (the resulting indicator).

The greatest impact on the profitability of railway enterprises has the growth rate of staff and the growth rate of traffic. Labor productivity has the least impact, which is due to the peculiarities of railway enterprises.

It is determined that the factors of indirect action have a significant impact on the performance of railway enterprises, which indicates a low level of organizational culture of railway enterprises and underestimation of its impact on the efficiency of their activities.

The obtained results necessitate the development and implementation of measures to increase organizational maturity to the third level - "Management" with a corresponding change in the level of organizational culture to the culture of "Rules", the values of which are order, accuracy, quality. The main measures by type of capital are:

- organizational capital - introduction of process-oriented management of the transport enterprise;

- cultural capital - improvement of the cultural code of employees in terms of compliance with the principles of social responsibility;

- intellectual capital - the development of dual education, professional development of employees on a regular basis;

–social capital - increasing the social protection of employees of transport enterprises.

The implementation of the proposed measures will improve the management system of organizational culture of transport enterprises and, accordingly, increase the level of organizational maturity, efficiency of their operation and ensure the achievement of sustainable development goals.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### *Монографії:*

1. Пахота Н.В., Осипова Є.Л. Трансформація організаційної культури при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів підприємств водного транспорту логістичного кластера *Імперативи розвитку підприємництва в контексті інноваційної економіки*: колективна монографія. За заг.ред. К.А. Андрющенко, М.П. Сагайдака. Київ: ДУІТ, 2019. С. 64-79. (0,85 друк.арк.).  
*Особистий внесок: досліджено значення організаційної культури при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів транспортних підприємств. Розглянуто типи та різновиди, фактори впливу та етапи формування та трансформації організаційної культури.* (0,42 друк.арк.).

### *Статті у наукових фахових виданнях України та виданнях, внесених до міжнародних наукометричних баз даних:*

2. Пахота Н.В. Механізм адаптивного управління організаційною культурою підприємства. *Інтелект XXI*, Київ: Видавничий дім «Гельветика», 2020. № 6. С.75-79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-6.14> [*Фахове видання України, категорія «Б», Index Copernicus*]. (0,5 друк.арк.).

3. Пахота Н.В. Удосконалення управління організаційною культурою транспортних підприємств *Ефективна економіка*: електрон. наук.фахове вид. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8144>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.8.75 [*Фахове видання України, категорія «Б», Google Scholar, Index Copernicus*]. (0,51 друк.арк.).

4. Пахота Н. В. Аналіз розвитку водогосподарського комплексу регіонів України. *Економіка та суспільство*, Мукачево: Видавничий дім «Гельветика», 2018. № 19. С. 190-196. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-29> [*Фахове видання України, Index Copernicus*]. (0,42 друк.арк.).

5. Пахота Н.В., Харчук О.Г. Ризики та загрози використання водних ресурсів в проблемних регіонах України. *Економіка та управління*: Зб. наук. праць ДУІТ. Київ, 2018. №42 (2). С. 102-108 [*Фахове видання України, СЕЕ Index*]. (0,43 друк. арк.). *Особистий внесок: проведено дослідження щодо ризиків та загроз водних ресурсів України.* (0,22 друк.арк.).

6. Пахота Н.В. Організаційна культура як інструмент модернізації водогосподарського комплексу регіонів України. *Причорноморські економічні студії*: наук. журн. ПНДІЕІ. Одеса, 2018. №26 (1). С. 74-78. [*Фахове видання України, Google Scholar*] (0,41 друк.арк.).

7. Пахота Н.В., Коба В.Г. Досвід ЄС у забезпеченні розвитку водогосподарського комплексу регіонів та культури поводження з водними ресурсами. *Причорноморські економічні студії*: наук. журн. ПНДІЕІ. Одеса, 2017. №24. С. 42-45. [*Фахове видання України, Index Copernicus*]. (0,34 друк.арк.). *Особистий внесок: досліджено основні концепції та принципи поводження з водними ресурсами в європейських країнах.* (0,17 друк.арк.).

8. Пахота Н.В., Ковова І.С. Механізм формування організаційної культури підприємств водного транспорту в Україні. *Причорноморські економічні студії*: наук. журн. ПНДІЕІ. Одеса, 2016. №11. С. 159-162. [*Фахове видання України*]. (0,42 друк.арк.). *Особистий внесок: запропоновано механізм формування організаційної культури підприємств водного транспорту.* (0,21 друк.арк.).

9. Пахота Н.В. (Озірська Н.В.), Ковова І.С. Обліково–аналітичне забезпечення формування організаційної культури підприємств водного транспорту. *Регіональна економіка та управління: наук. пр. журн. РЕУ*. Запоріжжя, 2016. № 5(12). С. 68-70. [*Фахове видання України*].(0,36 друк.арк.). *Особистий внесок: розглянуто сутність поняття «обліково-аналітичне забезпечення», запропоновано структуру обліково-аналітичного*

*забезпечення організаційної культури підприємств водного транспорту. (0,18 друк.арк.).*

10. Пахота Н.В. (Озірська Н.В.) Концептуальні відмінності та точка перетину організаційної та корпоративної культури. *Науковий вісник Херсонського державного університету ек. наук. пр. журн. ХДУ. Херсон, 2015. № 13 (3). С. 91 - 94. [Фахове видання України ]. (0,41 друк.арк.).*

*Опубліковані праці апробаційного характеру:*

11. Пахота Н.В. Оцінка організаційної культури підприємства. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці: Матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 7 грудня 2020 року). К.: ДУІТ. 2020 С.78-80. (0,08 друк.арк.).*

12. Pakhota N. Elements of organizational culture and influence on the efficiency of transport companies *Economic And Business Administration Development: Scientific Currencies And Solutions: Materials of I International scientific-practical conference (Kyiv, October 22, 2020). Kyiv: National Aviation University, 2020. P. 289-291. (0,11 друк.арк.)*

13. Пахота Н.В. Модель GROW чи як керувати колективом. *Науково-практична конференція студентів, аспірантів і викладачів: Збірник тез (м. Київ, 25-27 березня 2020 р.). Київ: Державний університет інфраструктури та технологій, 2020. С.154-156. (0,12 друк.арк.).*

14. Pakhota N., Osypova Y., Karpenko O. Knowledge Transfer Strategy for Improving the Quality of Higher Education. *ICT in Education, Research and Industrial Applications: Integration, Harmonization and Knowledge Transfer: Proc. 15 th Int. Conf. ICTERI 2019 (Kherson, June 12-15, 2019): CEUR-WS. org. Vol. 2387, P. 250-261. URL: <http://ceur-ws.org/Vol-2387/20190250.pdf>. [CEUR-WS proceedings of ICTERI are indexed by: DBLP, Google Scholar, Scopus]. (0,83 друк.арк.). *Особистий внесок: проаналізовано нові моделі розвитку**



закладів вищої освіти, наведено значення організаційної культури закладу вищої освіти. (0,28 друк.арк.).

15. Пахота Н.В., Ковова І.С. Вплив організаційної культури підприємства на стан розвитку водогосподарського комплексу Чернігівського регіону. *Теоретичні та прикладні аспекти впливу держави на економіку України*: Матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 20 грудня 2017 року). Київ: Національний педагогічний університет імені М.П. Драгоманова, 2017. С.36-38. (0,11 друк.арк.).  
*Особистий внесок: надано визначення поняття організаційна культура водогосподарського комплексу України.* (0,06 друк.арк.).

16. Пахота Н.В. Організаційна культура як інструмент забезпечення ефективної роботи на підприємствах водного транспорту. *Проблеми економіки транспорту*: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. (м. Дніпро, 20-21 квітня 2017 року). Дніпро: Дніпровський національний університет залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна, 2017. С.42. (0,13 друк.арк.).

17. Пахота Н.В. Субкультура як елемент організаційної культури. *Соціалізація молоді у XXI столітті*: Збірник матеріалів IV міжнародної науково-практичної конференції (м. Краматорськ, 20 квітня 2017р.). Краматорськ: Громадська організація «Наукове товариство Слобожанщина», 2017. С.129-132. (0,13 друк.арк.).

18. Пахота Н.В. Вплив внутрішнього та зовнішнього середовища на формування організаційної культури. *21-а науково-методична конференція викладачів, аспірантів та студентів*: Збірник тез (м. Київ, 27-29 березня 2017 р.). Київ: Київська державна академія водного транспорту імені гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного, 2017. С.4. (0,04 друк.арк.).

19. Пахота Н.В. Інноваційна культура як елемент організаційної культури підприємства. *Економіка і менеджмент 2017: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*: Збірник наукових праць Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 23-24 березня 2017р.) Дніпро:

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара, 2017. С.59-61. (0,16 друк.арк.).

20. Пахота Н.В. (Озінська Н.В.) Організаційна культура та її вплив на управління персоналом. *Modern transformation of economics and management in the era of globalization*. International Scientific-Practical Conference (Klaipeda, 29 January 2016). Klaipeda: Klaipeda University, 2016. С. 151–152. (0,13 друк.арк.).

21. Пахота Н.В. (Озінська Н.В.) Сутність категорії витрат на оплату праці. *Сучасна глобальна регіоналістика і суб'єкти економіки: напрями впливу*: Матеріали Міжнародна науково-практична конференції (м. Ужгород, 5-6 грудня 2014 р.). Ужгород: Ужгородський національний університет, 2014. С. 78 –81. (0,13 друк.арк.).

22. Пахота Н.В. (Озінська Н.В.) Організаційна культура підприємств водного транспорту. *Проблеми та розвиток економічних систем в умовах глобальної нестабільності*. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (м. Миколаїв, 28 – 29 листопада 2014р.). Миколаїв: Університет «Україна», 2014. С. 149 –151. (0,08 друк.арк.).

23. Пахота Н.В. (Озінська Н.В.) Організаційна культура підприємств в умовах євроінтеграційних процесів. *Економіко-екологічні проблеми розвитку транспортної галузі в сучасних умовах*: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 27-28 листопада 2014 р.). Київ: Київська державна академія водного транспорту імені гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного, 2014. С. 59-60. (0,09 друк. арк.).

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	21
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ</b> .....	29
1.1 Місце і роль організаційної культури в забезпеченні ефективності функціонування підприємств .....	29
1.2 Теоретичні основи управління організаційною культурою транспортних підприємств .....	47
1.3 Науково-методичні підходи до оцінки організаційної культури транспортних підприємств .....	62
<b>Висновки до розділу 1</b> .....	78
<b>РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ</b> .....	81
2.1 Сучасний стан функціонування транспортних підприємств .....	81
2.2 Оцінка ефективності управління організаційною культурою транспортних підприємств .....	104
2.3 Аналіз соціально відповідальної діяльності транспортних підприємств .....	121
<b>Висновки до розділу 2</b> .....	133
<b>РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ</b> .....	136
3.1 Концептуальні основи управління організаційною культурою транспортних підприємств .....	136
3.2 Методичний підхід до оцінки впливу організаційної культури на ефективність функціонування транспортних підприємств .....	147

3.3 Методичний підхід до визначення рівня організаційної зрілості та відповідного типу організаційної культури транспортних підприємств	159
<b>Висновки до розділу 3</b> .....	173
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	176
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	180
<b>ДОДАТКИ</b> .....	199

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Постійні зміни та виклики зовнішнього середовища, посилення конкуренції, ускладнення виробничої та комерційної діяльності транспортних підприємств, підвищення значення чинника часу, розширення масштабів діяльності підприємства, збільшення обсягів і швидкості отримання інформації та нових знань підвищують значущість внутрішніх джерел економічного зростання, здатних забезпечити ефективність підприємницької діяльності. Організаційна культура є найважливішим ресурсом, який здатний створити адаптивну та ефективну виробничу систему, а також інструментом управління, оскільки вона визначає, яким чином підприємства досягають результатів діяльності. Саме рівень організаційної культури і організаційної зрілості транспортних підприємств свідчать про їхню готовність до сучасних викликів і можливостей швидко адаптуватися до них.

Фундаментальні поняття організаційної культури на рівні підприємства розглядалися ще на початку ХХ століття. Дослідженню її типології та ролі як інструменту управління присвячені праці зарубіжних вчених, серед яких необхідно відзначити М. Доррера, К. Грейвза, К. Камерона, Р. Куінна, В. Сате, М. Томпсона, Р. Харісона, Ч. Хенді, Е. Шейна та інших. Різні аспекти проблематики управління організаційною культурою підприємств, зокрема транспортних, висвітлювалися у наукових працях українських вчених, а саме: Г. Захарчиної, Н. Євтушенко, М. Савченко, К. Баннікової, Р. Устинова, А. Череп, О. Харчишиної, О. Андросової, І. Ковової, А. Полянської, Г. Беседіної, О. Синицької, С. Поторочина, К. Гнезділової, О. Грішнкової, О. Крупського та інших. Особливості функціонування транспортних підприємств і їхні соціально-економічні проблеми досліджували такі науковці, як Н. Богомолова, В. Будник, С. Боняр, Г. Гуріна, Г. Ейтутіс, О. Карпенко, В. Коба, М. Ковбатюк, В. Концева,

О. Кравченко, Н. Колесникова, О. Ложачевська, О. Паливода, Т. Семенчук, М. Цветов, С. Шуляренко, В. Яновська та інші. Незважаючи на значні наукові здобутки багато питань залишаються невирішеними, зокрема теоретико-методичні підходи та практичні засади управління організаційною культурою транспортних підприємств в умовах сучасних викликів з урахуванням адаптивної ситуації, а також підвищення рівня їхньої організаційної зрілості.

Таким чином, наукова та практична значущість управління організаційною культурою у сучасних умовах господарювання зумовили вибір теми представленої дисертаційної роботи, її мету, завдання, об'єкт та предмет дослідження.

#### **Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.**

Дисертація має безпосередній зв'язок із Законом України «Про транспорт» від 10.11.1994 р. № 232/94-ВР; Національною транспортною стратегією України на період до 2030 року, схваленою Розпорядженням Кабінету міністрів України від 30.05.2018 р. № 430-р; Указом Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» від 30.09.2019 р. № 722/2019; Стратегією АТ «Укрзалізниця на 2019-2030 рр.», Планом дій з корпоративного управління АТ «Укрзалізниця», а також Концепцією реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року, затвердженою Розпорядженням Кабінету міністрів України від 24 січня 2020 р. № 66-р.

Результати, отримані в дисертації, використані при проведенні науково-дослідних робіт Державного університету інфраструктури та технологій на тему: «Розробка методичного забезпечення формування та оцінки соціальної й економічної ефективності функціонування транспортно-логістичних кластерів» (2016-2017 рр., номер держреєстрації 0116U002514), розроблено методичні положення оцінки соціальної ефективності транспортних підприємств у кластері; «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємств України в умовах глобалізації» (2019-2022 рр., номер держреєстрації № 0118U100624),

в якій автором досліджено Глобальні цілі сталого розвитку та здатність транспортних підприємств їх забезпечувати, введено поняття адаптивної ситуації.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є наукове обґрунтування та розробка теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо управління організаційною культурою транспортних підприємств.

Для досягнення мети було вирішено такі завдання дослідження:

- визначити місце і роль організаційної культури в забезпеченні ефективності функціонування підприємств;
- узагальнити теоретичні основи та дослідити науково-методичні підходи до управління організаційною культурою транспортних підприємств;
- проаналізувати сучасний стан функціонування та дослідити особливості управління організаційною культурою транспортних підприємств;
- розробити інструментарій підвищення ефективності організаційної культури за рахунок соціально відповідальної діяльності транспортних підприємств;
- сформулювати концептуальні основи управління організаційною культурою транспортних підприємств;
- обґрунтувати науково-практичний підхід щодо визначення рівнів організаційної зрілості і організаційної культури транспортних підприємств;
- розробити методичний підхід до оцінки впливу організаційної культури на ефективність функціонування транспортних підприємств.

*Об'єктом дослідження* є процес управління організаційною культурою транспортних підприємств.

*Предметом дослідження* є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління організаційною культурою для підвищення ефективності функціонування транспортних підприємств, забезпечення їх соціально відповідальної діяльності та досягнення цілей сталого розвитку.

**Методи дослідження.** Під час дослідження використано методи: аналізу і синтезу – для критичного аналізу понятійно-категоріального апарату організаційної культури та для формування пріоритетів соціального розвитку з урахуванням адаптивної ситуації; систематизації – для виокремлення індикаторів цілей сталого розвитку з урахування специфіки діяльності транспортних підприємств; системного аналізу – для обґрунтування методичних підходів до оцінки впливу факторів прямої і непрямой дії організаційної культури на ефективність функціонування транспортних підприємств; ретроспективного аналізу – для дослідження теоретико-методичних підходів до формування та оцінки організаційної культури транспортних підприємств; кореляційно-регресійний аналіз – для оцінки впливу організаційної культури на ефективність функціонування транспортних підприємств; математичне моделювання – для опису організаційної зрілості транспортних підприємств; графічний – для наочного представлення інформації та результатів дослідження.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Обґрунтовані у дисертаційній роботі теоретико-методичні основи та практичні рекомендації є подальшим поглибленням вирішення науково-практичного завдання управління організаційною культурою транспортних підприємств. До найвагоміших результатів дисертації, які представляють наукову новизну, належать такі:

***удосконалено:***

– понятійно-категоріальний апарат управління організаційною культурою, що базується на організаційній зрілості транспортних підприємств, під якою запропоновано розуміти систему управління з чітко визначеними процедурами та принципами соціально відповідальної діяльності, що прийняті на транспортному підприємстві на всіх рівнях управління від керівництва до працівників. Рівень організаційної зрілості визначає організаційну культуру транспортних підприємств, під якою розуміється система цінностей, принципів, що склалися на транспортних



підприємствах, та взаємодія між керівництвом і працівниками щодо досягнення глобальних цілей сталого розвитку шляхом виокремлення специфічних індикаторів з урахуванням адаптивної ситуації. При цьому під адаптивною ситуацією запропоновано розглядати зміни у зовнішньому середовищі, від швидкості реакції на які залежить підвищення рівня організаційної зрілості і організаційної культури транспортних підприємств. Такий підхід дозволяє встановити взаємозв'язок між організаційною зрілістю та організаційною культурою транспортних підприємств, врахувати специфіку їхньої діяльності та спроможність адаптації до змін у зовнішньому середовищі;

– науковий підхід до систематизації цілей сталого розвитку транспортних підприємств шляхом виокремлення трьох груп цілей, а саме: економічних, соціальних та екологічних, і виділення для кожної з них індикаторів з урахуванням специфіки їхньої діяльності на поточному рівні організаційної зрілості. Це сприятиме активізації відповідальності працівників на усіх рівнях, дозволить здійснювати трансформацію транспортних підприємств у суб'єкти господарювання, які забезпечуватимуть соціально відповідальну діяльність та перехід на вищий рівень організаційної зрілості;

– пріоритети соціального розвитку транспортних підприємств шляхом виділення першочергових (якість послуг, боротьба з корупцією, умови праці, охорона та безпека праці і перевезень, створення нових робочих місць, розвиток інфраструктури) та адаптивних (розвиток та впровадження інновацій, залучення у системні зміни, єдність у соціально відповідальній діяльності, досягнення цілей сталого розвитку). Це дозволить забезпечити сталий розвиток транспортних підприємств з урахуванням змін у зовнішньому середовищі;

– система управління організаційною культурою, в якій, на відміну від існуючої, цілі, задачі, принципи, інструментарій і заходи ґрунтуються на досягненні цілей сталого розвитку. Сформована система визначає теоретичні

основи та практичні рекомендації щодо управління організаційною культурою з метою забезпечення соціально відповідальної діяльності та переходу транспортних підприємств на вищий рівень організаційної зрілості;

***дістали подальшого розвитку:***

– інструментарій активізації процесу переходу на вищий рівень організаційної зрілості та відповідний рівень організаційної культури транспортних підприємств шляхом поділу його за характером – на соціальний, економічний, інституційний та за рівнем застосування – на рівні транспортного підприємства і на рівні особистості (працівника). Це дозволяє стимулювати соціально відповідальну діяльність працівників на усіх рівнях управління, забезпечити перехід на вищий рівень організаційної культури та організаційної зрілості транспортних підприємств;

– науково-практичний підхід до визначення рівнів організаційної зрілості транспортних підприємств і організаційної культури, який базується на побудові математичної моделі, в якій відображаються складові зрілості (організаційного, культурного, інтелектуального та соціального капіталів). Його застосування дозволяє встановити вплив окремих складових організаційної зрілості на її рівень та розробляти заходи щодо її підвищення. Це, в свою чергу, відкриває для транспортних підприємств можливість удосконалення управління організаційною культурою на основі забезпечення переходу до соціально відповідальної діяльності та досягнення цілей сталого розвитку;

– методичний підхід до оцінки впливу факторів прямої та непрямої дії організаційної культури на ефективність функціонування транспортних підприємств за допомогою кореляційно-регресійного аналізу. Це дозволяє більш об'єктивно оцінити вплив організаційної культури на ефективність функціонування транспортних підприємств за рахунок підвищення рівня організаційної зрілості.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у використанні результатів дослідження для удосконалення управління організаційною

культурою транспортних підприємств. Результати дослідження використовуються в діяльності ВП «Донецьке регіональне відділення «Енергозбут» філії «Енергозбут» АТ «Укрзалізниця» (акт впровадження № 02/238 від 29.12.2020 р.), ТОВ »ЄВРО СМАРТ ПАУЕР» (акт впровадження № 01/1125 від 14.09.2020 р.) та ТОВ «Автотехнік» (акт впровадження № 3 від 28.01.2021 р.). Результати дисертації також використовуються у навчальному процесі Державного університету інфраструктури та технологій при підготовці фахівців з економіки та менеджменту (акт впровадження № 01/11-44 від 22.01.2021 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійно виконаним науковим дослідженням. Усі наукові результати і практичні пропозиції, що містяться в роботі, отримано автором самостійно. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в дисертації використано тільки ті положення, які належать автору особисто. Обсяг особистого наукового внеску автора наведено у переліку опублікованих праць.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення та результати дисертації обговорювалися на 13 науково-практичних конференціях, з яких 8 міжнародних: «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці» (м. Київ, 2020 р.); «Economic And Business Administration Development: Scientific Currencies And Solutions» (Kyiv, 2020); Науково-практична конференція студентів, аспірантів і викладачів Державного університету інфраструктури та технологій (м. Київ, 2020 р.); «ICT in Education, Research and Industrial Applications: Integration, Harmonization and Knowledge Transfer» (Kherson, 2019); Теоретичні та прикладні аспекти впливу держави на економіку України (м. Київ, 2017 року); «Проблеми економіки транспорту» (м. Дніпро, 2017 р.); «Соціалізація молоді у XXI столітті» (м. Краматорськ, 2017 р.); 21-а науково-методична конференція викладачів, аспірантів та студентів Київської державної академії водного транспорту імені гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного (м. Київ, 2017 р.); «Економіка і менеджмент 2017: перспективи інтеграції та

інноваційного розвитку» (м. Дніпро, 2017 р.); «Modern transformation of economics and management in the era of globalization» (Klaipeda, 2016); «Сучасна глобальна регіоналістика і суб'єкти економіки: напрями впливу» (м. Ужгород, 2014 р.); «Проблеми та розвиток економічних систем в умовах глобальної нестабільності» (м. Миколаїв, 2014 р.); «Економіко-екологічні проблеми розвитку транспортної галузі в сучасних умовах» (м. Київ, 2014 р.).

**Публікації.** За результатами дослідження опубліковано 23 роботи загальним обсягом 6,79 друк. арк. (з яких автору належить 4,87 друк. арк.), у тому числі, одна публікація у колективній монографії, 9 наукових статей у фахових виданнях України, з них 5 – у виданнях, внесених до наукометричних баз), 13 публікацій у виданнях апробаційного характеру, матеріали однієї з яких індексуються у наукометричній базі Scopus.

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дисертації становить 222 сторінки друкованого комп'ютерного тексту. Основний зміст дисертаційної роботи викладено на 179 сторінках. Робота містить 17 таблиць, 52 рисунки, список використаних джерел із 179 найменувань, розміщених на 19 сторінках, 5 додатків – на 24 сторінках.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### 1.1 Місце і роль організаційної культури в забезпеченні ефективності функціонування підприємств

У сучасному світі організаційна культура все активніше завойовує домінуюче становище в людській діяльності в усіх сферах життя суспільства. Саме організаційна культура задає орієнтири управління організацією, соціально-трудових відносинам, а також формує і стимулює виробничо-господарські, організаційно-управлінські та соціальні відносини.

Значення організаційної культури для розвитку будь-якої організації є досить значним. Вона дозволяє працівникам організації усвідомлювати ідентичність, формує почуття соціальної захищеності, стимулює до соціальної відповідальності працівника та дає відчуття стабільності і надійності. Наявність на підприємстві правильно сформованої організаційної культури надає стратегічні переваги перед конкурентами.

Поняття організаційної культури є різнобічним та потребує комплексних наукових досліджень на засадах системного підходу. Дослідження організаційної культури та її впливу на економічну ефективність підприємства є популярним науковим напрямком в рамках управлінських наук, а саме стратегічного та інноваційного менеджменту; управління персоналом; психологією; управлінням якістю і процесами виробництва [49, 93].

Окремі положення та фундаментальні поняття організаційної культури в історичному ракурсі розглядали визнані авторитети в сфері управління та

підприємництва: М. Армстронг [5, 6], М. Доррер [37], К. Грейвз [163], К. Камерон [53], Р. Куїнн [53], В. Сате [173], М. Томпсон [135], Р. Харісон [165], Ч. Хенді [149], Е. Шейн [155]. Проте незважаючи на високий рівень та різноманітність зарубіжних досліджень організаційної культури, їх не завжди можна використовувати у незмінному вигляді стосовно вітчизняних підприємств.

Вітчизняні науковці до проблематики організаційної культури звернулися не так давно, доповнюючи наукові надбання зарубіжних дослідників та збагачуючи наукову скарбницю новими ідеями. Різноманітні аспекти цієї проблематики висвітлювалися у наукових працях українських вчених, а саме: О. Андросова [4], К. Баннікова [9], Г. Беседіна [14], К. Гнезділової [29], О.Грішнова [31], Н. Євтушенко [24, 41], Г. Захарчина [43, 44, 45, 46], І. Ковової [106], О. Крупського [67], А. Полянської [113], С. Поторочина [114], М. Савченко [118], О. Синицької [122], Р. Устинова [140], О. Харчишиної [144], І. Химича [147], А. Череп [153] та ін.

Своєрідною точкою відліку при вивченні феномена організаційної культури підприємств, на наш погляд, є поняття «культура». Культура – це загальний термін, який охоплює соціальну поведінку та норми, що існують у людському суспільстві, а також знання, вірування, мистецтво, закони, звичаї, можливості та звички людей у цих групах. При розгляді культури на рівні підприємства або усередині підприємства стають більш зрозумілими проблеми її створення, впровадження й розвитку, управління та зміни, а також те, як культура обмежує або стабілізує поведінку членів групи, забезпечуючи порядок та надає зміст тому, що відбувається в групі [15, 63].

Слово «culture» (культура) в словнику XIX ст. у Франції визначалося як земельна та сільськогосподарська діяльність. В Німеччині в XVIII ст. це слово мало абстрактне значення «цивілізація», а в англо-саксонському світі значення слова «культура» з'явилося лише в XX ст. [26, 27].

Зі змінами суспільства згодом змінювалося тлумачення й розуміння поняття культура. Впродовж останніх двох-трьох сотень років у ньому

домінуючим стилем життя був індустріальний, зосереджений навколо фабричної системи та міського способу життя, який сформував і відповідний тип культури. В даний час, як вважають, відбувається перехід до постіндустріальної культури, зосередженої на обробці інформації та наданні послуг. Такий підхід дозволяє розглядати культуру як системоутворюючий елемент виникнення, функціонування й розвитку суспільства. Водночас сама культура представляється як підсистема суспільства та відкрита система, що має власні елементи й зазнає впливу інших сфер суспільства [26].

Сучасне тлумачення поняття «культура» дозволяє визначати його як сукупність нових засобів реалізації досягнень людства, а саме впровадження фундаментальних наукових відкриттів, розширення засобів комунікації, розвиток комп'ютеризації, прорив у біотехнологіях, застосування нових матеріалів, поява нових форм адаптації суспільного життя й масової культури тощо [148]. Тісно пов'язаними складовими культури є норми і цінності. Ці елементи культури переплетені й можуть повноцінно функціонувати тільки в своїй сукупності [26]. Метою функціонування будь-якої культури як системи є створення, збереження та передача усталених зразків поведінки певної соціальної групи або організації (держави, етносів, корпорації тощо) [136]. Виходячи з цього, вчені стверджують про те, що культура виконує різні функції:

- сприяє самоорганізації соціальних систем різного рівня (особистості, групи, суспільства);
- формує норми, на які орієнтуються люди в своїй поведінці, що є основою усталеності соціального порядку;
- створює умови для процесів виховання та соціалізації особистості;
- вирішує проблеми міжкультурної комунікації між людьми тощо.

Важливим є те, що під культурою розуміють сукупність норм, неусвідомлюваних переконань, стандартних процедур і способів поведінки, які є спільними для великих груп людей. У цьому сенсі можна говорити про

національну культуру (загальну для країни чи нації), професійну культуру (для осіб однієї професії), організаційну культуру (таку, що об'єднує осіб, що працюють в одній організації) тощо. Такий підхід дозволяє установити безпосередній зв'язок між найбільш загальним феноменом культури та його поодиноким варіантом – організаційною культурою, що, в свою чергу, дає можливість екстраполювати на останній теоретичні конструкції відносно першого, використовувати його потенціал для вирішення наших наукових завдань [87].

У концепції організаційної культури до сих пір відсутнє універсальне загально визнане визначення, як і у багатьох інших понять організаційно-управлінських дисциплін, що багато в чому пояснюється прагненням авторів до розробки власного трактування, що використовують при цьому різноманітні функціональні описи в культурній області, що формулюються щоразу в залежності від конкретних цілей проведених досліджень. Безумовно, відсутність єдиного трактування поняття організаційної культури ускладнює аналіз процесів її формування та направляє дослідників до широких узагальнень і пошуків інтегральних основ для формування визначення, актуального до сучасних та непростих умов ведення фінансово-господарської діяльності [76].

Оскільки, на будь-якому підприємстві присутня організаційна культура, яка зароджується, розвивається і зникає разом з підприємством. Досить часто організаційну культуру порівнюють з «душею» підприємства. Однак багато авторів, що займаються питаннями організаційної культури не бачать суттєвої різниці, описуючи «організаційну» і «корпоративну» культуру та найчастіше ототожнюючи ці два поняття. Наявність великої кількості різноманітних і часто суперечливих визначень термінів «організаційна культура» і «корпоративна культура» лише створили додаткові труднощі для пізнання та використання у практиці [10, 33, 168].

Одна з головних причин існуючої різноманітності в точках зору на сутність організаційної / корпоративної культури полягає в тому, що різні



вчені розглядають різні її аспекти. Підходи до розуміння сутності організаційної культури не мають однозначного рішення, до того ж чітко сформулювати це поняття достатньо складно. Розглянуті позиції авторів О. Бетіної [13], М. Мескон [76], Е. Севумян [120], О. Синицької [122], Т. Соломанідіної [124] та О.Тихомирової [128] дозволяють дійти до висновку, що для опису культури організації дослідники користуються різними близькими за змістом термінами: «управлінська культура», «культура трудових відносин», «організаційна культура», «ділова культура», «підприємницька культура», «внутрішня культура підприємства», «корпоративна культура», «організаційний клімат» тощо. І тут важливо зрозуміти чи є ці терміни синонімами, чи абсолютно різними. Словосполучення «організаційна культура» вперше використав у ХІХ сторіччі у військовій термінології німецький фельдмаршал Мольтке. Ним він визначив відносини у офіцерському середовищі [17, 147].

Наведемо ряд визначень, котрі тлумачать поняття «організаційна культура» в широкому сенсі, як результату діяльності науковців (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

Трактування різними науковцями поняття «організаційна культура»

№	Автор	Визначення поняття «організаційна культура»
1	2	3
1.	О. Андросова [4]	Організаційна культура - це скарбниця духовних, моральних, матеріальних аспектів і цінностей, техніко-інформаційних складових, які склалися в середовищі окремого підприємства та відображають індивідуальність й особливість, відповідають стратегії розвитку та ефективності втілення.
2.	М. Армстронг [6]	Організаційна культура - це сукупність переконань, відносин, норм поведінки і цінностей, спільних для всіх співробітників підприємства.
3.	К. Баннікова [9]	Організаційна культура являє собою багаторівневе утворення, в якому формальні та неформальні елементи в своєму перетині дають необхідний для розвитку організації ефект.
4.	О. Виханський, О. Наумова [25]	Організаційна культура – це набір найважливіших припущень, що приймаються членами організації та виявляються в заявлених організаціями цінностях, що задають людям орієнтири їх поведінки.

*Продовження табл.1.1*

1	2	3
5.	А. Елдрідж А. Кромбі [161]	Організаційна культура – це унікальна система норм, цінностей, переконань і способів поведінки, яка характеризує те, як люди та групи людей об'єднуються для того, щоб щось зробити.
6.	Г. Захарчин [45]	Організаційна культура – це система взаємовідносин, які склалися в організації на основі прийнятих цінностей, базових уявлень і норм поведінки, необхідних для виконання її місії.
7.	М. Мескон М. Альберт [76]	Організаційна культура - це атмосфера чи соціальний клімат в організації.
8.	В. Співак [125]	Організаційна культура – взаємозалежна система духовних та матеріальних цінностей підприємства, які відображають індивідуальність і сприймання себе та інших у соціальному середовищі та проявляються в поведінці у взаємодії з інституціональним середовищем.
9.	Г. Хаєт [143]	Організаційна культура – це система цінностей, вірувань, переконань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій ритуалів і т.д., які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників.
10.	О. Харчишина [145]	Організаційна культура - це важлива складова система управління, яка дає ефективну взаємодію між підсистемами на основі спільних цінностей, норм, правил і принципів.
11.	Е. Шейн [155]	Організаційна культура - це сукупністю базових припущень, цінностей, артефактів, які, по-перше, поділяються групою в ході процесу вирішення проблем, пов'язаних із впливом зовнішнього середовища й необхідністю внутрішньої інтеграції; по-друге, виявляються настільки ефективними, що поширюються на кожного нового члена з метою передачі знань щодо сприйняття й подолання негараздів.

*Джерело: сформовано автором*

Ми погоджуємось з думкою О. Бетіної, яка зазначає, що поняття організаційної культури, виступає більш вузьким та покликане відобразити діяльність колективу підприємства (організації), формування «команди», вироблення єдиного стилю роботи всіх співробітників. А корпоративна культура більш докладно охоплює діяльність колективу, і складається з філософії, корпоративної культури, системи цінностей, норм поведінки, поведінкових ритуалів, які складаються на підприємстві [13].

На формування організаційної та корпоративної культури впливають різні фактори такі як характер виникнення, механізм передачі культури,

механізм підкріплення, неопосередкований зміст культури, інституалізація та рівень тиску на персонал. Порівняємо ці два поняття більш детально (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Порівняльна характеристика організаційної та корпоративної культури

*Джерело: сформовано автором на основі [13, 154]*

Організаційна культура – це система колективно поділюваних цінностей, символів, переконань, обрядів, зразків поведінки членів підприємства, які витримали випробування часом [26]. Культура надає тотожність спільним діям людей та формує загальну для всіх психологію [86]. Важливо зазначити, що ключовим показником, який підвищує

організаційну спроможність до конкурентоздатності, виживання, росту та розвитку підприємства є показник адаптивності [170].

Основним елементом організаційної культури виступає персонал. Саме персонал, з одного боку, виступає носієм організаційної культури, а з іншого, визначає специфіку її формування та створює її особливості [55, 119]. Тому допустимий рівень тиску зі сторони адміністрації є вирішальним показником в управлінні організаційною поведінкою персоналу. Допустимий тиск визначається за згодою персоналу, як зі змістом цінностей, так і з жорсткістю їх впливу на поведінку.

Якщо організаційна культура формується, в основному, під впливом зовнішнього середовища і ґрунтується на цінностях персоналу підприємства, то корпоративна культура задана керівництвом та обґрунтовується внутрішніми цілями підприємства [48]. На нашу думку, організаційна культура і корпоративна культура – це діалектично близькі поняття, але не тотожні явища. Спираючись на вище наведене ми будемо вживати термін «організаційна культура», що має найбільш загальне категоріальне значення. Не може бути організації без культури. Вона спонтанно формується (виникає) у будь-якій організації через певний час після її створення, оскільки люди неминуче привносять у неї свій індивідуальний досвід, набутий в інших культурах/субкультурах. Якщо вміло визначити роль особистості в організації, мотиви трудової діяльності, функції та структуру діяльності керівника, дослідити перцептивний аспект у системі «керівник – підлеглий», можна розвинути організаційну культуру до рівня корпоративної, коли інтереси і дії працівників максимально зосередяться на меті та цілях підприємства загалом. Тому вважаємо доречним подальше в роботі використовувати поняття організаційна культура, що є трансформаційним елементом корпоративної культури.

Можна зробити висновок про те, що більшість авторів вважають, що організаційна культура є складною системою взаємодії, цінностей та стилів

поведінки, що визначаються специфічними нормами і правилами, які сприймаються більшістю працівників підприємства.

Узагальнюючи запропоновані трактування, слід зазначити, що в них пропонуються емпіричні описи структури організаційної культури за допомогою різноманітних, але одночасно вичерпних елементів (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Елементи організаційної культури підприємства

*Джерело: сформовано автором*

Якщо розглядати організаційну культуру в широкому сенсі, то вона має включати норми людських взаємовідносин та поведінки; матеріальні та духовні цінності; моральні принципи, а також набір формальних та неформальних принципів [123, 124].

Важливим елементом організаційної культури є гендерний розподіл персоналу підприємства, що проявляється у розподілі персоналу підприємства, ролі представників окремих статевих груп у виконанні певних задач та цілей, що у наслідку відображається в кінцевих результатах

діяльності. Підсилення ролі організаційної культури підприємства як раз і полягає в створенні атмосфери рівності, забезпечення однакових винагород за подібні досягнення (як у чоловіків, так і у жінок), за відкриті конкурси на зайняття вільних посад, тощо [66, 67].

Організаційна культура підприємства включає постійний професійний розвиток, упровадження елементів дуальної форми навчання та трансферу сучасних знань як чинник забезпечення високої якості підготовки кадрів.

Формування і розвиток організаційної культури є невід'ємним елементом діяльності, будь-якого підприємства, особливо великого. Посилюючи систему соціальної стабільності і формуючи певні стандарти сприйняття, організаційна культура зумовлює соціально відповідальну поведінку підприємства та її співробітників в соціумі. Її головною цінністю вважається здатність спонукати бізнес до прийняття на себе певних зобов'язань та діяти певним чином заради досягнення суспільного добробуту (навіть в тому випадку, якщо це здатне зменшити його прибуток в короткостроковому періоді) [22, 59].

Вона виступає засобом узгодження інтересів бізнесу та суспільства в щоденній діяльності підприємства. Таким чином основою її привабливого іміджу є формування організаційної культури на засадах концепції «корпоративної соціальної відповідальності» (КСВ) та цілей сталого розвитку. Як зазначає Д. Ліфінцев розгляд соціальної відповідальності підприємства як складового елементу організаційної культури дозволяє визначити її як систему цінностей і принципів управління господарською діяльністю, а також практичних дій, зорієнтованих на свідоме врахування представниками бізнесу, вимог законодавства та інтересів суспільства (окремих осіб, соціальних груп, регіональних та національних інтересів, глобальних цілей сталого розвитку) в економічній, екологічній, трудовій, споживчій, філантропічній сферах з метою забезпечення зростання суспільного добробуту, а також формування сприятливих умов для розвитку бізнесу [71].

Принцип дотримання корпоративної соціальної відповідальності, позиціонування і поведження організації як відповідального «корпоративного громадянина» має бути закладений саме у її організаційній культурі (рис. 1.3).

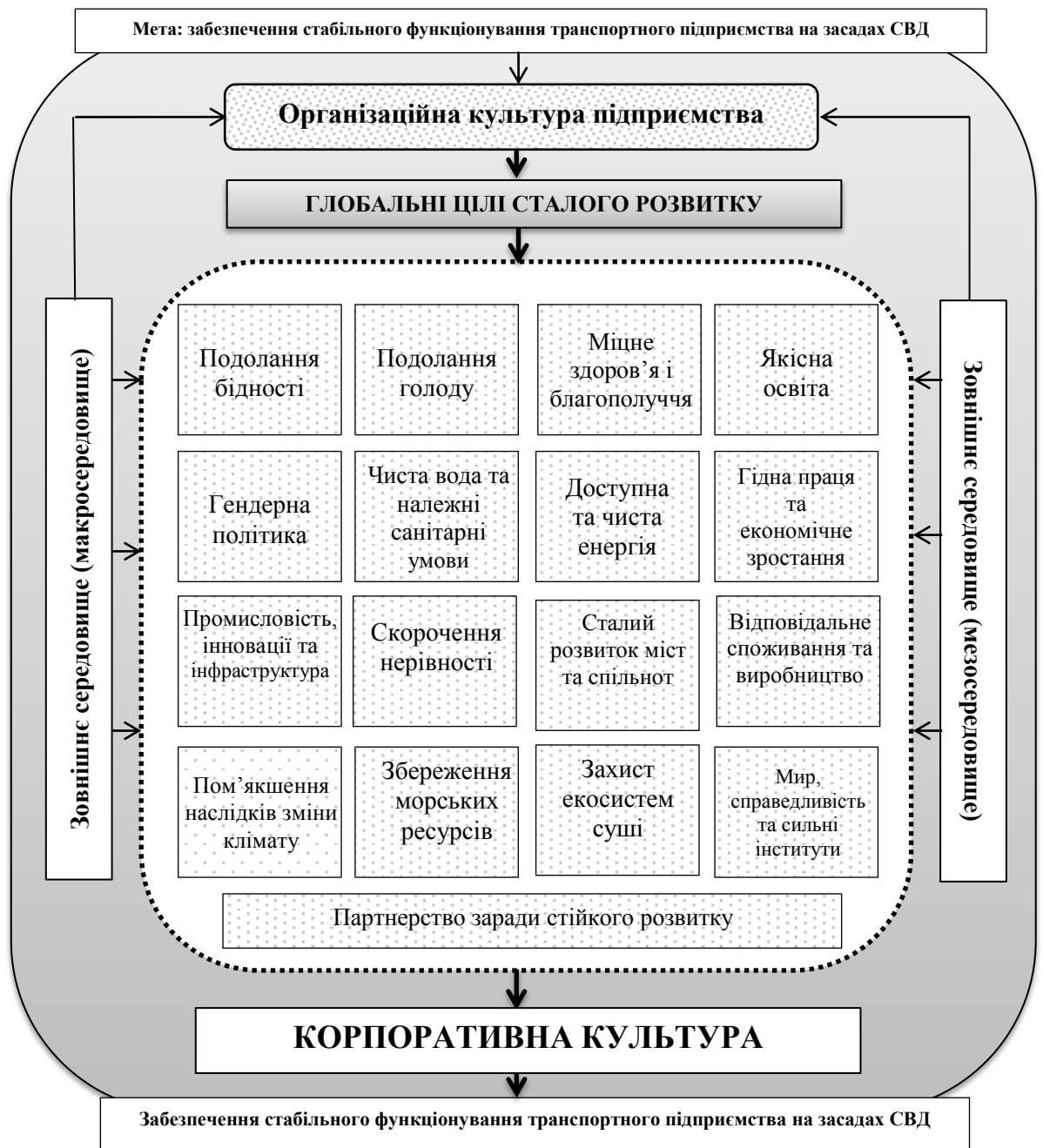


Рис. 1.3. Схема взаємодії організаційної культури та соціальної відповідальності підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [28, 138]

Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність стає однією з сутнісних характеристик організаційної культури, уособлює засадничі принципи діяльності організації, її ставлення до середовища функціонування, до основних груп «стейкхолдерів». Корпоративна соціальна відповідальність спрямовується як на внутрішнє, так і на зовнішнє середовище організації [21, 71].

Внутрішня соціальна відповідальність підприємства передбачає достойний рівень оплати праці, соціальні гарантії, належні умови праці, дотримання прав співробітників, створення можливостей для їх розвитку. А зовнішня – стосується справедливого розподілу прибутків, постачання якісної продукції або послуг, дотримання умов контрактів, турботи про екологію, внеску у розвиток регіону діяльності підприємства [152].

Ведення бізнесу на засадах соціальної відповідальності тісно пов'язано із забезпеченням сталого розвитку України.

Сталий розвиток трактується як такий розвиток суспільства, який задовольняє потреби сучасності, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби.

Таким чином з метою забезпечення національних інтересів України щодо сталого розвитку економіки, громадянського суспільства і держави для досягнення зростання рівня та якості життя населення в Україні було розроблено національну систему Цілей сталого розвитку (ЦСР). Дана система включає 17 цілей, 86 завдань національного розвитку та 172 показники для їх подальшого моніторингу [152, 138].

В даному контексті організаційна культура виступає в якості своєрідного компаса, що дає змогу вести ефективну діяльність на засадах урахування усіх інтересів суспільства та вибрати правильний тип соціально відповідальної поведінки, необхідного для якісного вдосконалення параметрів КСВ.

Мета створення або оновлення організаційної культури на підприємстві полягає в тому, щоб сформуванати таку культуру, яка буде спроможна



підтримувати процес реорганізації, певний рівень знань, мотивації та здібностей персоналу [107].

Поняття «організаційна культура» відображає ступінь організаційного упорядкування процесу виробництва і процесу менеджменту організації та виступає суттєвим чинником підвищення конкурентоспроможності сучасного підприємства. Вона здатна впливати як на імідж підприємства, бути чинником мотивації працівників, так і на організаційні процеси, темпи його розвитку, тобто створювати певні переваги над конкурентами.

На сьогоднішній день існує велика кількість типів організаційної культури. Ця різноманітність пояснюється тим, що організаційна культура обумовлюється безліччю взаємопов'язаних елементів і характеристик.

Зокрема, у своїх роботах науковці виокремлюють різні типи організаційної культури відповідно до класифікаційних ознак (рис. 1.4).

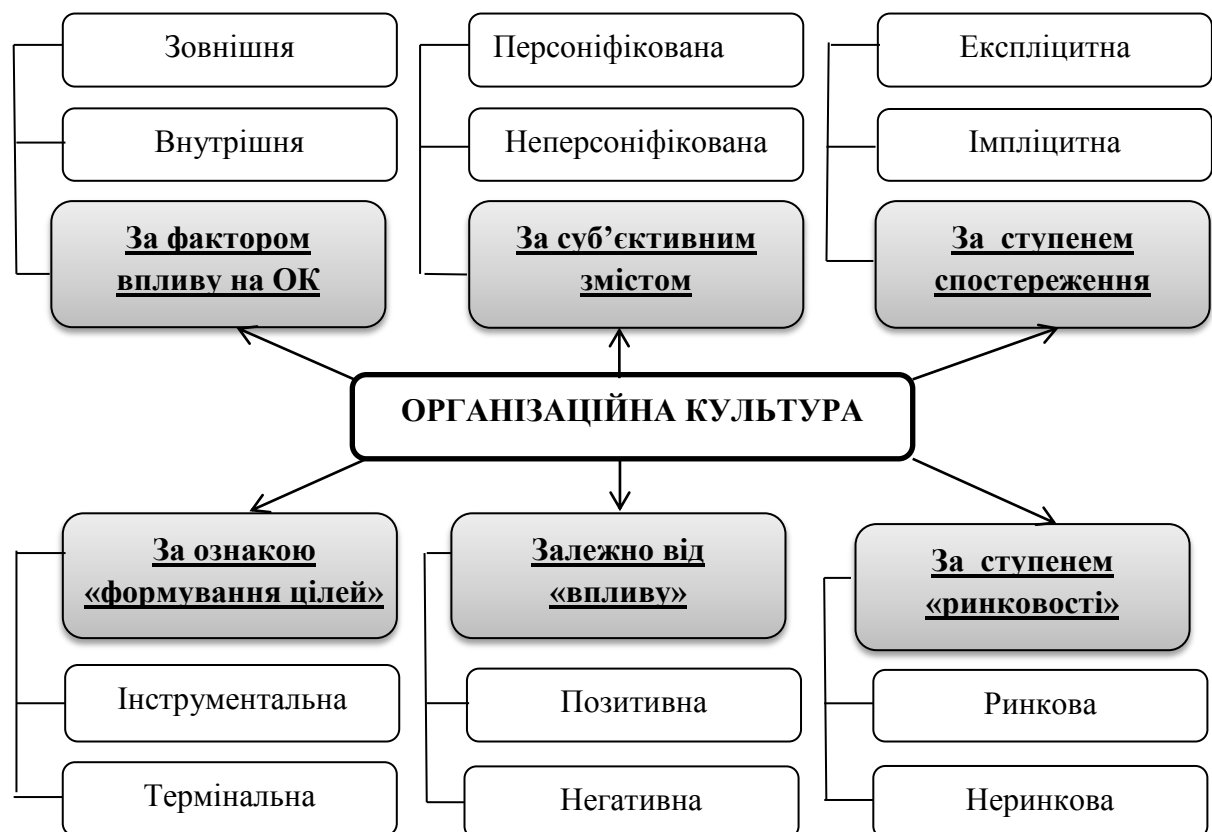


Рис. 1.4. Типи та різновиди організаційної культури підприємства (ОК)

Джерело: сформовано автором на основі [45, 47, 142]

За суб'єктивним змістом організаційна культура поділяється на персоніфіковану та неперсоніфіковану. Персоніфікована характеризує склад суб'єктів організаційної культури, які впливають на подальші зміни. Неперсоніфікований різновид організаційної культури виступає абстрактним показником.

За ступенем спостереження організаційна культура поділяється на експліцитну та імпліцитну. Експліцитна організаційна культура – охоплює матеріальну і частину духовної культури підприємства, тобто видима частина культури. Імпліцитна організаційна культура – складається із норм, цінностей, переконань, уявлень організації, тобто невидима частина культури організації.

За ступенем ринковості організаційну культуру поділяють на ринкову та неринкову. Ринкова організаційна культура – це та, що підлягає торгівлі (бренд, логотип, торговельна марка). До неринкової організаційної культури відносять наявні норми поведінки на підприємстві.

За об'єктами організаційну культуру поділяють на внутрішню та зовнішню, де внутрішня культура спрямована на внутрішні процеси організації тобто, формуючи організаційну культуру з середини підприємства. Під іншою розуміємо її формування під впливом зовнішнього середовища. На рис. 1.5 відображені фактори впливу на формування організаційної культури.

Організаційна культура чинить вплив на діяльність підприємств в таких напрямках, як: процеси, що відбуваються в організації; структура організації; поведінка членів організації; конкурентоспроможність; загальна результативність діяльності організації; залежність від впливу зовнішніх і внутрішніх чинників; реакція на вплив зовнішнього та внутрішнього середовища [29].

Варто зазначити, що вплив зовнішнього середовища має значний вплив на формування організаційної культури, що сприяє конкурентоспроможності в певній галузі функціонування. Але присутність історії та факт власності

підприємства також має значення. Адже власник приватного підприємства має більший вибір у створенні системи індивідуальних цінностей на підприємстві. Якщо мова йде про державне підприємство, то тут велику роль відіграє особистість вищого керівництва. У випадку акціонерного товариства, зазвичай орієнтація йде на прибуток та дивіденди, що може применшити розвиток організаційної культури [85].

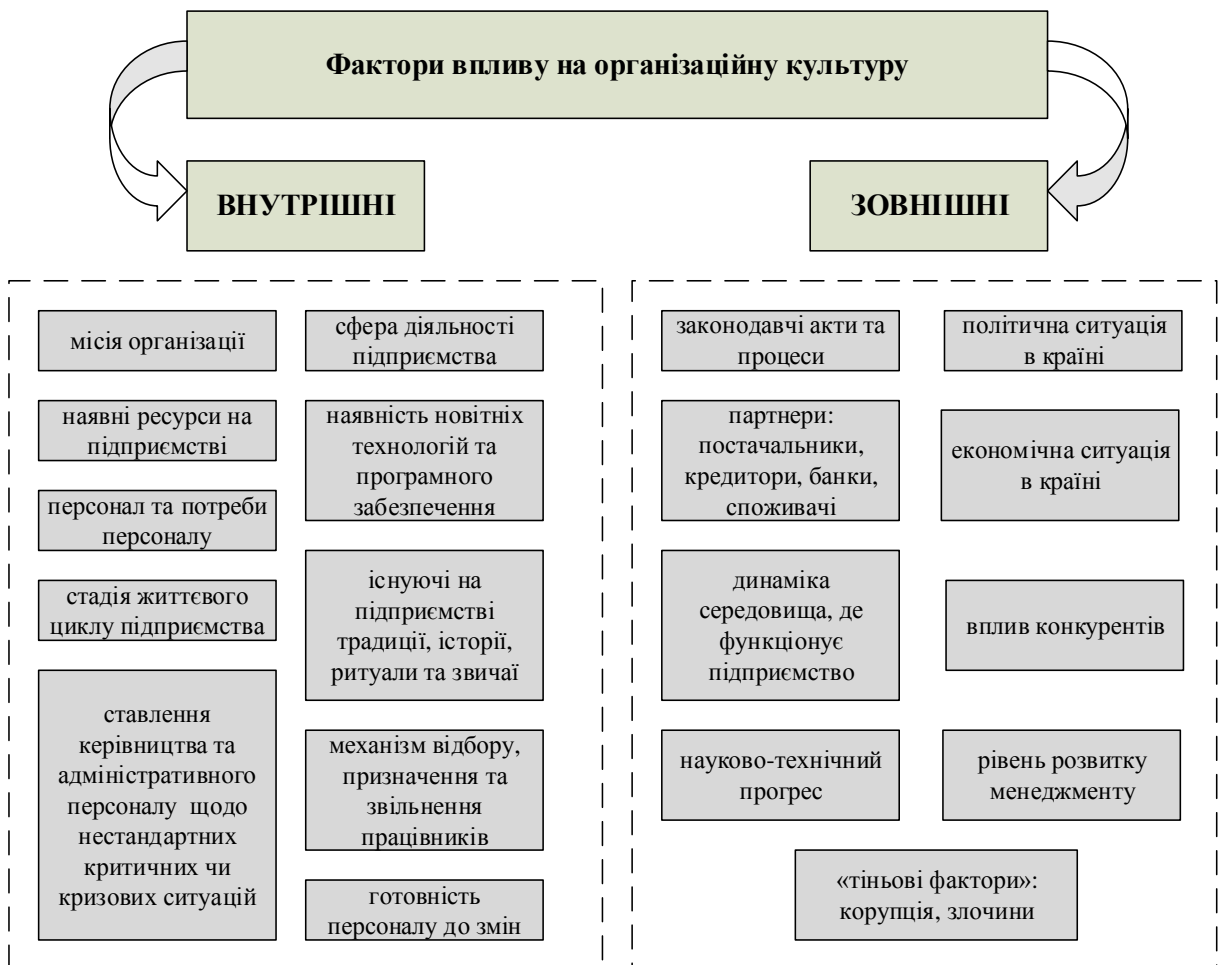


Рис. 1.5. Фактори впливу на формування організаційної культури підприємства

*Джерело: сформовано автором на основі [43]*

Роль організаційної культури неухильно зростає, оскільки сприяє єднанню персоналу та виступає в якості важеля управлінського впливу.

Організаційна культура проникає та впливає на всі елементи діяльності

підприємства. Дослідження феномену організаційної культури зі сторони науковців та управлінців визначається їхнім прагненням до отримання збільшення ресурсів для управління підприємством. Тобто організаційну культуру слід розглядати як інструмент ефективного управління підприємством та через призму людського потенціалу.

На сучасних підприємствах при підборі персоналу звертають увагу чи збігаються цінності претендента з цінностями підприємства [64].

Як зазначає К. Храповницька, що поняттю організаційна культура довгий час не приділялося необхідної уваги при вирішенні завдань в управлінні персоналом. Тому є важливо вчасно виявити членів підприємства, які чинять негативний або руйнівний вплив на процес прийняття цінностей, перешкоджають успішному поширенню організаційної культури підприємства [148].

Якщо на підприємстві відчувається безперервний тиск зі сторони конкурентів, то безперечно, виділення ключових цінностей, мотивації працівників, проектування ефективних схем поведінки відбуваються значно швидше.

Осередок підприємства також має значний вплив на розвиток його організаційної культури, наприклад ринки з високою конкуренцією або монополістичні ринки [116]. Формування організаційної культури на підприємстві, яке по суті є монополістом може відбуватися досить повільно, так як у такого підприємства будуть відсутні стимули до формування.

Слід зазначити, що розуміння організаційної культури з часом відчутно трансформувалося. У сучасному світі організаційна культура - це те, що складається в даний момент часу, в даному співтоваристві людей, які представляють те чи інше підприємство. І в такому розумінні організаційна культура є завжди у будь-якій групі людей, які ведуть господарську діяльність. Тобто виникає як неминучий результат людської взаємодії.

Таким чином метою формування організаційної культури є управління поведінкою працівників на основі утворення єдиної системи правил, яка

погоджує пріоритети працівника і підприємства, сприяє досягненню його цілей, реалізації генеральної стратегії.

Для виявлення ролі організаційної культури в управлінні будь-якого підприємства визначимо її функції.

О. Харчишина [146] розділяє функції організаційної культури на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх відносить ціннісну функцію, пізнавальну-інформаційну, інноваційну, мотиваційну та контрольно-регулятивну. До зовнішніх відносить адаптивну та іміджеву функцію (рис.1.6).



Рис. 1.6. Функції організаційної культури підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [81, 113, 145]

А. Полянська [113] розглядає функції організаційної культури через створення позитивного іміджу, розвитку соціального партнерства, створення єдиного культурного простору та стимулювання персоналу до розвитку та самовдосконалення. Між собою всі функції організаційної культури тісно взаємопов'язані. З використанням відповідних вище вказаних функцій можна досягнути мети, завдань, правил, трудової активності та інших ознак організаційної культури. Усе це врешті рещт призводить до поліпшення та підвищення результативності діяльності підприємства [113]. Отже, організаційну культуру необхідно розглядати як результат життєдіяльності персоналу, що проявляється в підтримці більшістю членів підприємства, що утворюється під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів.

Варто зазначити, що на підприємствах транспорту дослідження поняття організаційної культури не проводилися. Таким чином, під поняттям «організаційна культура транспортних підприємств» будемо вважати систему цінностей, принципів, що склалися на транспортних підприємствах, та взаємодію між керівництвом і працівниками щодо досягнення глобальних цілей сталого розвитку шляхом виокремлення специфічних індикаторів з урахуванням адаптивної ситуації, що можна забезпечити завдяки трансформації в корпоративну культуру як вищий рівень організаційної зрілості підприємства.

Таким чином завдяки ефективно діючій організаційній культурі, підприємства зможуть перебудувати свою як внутрішню, так і зовнішню політику, що допоможе їм ефективно реагувати на будь-які прояви зовнішнього середовища, бути лідером на ринку надання послуг, мати високу конкурентоспроможність. З метою забезпечення моральної та матеріальної зацікавленості працівників підприємств транспорту в підвищенні ефективності діяльності та якості роботи, стимулювання безперервної трудової діяльності працівників, закріплення професійного кадрового складу та його розвитку необхідно розробляти та удосконалювати організаційну культуру.

## **1.2 Теоретичні основи управління організаційною культурою транспортних підприємств**

Організаційна культура за своєю сутністю в більшій мірі піддається еволюційним змінам, ніж революційним. Управління розвитком організаційної культури зачіпає відносини, які сформувалися за тривалий період, тому процес є складним і болючим для транспортних підприємств. Зміни організаційної культури вимагають сформувати нові критерії для найму працівників, реформувати систему заохочень, створити нові критерії просування по службових сходах, а також перегляд основних цінностей [14].

Управління організаційною культурою необхідно для її підтримки, розвитку, змін і включає посилення або ослаблення культури і є важливою умовою ефективної діяльності керівництва організації.

Процес розвитку організаційної культури має певну специфіку з погляду на те, що підприємство може вже мати сформовану організаційну культуру і її зміна потребує значних витрат через використання кваліфікованої роботи спеціалістів. Крім того, організаційна культура не може бути сформована за наказом, оскільки традиції, звичаї, цінності, цілі, відношення до зовнішнього і внутрішнього середовища формуються в свідомості працівників поступово, у процесі їх спільної діяльності на підприємстві.

Важливість процесу розвитку організаційної культури на транспортних підприємствах визначається її роллю в управлінні. В першу чергу організаційна культура повинна забезпечувати:

- формування морально-етичних цінностей і установок життєдіяльності підприємства, що направляють потенціал інтелектуальної, духовної і фізичної енергії працівників на ефективне досягнення її цілей;

- налагодження зв'язків (соціально відповідальне партнерство) працівників з керівництвом підприємства, формування почуття солідарності

співробітників на всіх рівнях управління, посилення відповідальності за досягнення цілей спільної діяльності;

- організацію роботи і розпорядження людськими ресурсами таким чином, щоб діяльність підприємства забезпечувала високу мобільність та соціальний захист працівників;

- створення фірмового стилю, спрямованого на розвиток організаційної культури, що супроводжує процвітання підприємства, стимулювання задоволеності працею працівників і підвищення соціального внеску у суспільство;

- завоювання прихильності зі сторони споживачів підприємства.

Сучасний стан транспортної галузі України характеризується широкою інтеграцією до світової транспортної системи. Тому проблеми підприємств транспортної галузі можна умовно поділити на дві категорії: зовнішні, ті що формуються поза межами підприємства є загальними для всіх підприємств транспорту та на вирішення яких не може прямо впливати підприємство, і внутрішні, що виникають в межах підприємства, є індивідуальними для кожного підприємства та вирішення яких є безпосереднім завданням і компетенцією транспортного підприємства. В рамках кожної категорії міститься конкретний перелік проблем які прямо чи опосередковано впливають на ефективність діяльності підприємств транспорту. Систематизуємо їх на рис. 1.7 та розглянемо більш детально.

Зовнішні проблеми транспортних підприємств можна умовно поділити на чотири категорії: глобальні, регіональні, національні та ринкові.

До глобальних проблем належать ті, що є в компетенції розв'язання міжнародних організацій і спільні для всіх транспортних підприємств в усьому світі, зокрема проблеми глобальної безпеки на транспорті, проблеми надмірних викидів шкідливих речовин в атмосферу тощо. Для прикладу до розв'язання подібних проблем в рамках міжнародних програм лобіюється поступове зниження викидів в атмосферу від транспортних підприємств,



зниження використання традиційних видів палива на транспортних підприємствах тощо.



Рис. 1.7. Групування проблем транспортних підприємств

*Джерело: сформовано автором*

Регіональні проблеми виникають в певному регіоні і є в компетенції розв'язання регіональних територіальних об'єднань даного регіону та країн, що там розташовані. До таких проблем відносяться питання поглиблення суднохідних русел річок, розбудова транспортної інфраструктури регіону, перетин кордонів між державами тощо. Для прикладу в Європейському регіоні розроблена Біла книга ЄС «Дорожня карта єдиного європейського транспортного простору – до конкурентної та ресурсно-ефективної транспортної системи». В ній окреслені основні проблеми транспортної системи європейського регіону та напрямки їх вирішення. Україна підписавши угоду про Асоціацію з ЄС стала частиною єдиного європейського транспортного простору та долучається до вирішення загальноєвропейських транспортних проблем. Так, для прикладу вирішення проблеми шкідливих викидів в європейському регіоні розроблені програми спрямовані на зміщення акцентів в перевезенні вантажів на далекі відстані з автомобільного на залізничний транспорт. Європейська транспортна система

розбудовується в напрямках дворівневих залізничних перевезень (пасажирського та вантажного), морського та внутрішнього водного транспорту, інфраструктури авіаційного транспорту та будівництва мереж автомобільних доріг. Акцент також зміщується на побудову мультимодальних вантажних терміналів [16].

Одна з цілей політики розвитку транс'європейської транспортної мережі (ТЄМ-Т) полягає у встановленні транспортних сполучень між мережею ТЄМ-Т та інфраструктурою сусідніх країн, які вдосконалюватимуть системи управління пасажирськими перевезеннями через зовнішні кордони ЄС [82].

На регіональному рівні Україна бере участь в рамках ініціатив розвитку інфраструктури транс'європейської транспортної мережі та транспортного сполучення Європи «Connecting Europe», транспортної панелі Східного Партнерства, транспортного коридору Європа-Кавказ-Азія (ТРАСЕКА) та Бакинського процесу, що сприяє інтеграції в межах різних ініціатив регіонального співробітництва у сфері транспорту.

Національні проблеми транспортних підприємств є надбанням конкретної держави та знаходяться в межах вирішення її уряду. До таких проблем можна віднести недостатню транспортну інфраструктуру, недосконале постійно мінливе законодавство, низьку ефективність підприємств громадського транспорту, нестабільну політичну ситуацію, військовий конфлікт на частині окупованих територій Донецької та Луганської областей, анексія Кримського півострова, корупція органів влади тощо.

До ринкових проблем транспортних підприємств належать ті, що виходять з умов функціонування ринкової економіки: недостатній попит на транспортні послуги певних видів та недостатня пропозиція транспортних послуг інших видів, монополізація певних напрямків перевезень, не ринкове регулювання цін та тарифів та інші.

Всі перелічені проблеми прямо або опосередковано впливають на кожне транспортне підприємство, але вирішити їх підприємство не в змозі. Вирішення таких проблем є прерогативою певних професійних або територіальних об'єднань та організацій. Щодо внутрішніх проблем, то кожне підприємство самостійно здатне виявити їх та застосувати весь доступний управлінських інструментарій для їх вирішення. Внутрішні проблеми транспортних підприємств також умовно поділимо на чотири категорії: техніко-технологічні, фінансові, кадрові та організаційні.

Так, до техніко-технологічних проблем відносяться проблеми застосування застарілих або невідповідних технологій, часто недоступність передових технологій, що знижує конкурентоспроможність підприємств. Зокрема морально та фізично зношені основні засоби, використання неефективних двигунів або видів палива. Вітчизняним підприємствам, основні засоби яких зношені на 80%, властива дуже повільна модернізація рухомих складів в першу чергу через брак коштів та корупцію, якщо мова йде про державні підприємства.

Фінансові проблеми притаманні як транспортним підприємства державного сектору, так і приватним перевізникам. Постійне недофінансування транспортних підприємств не дозволяє ефективно оновлювати рухомий склад та підтримувати його в належному стані, покращувати якість транспортних послуг тощо.

Кадрові проблеми полягають в браку відповідних фахівців на різних ланках підприємств. Від водіїв рухомого складу до якісних управлінців, здатних забезпечувати ефективну роботу підприємств. Дана проблема посилюється відтоком кваліфікованих кадрів до європейських країн, на заміну яким приходять менш досвідчені та кваліфіковані фахівці.

Організаційні проблеми полягають у недосконалості та невідповідності організаційних структур, що використовуються у транспортних підприємствах; не сформованості або відсутності організаційної культури; невідповідності методів управління тощо. Розв'язання організаційних

проблем є першочерговим завданням менеджменту підприємства для створення комфортних умов праці.

Приділимо більш детальну увагу проблемам формування та управління розвитком саме організаційної культури підприємства. Проблеми, що виникають при управлінні організаційною культурою можна згрупувати за наступними чотирма напрямками (рис. 1.8).

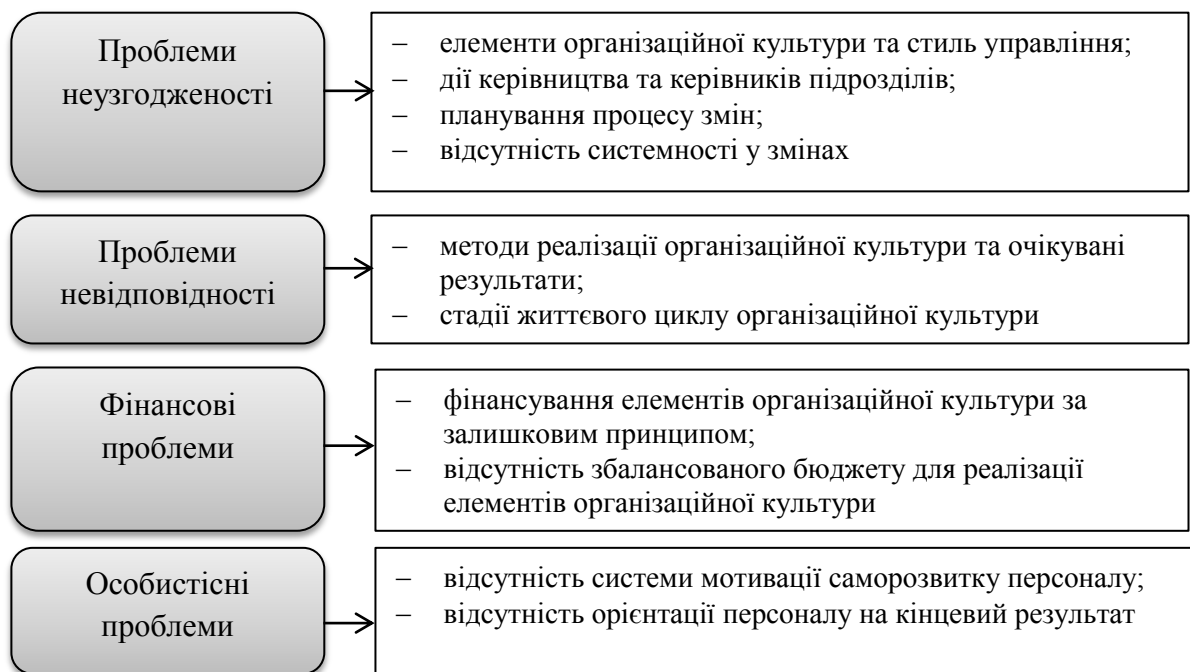


Рис. 1.8. Групування проблем, що виникають при управлінні організаційною культурою на підприємствах транспорту

*Джерело: сформовано автором*

Управління організаційною культурою є складним процесом, що вносить корективи в відносини складені протягом тривалого періоду. Такі зміни частіше проходять еволюційним шляхом і піддають коригуванню критерії найму робочої сили, цінності компанії, систему стимулів та заохочень, а також аспекти просування по кар'єрним сходам. Передусім це потрібно для посилення і розвитку організаційної культури підприємства. У випадку, коли підприємство має чітко сформовану організаційну культуру, для її трансформації може знадобитись допомога спеціалістів та значні

витрати коштів. Також не можливо сформувати культуру за розпорядженням, оскільки це тривалий процес, що формується у співпраці колективу людей та поступово закарбовується в свідомості працівників. Провідна роль у формуванні організаційної культури полягає у стимулюванні саморозвитку працівників, що є одним з факторів підвищення конкурентоздатності підприємств.

Отже, основними проблемами при управлінні організаційною культурою підприємства є:

- неузгодженість елементів організаційної культури та стилю управління;
- невідповідність організаційної культури стадії життєвого циклу організації;
- невідповідність методів реалізації організаційної культури до очікуваного результату;
- відсутність системи мотивації саморозвитку персоналу і орієнтації на кінцевий результат;
- відсутність фінансування або недофінансування заходів з реалізації елементів організаційної культури;
- відсутність бюджету реалізації заходів з впровадження або зміни організаційної культури;
- відсутність системності у проведенні змін в організаційній культурі;
- неузгодженість дій вищого керівництва та керівників структурних підрозділів.

Будь-які проблеми, із зазначених, призведуть до того, що процес управління організаційною культурою буде складним та непередбачуваним. Основною проблемою при впровадженні змін в організаційній культурі є неузгоджене до кінця планування самого процесу змін з розбивкою на конкретні етапи з детальним описом тактики впровадження кожного елементу організаційної культури. Стратегічне бачення результату змін не

підкріплене тактичними діями може наразитись на провал і нерозуміння кроків управлінців на кожному конкретному етапі впровадження цих змін.

Відмітимо, що транспортні підприємства мають певну особливість, яка впливає на організаційну культуру: роз'єднання між собою групи працівників офісного спрямування (управлінський персонал, допоміжний персонал тощо) та працівників рухомого складу (кермувальники (водії), технічний персонал (машиністи, механіки), супровідний персонал (стюарди) тощо). В кожній групі можуть окремо сформуватись відмінності в організаційній культурі, які можуть бути відсутні в іншій групі, але перебуватимуть в рамках загальної організаційної культури підприємства. Ця особливість породжує певну проблему у впровадженні організаційної культури транспортних підприємств, бо необхідно враховувати різні групи працівників та для кожної групи підбирати свої методи впровадження і свої елементи організаційної культури. Дані особливості потрібно враховувати і системно підходити до реалізації організаційної культури транспортних підприємств.

Варто зазначити, що організаційна культура формується переважно на основі цінностей лідера організації. Впровадження таких цінностей повинно починатись з «голови» компанії і рухатись до найнижчих ланок персоналу. У випадку наявності певних неузгоджених елементів організаційної культури в різних підрозділах організації вони повинні зводитись до загального спільного знаменника. Якщо якісь з них суперечать стилю управління вищого керівництва, то такі цінності поступово повинні замінюватись на нові.

Нова система цінностей організаційної культури має містити такі елементи: позитивні цінності, що є підґрунтям для вдосконалення і розвитку організації; негативні цінності, що мають бути трансформовані і враховані персоналом організації; відсутні цінності, що повинні бути впроваджені в організаційну культуру організацій та сприйняті персоналом.

Зокрема Г. Латфуллін [70], О. Громова [70], В. Антонов [70], А. Райченко [70], Т.Діл [160] та А. Кеннеді [160] вважають, що створена система цінностей має містити набір з п'яти компонентів наведених на рис. 1.9.

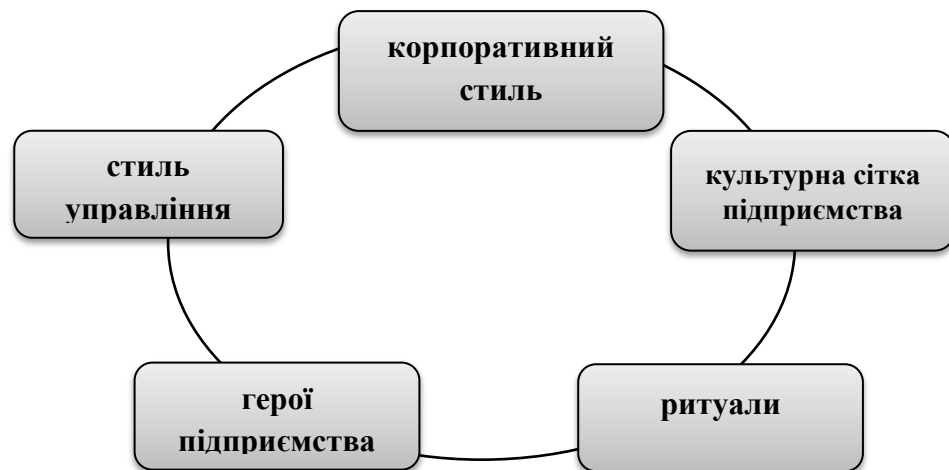


Рис. 1.9. Елементи системи цінностей організаційної культури  
Джерело: сформовано автором на основі [70; 160]

Всі організаційні зміни, що відбуваються на підприємстві формують життєвий цикл організації і розуміння того, на якому етапі знаходиться підприємство. Без створення системи мотивації саморозвитку організаційна культура підприємства не стимулюватиме персонал до подальшого навчання та удосконалення. Працівники повинні чітко усвідомлювати створену мотиваційну систему та орієнтуватись на кінцевий результат своєї праці, враховуючи те як він корелюється з місією підприємства і прийнятою системою цінностей.

Розв'язати вищезазначені проблеми дозволяє проведення попереднього моделювання процесу впровадження змін в організаційній культурі з виявленням вузьких місць конкретного підприємства побудова чіткого алгоритму змін з можливими розгалуженнями та складання тактичного плану дій по впровадженню змін.

Особливе місце в управлінні організаційною культурою займає контроль змін, які відбуваються в ході проведеної трансформації. Для якісно проведеного контролю в ході реалізації тактичного плану необхідно проводити регулярний моніторинг ключових показників ефективності, встановлених для даного виду перетворень. Коригування оперативних дій проводиться після кожного етапу проміжного контролю за нововведеннями. Доцільним для такого виду контролю є застосування системи оцінки, яка міститиме показники ефективності розвитку організаційної культури транспортного підприємства. Дана система оцінки має враховувати специфіку діяльності транспортних підприємств з метою дослідження впливу змін організаційної культури на основні показники діяльності підприємства.

Враховуючи висвітлене можемо узагальнити процес управління організаційною культурою транспортного підприємства на рис. 1.10.



Рис. 1.10. Процес управління організаційною культурою транспортного підприємства

*Джерело: сформовано автором*

Таким чином аналіз проблем управління організаційною культурою транспортних підприємств дає змогу стверджувати, що своєчасна діагностика вказаних проблем дозволяє вчасно зреагувати керівництву



підприємства і скерувати тактику впровадження елементів організаційної культури в необхідне русло.

З метою удосконалення теоретичного базису доцільно доповнити понятійно-категоріальний апарат управління організаційною культурою, що базується на організаційній зрілості транспортних підприємств, під якою запропоновано розуміти систему управління з чітко визначеними процедурами та принципами соціально відповідальної діяльності, що прийняті на транспортному підприємстві на всіх рівнях управління від керівництва до працівників.

З метою вирішення науково-практичної задачі щодо удосконалення чинної методики оцінки ефективності організаційної культури необхідно визначити її місце та роль у формуванні системи внутрішніх і зовнішніх цілей розвитку підприємств транспорту з урахуванням організаційної та економічної підсистем з метою досягнення глобальних цілей сталого розвитку (рис. 1.11).

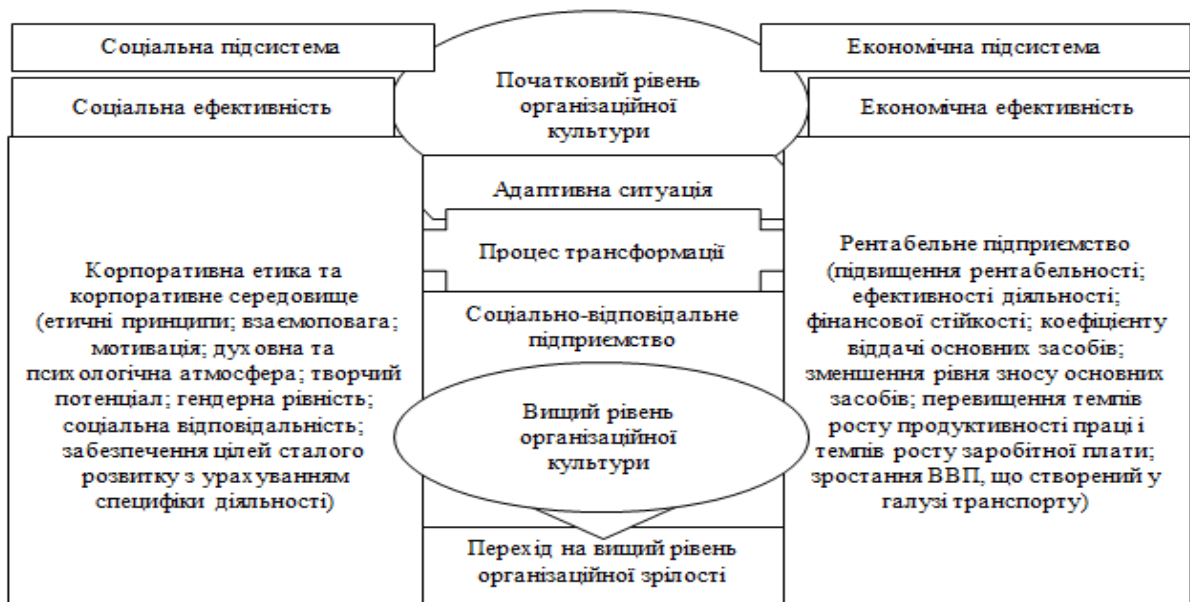


Рис. 1.11. Місце та роль організаційної культури в забезпеченні ефективності функціонування транспортних підприємств

*Джерело: сформовано автором*

Це, в свою чергу, допоможе вирішити питання сумісності або максимального співпадіння місії та цілей транспортних підприємств з цілями працівників та зовнішніх стейкхолдерів і може стати базисом для аналізу й формування загального підходу щодо вирішення актуальних проблемних питань. Зростання значущості забезпечення цілей сталого розвитку призводить до підвищення соціально відповідальної діяльності транспортних підприємств. Завдяки переходу на вищий рівень організаційної культури стає можливим вирішення глобальних викликів з урахуванням адаптивної ситуації. Саме такий напрям трансформації організаційної культури активізує відповідальність працівників на всіх рівнях управління підприємством як для задоволення власних потреб, так і добробуту майбутніх поколінь.

Встановлено, що управління організаційною культурою базується на організаційній зрілості транспортних підприємств, під якою запропоновано розуміти систему управління з чітко визначеними процедурами та принципами соціально відповідальної діяльності, що прийняті на транспортному підприємстві на всіх рівнях управління від керівництва до працівників (рис. 1.12).

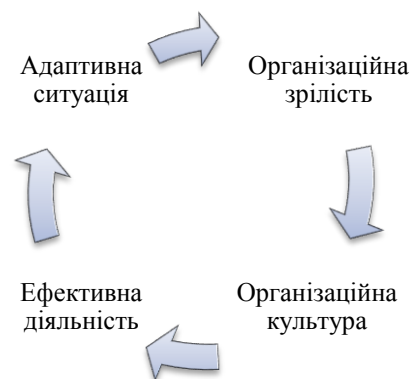


Рис. 1.12. Взаємозв'язок між організаційною зрілістю та організаційною культурою транспортних підприємств з урахування адаптаційної ситуації

*Джерело: сформовано автором*

При цьому під адаптивною ситуацією запропоновано розглядати зміни у зовнішньому середовищі, від швидкості реакції на які залежить підвищення рівня організаційної зрілості і організаційної культури транспортного підприємства. Такий підхід дозволяє встановити взаємозв'язок між організаційною зрілістю та організаційною культурою транспортних підприємств, врахувати специфіку їхньої діяльності та спроможність адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Адаптацію можна розглядати як процес змін кількісних і якісних ознак системи, що дозволяє їй досягти оптимального або в критичних умовах граничного стану функціонування в мінливих умовах. Системи здатні змінювати свої параметри відповідно до зовнішніх умов – пристосовуватися (самоналаштуватися) називають адаптивними, а в основі функціонування адаптивних систем лежить механізм зворотного зв'язку [83, 84].

Розрізняють декілька різновекторних напрямків прояву адаптивної діяльності в залежності від форм прояву [69]. Одна з них – це пасивна або конформістська адаптація, яка заснована на пристосуванні до навколишнього світу. Тобто пристосуванням до певного середовища, яке є оптимальним для певної системи.

Завданням пасивної адаптації є накопичення інформації про зміни зовнішнього середовища у часі та прогнозування розвитку зовнішнього середовища. В мінливих умовах зовнішнього середовища пасивна адаптація спрямована на формування виробничих резервів, які можуть бути швидко використані [68].

Другий вид адаптації – це активна, спрямована на побудову механізму регулювання підсистемами підприємства з метою впливу на зовнішнє середовище та на формування сприятливих умов для функціонування підприємства.

Аналіз літературних джерел показав, що суб'єктам господарської діяльності доводиться різними способами адаптуватися до змін. Н. Беник [12] розглядає чотири способи адаптації, а саме організаційно-

адміністративний, економічний, соціально-психологічний та виробничо-технічний. Основні способи адаптації підприємств до змін економічного середовища маю досить багато різноманітних напрямів їх здійснення (рис. 1.13).

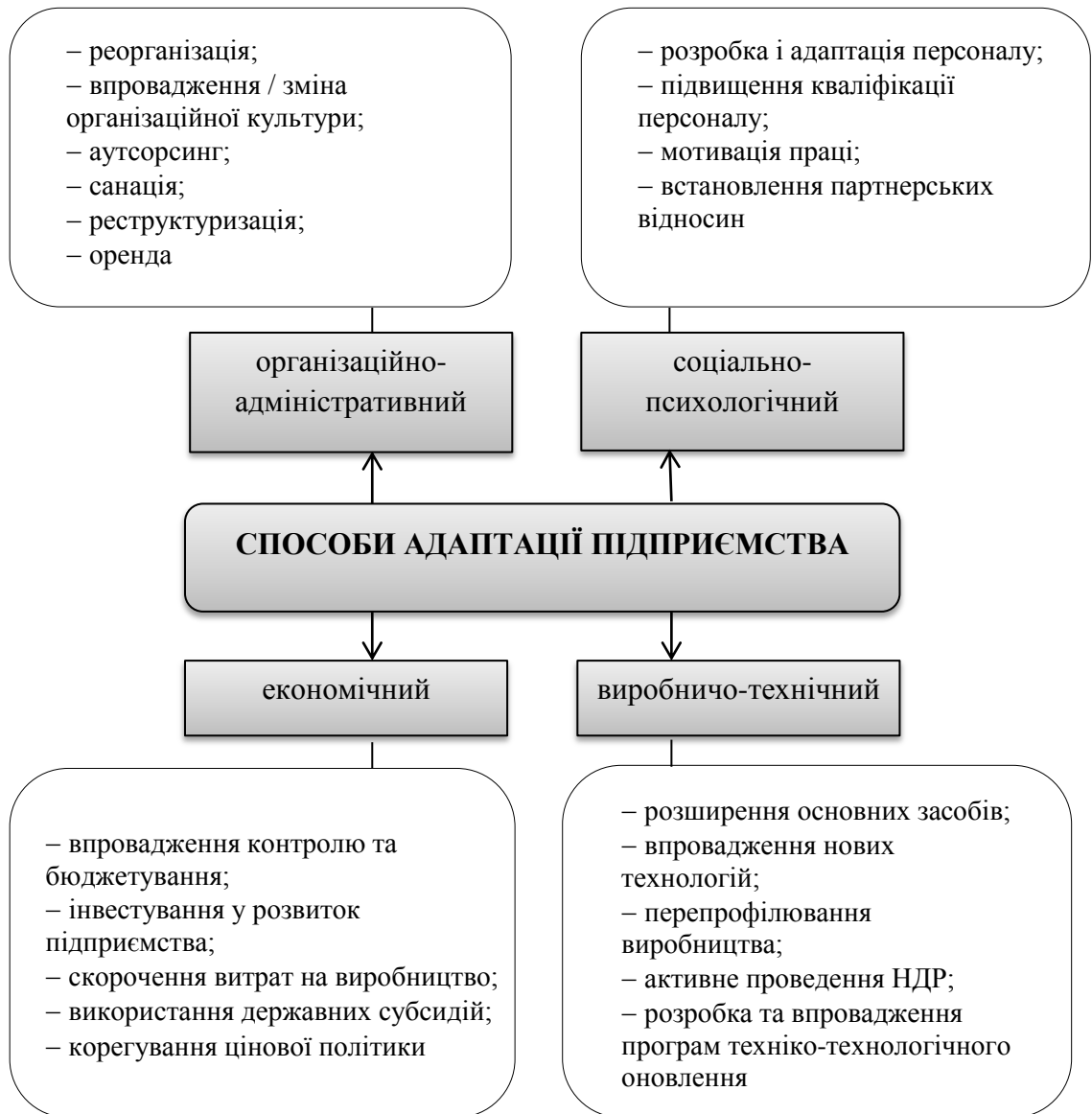


Рис. 1.13. Основні способи та напрями адаптації підприємств

*Джерело: сформовано автором на основі [12]*

Серед різноманіття напрямів адаптації суб'єктів господарської діяльності, які постійно збільшуються у зв'язку з динамікою ринкової економіки доцільно доповнити організаційно-адміністративний спосіб

адаптації впровадженням напряму організаційної культури підприємства [12, 126].

Найважливішим ресурсом, який здатний створити саме гнучку, адаптивну та ефективну соціально-економічну систему є адаптивне управління організаційною культурою підприємства. Роль організаційної культури неухильно зростає, оскільки сприяє єднанню персоналу та виступає в якості важеля управлінського впливу. Організаційну культуру слід розглядати через призму людського потенціалу підприємства. Саме персонал визначає специфіку формування та особливості створення організаційної культури.

Таким чином адаптивне управління - це є окремий вид управління, а саме гнучке, інноваційне управління підприємством, яке здатне пристосуватися до нової ситуації, наприклад в період виходу підприємства з кризи або при впровадженні інновацій, або в разі здійснення організаційних змін за допомогою нових інструментів і методів управління [30].

Основними елементами адаптивного управління є: організаційна культура підприємства, адаптивна організаційна структура апарату управління, впровадження інновацій, орієнтація на зміни та навчання, залучення клієнтів в процес підвищення конкурентоспроможності підприємства та соціально-економічний моніторинг [73].

Процес адаптації підприємства до впливу зовнішнього середовища повинен включати себе: вивчення способів та напрямів адаптації підприємств, визначення підходящих альтернатив, розробку стратегії введення адаптації та неопосередковану реалізацію стратегії адаптації. Порушення рівноваги між підприємством і зовнішнім середовищем виникає в наслідок дії факторів зовнішнього середовища. Ці фактори можуть впливати з різною потужністю. Тому саме введення в дію системи управління організаційною культурою надасть можливість підприємству: в першу чергу, пристосуватися до вимог ринку, усунути виникненні проблеми, попередити кризовий стан та підібрати оптимальний спосіб адаптації

підприємства до змін зовнішнього середовища. Крім того, саме адаптивна культура розширює можливості підприємств при прийнятті адекватних рішень при змінах в інституційному середовищі, дозволяє більш гнучко реагувати на ці зміни і розширює межі маневрування при прийнятті управлінських рішень. Дж. Сазерленд і Д. Кенуел зазначали, що адаптивна культура (у тому числі й організаційна) є одним з ключових факторів розвитку будь-якого підприємства [177].

Рівень адаптивності організаційної культури визначає спроможність підтримувати (1) відповідність між культурою підприємства та зовнішнім середовищем; (2) ефективну діяльність при виявленні проблем; (3) процес подолання виявлених проблем з найменшими втратами; (4) відчуття впевненості в персоналі, їх мотивації; (5) гнучкість функціонування; (6) можливість дій на випередження для зниження ризиків і нівелювання їхнього негативного впливу.

### **1.3 Науково-методичні підходи до оцінки організаційної культури транспортних підприємств**

Оцінка ефективності організаційної культури транспортних підприємств є сучасним інструментом управління, що має великі перспективи використання. Розвинута організаційна культура сучасного транспортного підприємства припускає об'єднання персоналу, керівництва і власників компанії, її партнерів і клієнтів на основі єдиної системи цінностей, що дозволяє значно підвищити швидкість реакції компанії на зміну переваг клієнтів, знизити рівень різного роду протиріч, затвердити загальні орієнтири довгострокового розвитку, підвищити рівень доходу.

З практичної точки зору, для сучасних транспортних підприємств важливою є оцінка впливу організаційної культури на діяльність підприємства, яку можливо виміряти через конкретні показники діяльності.

На сьогоднішній день, організаційна культура – це важлива характеристика сучасного транспортного підприємства. В сучасній практиці вона розвивається в умовах динамічної зміни факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, що незаперечно впливає на якість і стабільність роботи транспортного підприємства.

Слід відмітити, що свідченням значимості організаційної культури є особлива зацікавленість з боку менеджерів та керівників до впровадження, формування та розвитку організаційної культури на транспортному підприємстві. Сюди можна віднести корпоративні заходи, корпоративний дух, впровадження дрес-коду, а також впровадження позитивного іміджу компанії.

Розробка та вибір стратегії організаційної культури – це складний, творчий процес, який неможна втиснути в певні рамки, шаблони або набір рекомендацій. Тільки зважені рішення та нестандартні підходи до розробки організаційної культури, вибору способу її реалізації, можуть дозволити компанії домогтися лідерства на ринку. На думку О. Грішної організаційна культура є надзвичайно важливим фактором в процесі подолання кризових явищ на транспортних підприємствах. Сюди відносять підтримку командного духу, єдності колективу та відданості спільній справі, що відіграють одну з ключових ролей у період невизначеності [32].

Організаційна культура є потужним інструментом організаційного управління, який являє собою поєднання цінностей, принципів діяльності, норм поведінки та артефактів, які супроводжують всі бізнес-процеси, що відбуваються всередині транспортного підприємства, а також її взаємодію із зовнішнім середовищем.

У існуючих нині методиках пропонується, переважно, застосування експертних методів оцінки стану, рівню, якості, ефективності організаційної культури.

Таким чином, зростаюча важливість проблеми вимірювання та оцінки культури організації виникає з необхідності проводити зміни, підтримуючи

стабільність організації в мінливого зовнішнього середовища. Організаційна культура об'єднує в собі складний, внутрішньо пов'язаний, вичерпний і разом з тим не зовсім певний набір факторів, і може бути визначена як сукупність способів і результатів діяльності членів організації.

Організаційна культура є багатогранною категорією, яку не просто звести до спільного показника та виміряти її рівень. Тож доволі складно оцінити і її вплив на ефективність розвитку підприємств.

За своїм змістом метод – це спосіб пізнання явища або процесу з боку теоретичного та практичного освоєння реальності, тобто шлях такого пізнання.

До наукових методів пізнання відносяться методи теоретичного, емпіричного та загального дослідження.

Емпіричні методи дослідження складаються зі спостереження, порівняння, експерименту, вимірювання і моніторингу, які в рівній мірі можна застосовувати в оцінці ефективності розвитку організаційної культури транспортних підприємств.

Процес оцінки ефективності розвитку організаційної культури повинен бути системним та містити наступні складові: методичну базу оцінки, безпосередню організацію самого процесу оцінки, аналітичну обробку одержаних результатів з метою встановлення рівня організаційної культури та коригування її за необхідності в залежності від результатів.

Сучасному науковому світу відомий широкий інструментарій оцінки рівня організаційної культури, розроблений як закордонними, так і вітчизняними науковцями. Зокрема, варто відмітити розробки в оцінюванні організаційної культури таких вчених як: Н. Авакян [1], О. Бала [8], Р. Гоффе [162], Р. Джонс [162], Г. Захарчин [43], К. Камерон [53], В. Козлов [58], Р. Куїнн [53], Т. Парсонс [88], Т. Пітерс [111], Г. Хаєт [143], Е. Шейн [174] та інші. Більшість з них віддає перевагу саме якісним методикам оцінювання з застосуванням емпіричних методів дослідження.



Найбільш розповсюдженими серед них є методи загального оцінювання рівня організаційної культури та конкурентних цінностей.

Так, наприклад Н. Авакян пропонує оцінювати організаційну культуру кількісними методами за п'ятьма показниками роботи персоналу. Зокрема це кількісна, мотиваційна, якісна, мобільна та витратна характеристики роботи персоналу, що базуються на даних статистичної звітності. Даний підхід є одним з небагатьох кількісних підходів та не дає змоги визначити загальний рівень організаційної культури [1].

Методи застосовувані в оцінці рівня організаційної культури умовно можна поділити на 4 групи, як наведено на рис.1.14.

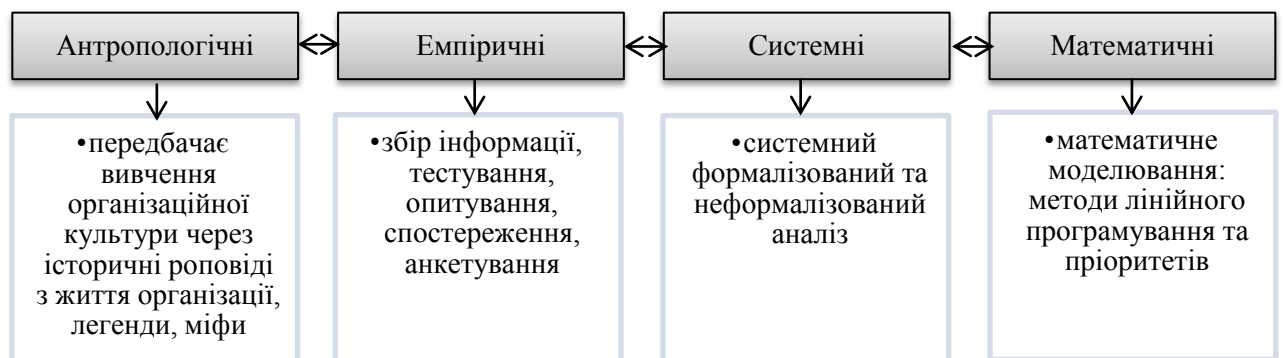


Рис. 1.14. Методи оцінки рівня організаційної культури

*Джерело: сформовано автором на основі [83, 84,85]*

О. Бала пропонує здійснювати оцінку організаційної культури через систему інтегральних показників також за п'ятьма напрямками, в кожному з яких обчислюється частковий показник [8].

Такими напрямками є: соціально-психологічний клімат в колективі, управлінський вплив на діяльність підприємства, трудова дисципліна, фінансове забезпечення та розвиток. Даний методичний підхід не дозволяє однозначно визначити рівень організаційної культури, але дає можливість визначити залежність між її рівнем та ефективністю економічної діяльності

підприємства. Метод є доволі громіздким та незручним, що є його недоліком [8].

Р. Гофре та Г. Джонс пропонують діагностику організаційної культури в момент трансформації на нову через вимірювання за ознаками соціальності та солідарності і по суті є прикладом математичного моделювання на графіку в результаті якого вимальовується одна з описаних ними чотирьох культур: інтеграційна, мережева, фрагментарна та меркантильна. Даний метод також не дає можливості оцінити ефективність організаційної культури, а дозволяє описати лише її окремі складові [162].

Методичний підхід запропонований Г. Захарчишиною дає можливість провести оцінку загального рівня організаційної культури через призму реалізації її функцій, які однак можуть трансформуватись в залежності від виду підприємства, що робить не порівняльними результати оцінки по різних підприємствам [43].

Одним з найвідоміших методів оцінки організаційної культури є метод К. Камерона та Р. Куїнна (OCAI), що полягає в оцінці конкурентних позицій на основі анкетування персоналу та ґрунтується на двох вимірах: гнучкість-стабільність, внутрішня орієнтація – інтеграція. В результаті оцінки формується матриця, що дозволяє визначити тип організаційної культури: ринкову, адхократичну кланову або ієрархічну. Методичний підхід є простим у застосуванні, однак не дозволяє виявити вузькі місця в організаційній культурі підприємства [53].

Методичний підхід В. Козлова передбачає визначення якісних атрибутів, що дозволяє визначити сильні та слабкі сторони в організаційній культурі, однак не визначає її загальний рівень [58].

Модель Т. Парсонса дозволяє встановити зв'язок між організаційною культурою підприємства і результатами діяльності. Модель AGIL названа відповідно до перших літер функцій, які повинні спонукати підприємства до самовиживання: адаптація, досягнення цілей, інтеграція і легітимність. Згідно з запропонованим методичним підходом підприємство повинно вміти

адаптуватись до умов змінного середовища, поєднувати та інтегрувати свої частини в єдине ціле, досягати поставлених цілей та бути визнаними іншими учасниками ринку [88].

Модель оцінки організаційної культури В. Сате ґрунтується на тому, що цінності підприємства є найбільш вагомим інструментом для виконання його функцій. Якщо цінності допомагають об'єднати персонал, то він рухатиметься у бік досягнення успіху [173].

Є. Оськов та Г. Хайет запропонували оцінювати організаційну культуру через призму якості її складових, застосувавши науку вимірювання якості: кваліметрію. Їх метод є одним з небагатьох кількісних підходів до вимірювання організаційної культури та не враховує системного підходу і експертної оцінки [143].

На противагу вказаному методу Е. Шейн вважав недоцільним взагалі застосування кількісних методів в оцінці організаційної культури, а основну увагу приділяв спостереженню із залученням виключно зовнішніх консультантів [174].

Процес вивчення організаційної культури є складним в силу того, що вона не має чіткого вираження. Саме тому в оцінці ефективності розвитку організаційної культури доцільно застосовувати не кількісні методи, а якісні методи, що впливатимуть зі спостереження за об'єктом впровадження організаційної культури.

В.Кравченко та В.Никифоренко звертають увагу на той факт, що підхід українських вчених відносно рівня (якості) організаційної культури базується переважно на моделях країн з розвинутою ринковою економікою та має яскраво виражений інноваційний аспект. Крім того, в більшості розробок щодо оцінки організаційної культури розрізняють її силу (тип) як: «високий», «середній», «низький» рівень. Відтак, рівень культури відбиває розходження в інтенсивності прояву тих чи інших структурних елементів організаційної культури [65].

О. Харчишина підкреслює, що недостатньо вивченим є кількісний зв'язок між якісними характеристиками організаційної культури та економічним результатом діяльності підприємств, між обсягом витрат на формування організаційної культури із бажаними параметрами та показниками результативності функціонування підприємства. Авторка відмічає, що у наукових і практичних дослідження організаційної культури використовується ціла низка як вітчизняних, так і зарубіжних методик [146].

При цьому оцінка організаційної культури відбувається в контексті спільного розвитку підприємства, до якого також входить безпека праці відповідно до стратегії та поставлених цілей. Актуальним залишається питання сполучення індивідуальних цінностей персоналу та необхідності підтримки ефективної діяльності підприємства, що ускладнюється постійними змінами в житті кожного працівника та господарській діяльності будь-якого підприємства [114].

На думку С. Поторочина, здійснення діагностики організаційної культури полягає у виборі тих аспектів підприємства, яким варто приділяти пильну увагу, на підставі чого буде здійснюватися пошук підходів та методів оцінки. Це дозволить визначити не тільки ефективність існуючої організаційної культури, а також раціональність побудови внутрішньої організаційної структури підприємства за рахунок діагностики, яка дозволить також виявити позитивні та негативні сторони системи управління [114].

Діагностика організаційної культури та управління культурою являється актуальним питанням в сучасних умовах діяльності транспортних підприємств. Для прийняття ґрунтовних рішень щодо вдосконалення або зміни організаційної культури підприємства потрібен інструмент, який би допомагав визначити її складові, які потребують першочергового управлінського впливу. Саме таким інструментом виявляється оцінка ефективності організаційної культури підприємства [141].

Ефективність організаційної культури залежить не лише від успішного здійснення змін в культурі господарюючого суб'єкта, а в поєднанні з

ефективним вирішенням управлінських задач. Тобто ефективність організаційної культури можна досягти шляхом вдало спланованих дій щодо оцінки поточного стану організаційної культури і досягнення бажаного стану організаційної культури з урахуванням організаційної складової, економічного стану, виду діяльності підприємства та обраної стратегії майбутнього розвитку.

Отже, методи діагностики ефективності організаційної культури з використанням однакових інструментів для оцінки поточного та бажаного рівня на транспортних підприємствах повинні бути спрямовані на досягнення результату – перетворення транспортних підприємств на соціально-відповідальні підприємства з власною ефективною корпоративною культурою (політикою).

Науковці наголошують на тому, що кількісна оцінка ефективності організаційної культури ускладнена через специфічні особливості процесу формування і зміни організаційної культури організації. Те ж саме можна сказати про корпоративну культуру. На рис. 1.15 наведено причини, що роблять проблематичною кількісну оцінку ефективності організаційної культури.

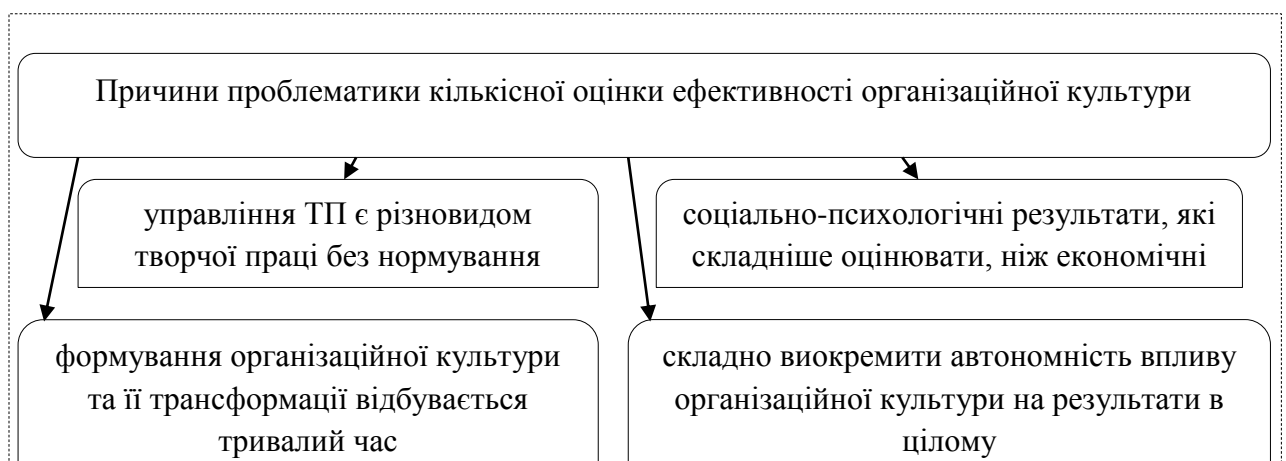


Рис. 1.15. Причини проблематики кількісної оцінки ефективності організаційної культури

*Джерело: сформовано автором на основі [43]*

На сьогоднішній день практично неможливо об'єктивно і чітко визначити вплив організаційної культури на ефективність транспортних підприємств. Тому важливо правильно установити залежність між впливом організаційної культури на розвиток та конкурентоспроможність господарюючих суб'єктів та їх фінансовими результатами.

Одним із індикаторів високої ефективності діяльності транспортних підприємств може бути їх розвинута культура, яка проявляється у формуванні позитивного іміджу та репутації. Саме завдяки такій активізації культури транспортного підприємства відбувається зростання обсягів перевезень, як позитивний наслідок – ріст показників доходів від перевезень та збільшення фінансових показників діяльності підприємств в цілому.

Для проведення оцінки організаційної культури необхідно розпочати із моніторингу та аналізу соціально-економічних показників транспортних підприємств. При цьому проведення моніторингу та аналізу транспортної галузі за основними економічними показниками в розрізі видів транспорту дозволить визначити поточний стан та окреслити можливе коло проблем в діяльності транспортних підприємств. Серед існуючих методик оцінки економічної ефективності транспортних підприємств заслуговує на увагу запропонований методичний підхід колективом авторів І. Кововою та С. Семеновою для оцінки економічної стійкості транспортної галузі з використанням інтегральних показників та рентабельність підприємств галузі [175].

Для оцінки соціальної ефективності транспортних підприємств слід використовувати комплекс показників, до яких відносяться коефіцієнт освітнього рівня персоналу, коефіцієнт стабільності персоналу, коефіцієнт трудової дисципліни, коефіцієнт задоволення від роботи, коефіцієнт конфліктності, показник підвищення рівня оплати праці, показник збільшення числа претендентів на отримання місця роботи на підприємстві, рівень покращення соціально - психологічного клімату, рівень активності персоналу, рівень розвитку персоналу, рівень забезпечення соціальної

відповідальності персоналом [43]. Алгоритм методики оцінки та формування організаційної культури транспортних підприємств представлено на рис. 1.16.

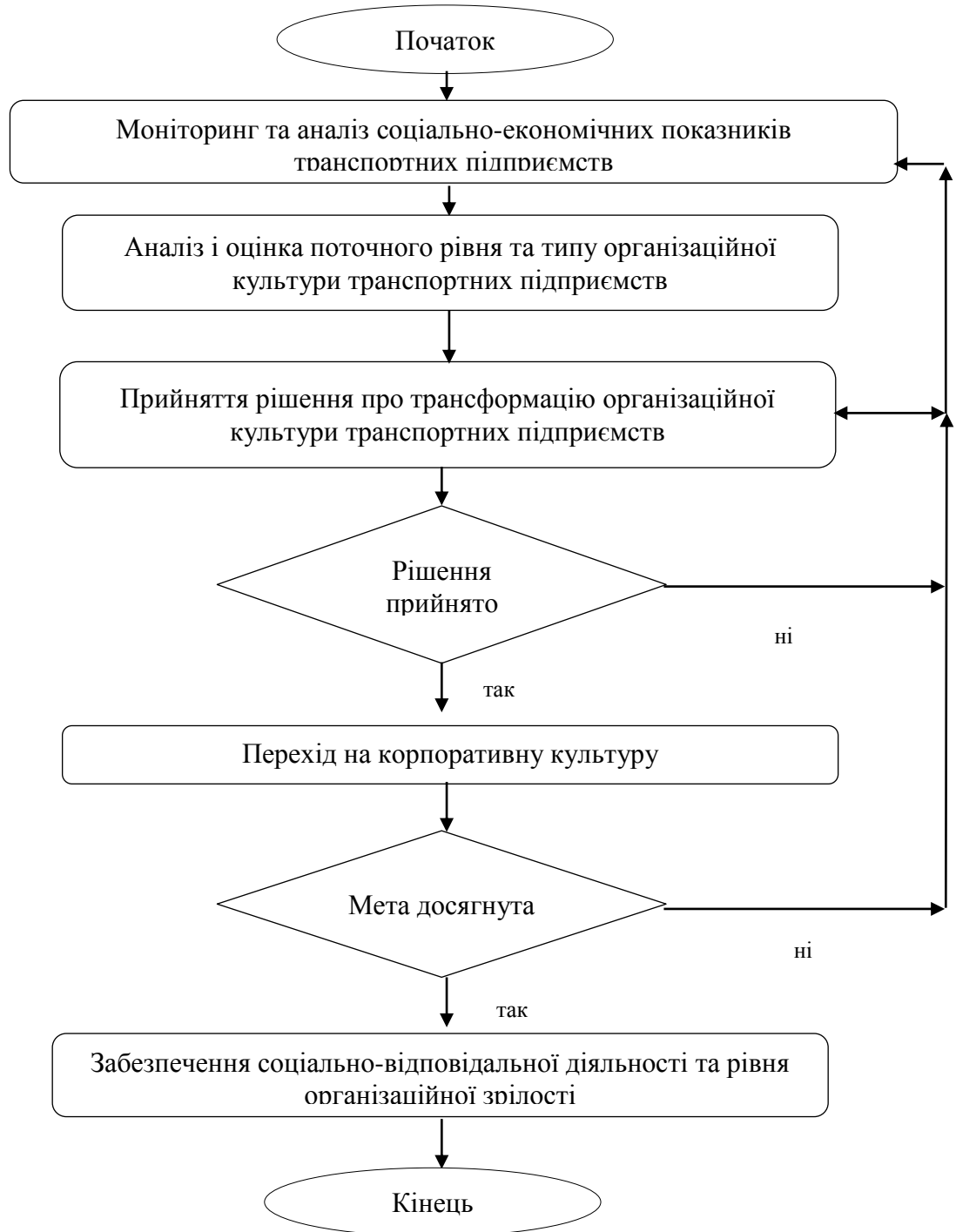


Рис. 1.16. Алгоритм формування та оцінки організаційної культури транспортних підприємств

*Джерело: сформовано автором*

За допомогою зазначених показників також можна провести моніторинг поточного рівня організаційної культури. Тип культури можливо встановити завдяки критеріям ефективності, які високо цінуються в автократичній та ієрархічній культурі. Серед таких критеріїв виділяють рентабельність, ефективність діяльності, своєчасність, стабільність функціонування, конкурентоспроможність та передбачуваність.

Для суб'єктів господарювання з домінуючим інноваційним або ринковим типом організаційної культури важливими критеріями ефективності є: формування та реалізація місії, досягнення мети, випередження суперників в конкурентній боротьбі завдяки впровадженню інновацій та/або інноваційних послуг, збільшення ринкової частки і фінансове зростання.

Прояв соціально-економічної ефективності організаційної культури має мультиплікаційний характер. Впливаючи через цінності і норми на поведінку співробітників, організаційна культура сприяє згуртованості персоналу організації, створенню сприятливого морально-психологічного клімату і творчої атмосфери в колективі. У результаті виробничі проблеми розв'язуються швидше, покращується імідж компанії та зміцнюються її конкурентні позиції на ринку [43]. Оцінити ефективність організаційної культури можливо за рахунок використання інтегральних показників через анкетування та експертні оцінки.

Системне мислення, цілісне розуміння бізнесу, соціальна відповідальність, стратегії розвитку та створення нових підходів до забезпечення ефективності та соціально відповідальної діяльності – головні пріоритети розвитку сучасних транспортних підприємств. Досягти їх можливо за рахунок трансформації організаційної культури на корпоративну для забезпечення соціально відповідальної діяльності.

Завдяки переходу на корпоративну культуру стає доцільним та можливим забезпечувати соціально відповідальну діяльність транспортних підприємств з дотриманням етичних норм протягом усього перевізного



процесу та управління цим процесом. Саме такий напрямок культури активізує відповідальність на усіх рівнях працівників не лише для задоволення власних потреб, а також щодо добробуту майбутніх поколінь.

Такий підхід направлений на підтримання глобальних цілей сталого розвитку Організації Об'єднаних Націй. На етапі досягнення поставленої мети щодо трансформації транспортних підприємств у суб'єкти, що забезпечують соціально-відповідальну діяльність, необхідно розглянути індикатори оцінки цілей сталого розвитку. Перелік таких індикаторів, затверджений розпорядженням Кабінет Міністрів України від 21.08.2019 № 686-р «Питання збору даних для моніторингу реалізації цілей сталого розвитку» [110].

Зазначеним розпорядженням також запропоновано здійснювати розрахунок за методологією Економічної та соціальної комісії для Азії та Тихого океану (UNESCAP) на державному рівні. У роботі систематизовано цілі сталого розвитку шляхом виокремлення трьох груп цілей, а саме: соціальних, економічних та екологічних, і виділено для кожної з них індикатори з урахуванням специфіки діяльності транспортних підприємств (табл. 1.2 – 1.4). До соціальних цілей сталого розвитку транспортних підприємств віднесено: подолання бідності; мир, справедливість та сильні інститути; скорочення нерівності; міцне здоров'я і благополуччя; якісна освіта та гендерна рівність.

*Таблиця 1.2*

Індикатори соціальних цілей сталого розвитку транспортних підприємств

№ з/п	Індикатор	Скорочена назва індикатора	Відповідальний за розрахунок та надання даних до Державної служби статистики України
1	2	3	4
Подолання бідності			
1.1	Частка населення серед працівників в транспортній галузі, %	Частка населення серед працівників в ТП, %	Транспортні підприємства

## Продовження табл.1.2

1	2	3	4
1.2	Середня заробітна плата (ЗП) працівників транспортних підприємств (ТП), тис. грн	Середня ЗП працівників ТП, тис. грн	Транспортні підприємства
1.3	Сума сплачених податків до бюджетів усіх рівнів, тис. грн	Сума сплачених податків до бюджетів усіх рівнів, тис. грн	Державна податкова служба
Мир, справедливість та сильні інститути			
2.1	Стадія впровадження корпоративної культури	Стадія впровадження корпоративної культури	Транспортні підприємства
2.2	Рівень протидії корупції	Рівень протидії корупції	Транспортні підприємства
Скорочення нерівності			
3.1	Рівень заробітної плати в регіонах на транспортних підприємствах, грн	Рівень середньої з/п в регіонах на ТП, грн	Транспортні підприємства
3.2	Кількість проданих пільгових квитків для інвалідів через Інтернет, шт.	Кількість проданих пільгових квитків для інвалідів через Інтернет, шт.	Транспортні підприємства
Міцне здоров'я і благополуччя			
4.1	Кількість оздоровчих закладів, що обслуговують працівників транспортних підприємств, од.	Кількість закладів соц. інфраструктури, од.	Транспортні підприємства
4.2	Кількість оздоровлених працівників та їхніх дітей, ос.	Кількість оздоровлених працівників та їхніх дітей, ос.	Транспортні підприємства
4.3	Кількість робочих місць, що пройшли атестацію щодо важких та шкідливих умов праці, од.	Кількість робочих місць, що пройшли атестацію щодо шкідливих умов праці, од.	Транспортні підприємства
Якісна освіта			
5.1	Кількість працівників, що пройшли професійне навчання, ос.	Кількість працівників, що пройшли професійне навчання, ос.	Транспортні підприємства
5.2	Кількість осіб, що пройшли підвищення кваліфікації, ос.	Кількість осіб, що пройшли підвищення кваліфікації, ос.	Транспортні підприємства
Гендерна рівність			
6.1	Частка жінок серед управлінського персоналу, %	Частка жінок серед управлінського персоналу, %	Транспортні підприємства
6.2	Чисельність чоловіків на транспортних підприємствах, ос.	Чисельність чоловіків на транспортних підприємствах, ос.	Транспортні підприємства
6.3	Чисельність жінок на транспортних підприємствах, ос.	Чисельність жінок на транспортних підприємствах, ос.	Транспортні підприємства

Джерело: сформовано автором на основі опрацювання [50, 51, 52, 61,

До економічних цілей сталого розвитку транспортних підприємств віднесено: подолання голоду, розвиток сільського господарства; гідна праця та економічне зростання; сталий розвиток міст і громад, відповідальне споживання та виробництво; партнерство заради сталого розвитку.

Таблиця 1.3

## Індикатори економічних цілей сталого розвитку транспортних підприємств

№ з/п	Індикатор	Скорочена назва індикатора	Відповідальний за розрахунок та надання даних Державної служби статистики України
1	2	3	4
<b>Подолання голоду, розвиток сільського господарства</b>			
1.1	Частка транспортного підприємства у перевезеннях сільськогосподарської продукції, %	Частка ТП у перевезеннях продукції, %	Транспортні підприємства
<b>Гідна праця та економічне зростання</b>			
2.1	Частка транспортного підприємства у ВВП, %	Частка ТП у ВВП, %	Державна служба статистики
2.2	Коефіцієнт віддачі основних засобів	Коефіцієнт віддачі основних засобів	Транспортні підприємства
2.3	Частка працівників, зайнятих на робочих місцях зі шкідливими умовами праці, у загальнообліковій кількості штатних працівників, %	Частка працівників, зайнятих на робочих місцях зі шкідливими умовами праці, %	Транспортні підприємства
2.4	Кількість зайнятих працівників у суб'єктів середнього та малого підприємництва (СМП), млн осіб	Кількість зайнятих працівників у СМП, млн осіб	Державна служба статистики
<b>Відповідальне споживання та виробництво</b>			
3.1	Кількість транспортних засобів оснащених двигунами з підвищеними екологічними показниками, од.	Кількість транспортних засобів оснащених двигунами з підвищеними екологічними показниками, од.	Транспортні підприємства
<b>Партнерство заради сталого розвитку</b>			
4.1	Співпраця з професійними міжнародними організаціями	Співпраця з професійними міжнародними організаціями	Транспортні підприємства

## Продовження табл.1.3

1	2	3	4
Сталий розвиток міст і громад			
5.1	Кількість кваліфікованих робочих місць, од.	Кількість кваліфікованих роб. місць, од.	Транспортні підприємства
.2	Сума сплачених податків і зборів до місцевих бюджетів, грн	Σ сплачених податків і зборів до місцевих бюджетів, грн	Транспортні підприємства
5.3	Чистий притік прямих іноземних інвестицій (за даними платіжного балансу), млн дол. США	Чистий притік прямих іноземних інвестицій, млн дол. США	Транспортні підприємства
Промисловість, інновації та інфраструктура			
6.1	Обсяг перевезених вантажів, млн тонн	Обсяг перевезених вантажів, млн тонн	Транспортні підприємства
6.2	Кількість перевезених пасажирів, млн осіб	Кількість перевезених пасажирів, млн осіб	Транспортні підприємства
6.3	Ступінь зносу основних засобів, %	Ступінь зносу основних засобів, %	Транспортні підприємства
6.4	Частка витрат на виконання наукових досліджень і розробок у ВВП, %	Частка витрат на виконання наукових досліджень і розробок у ВВП, %	Державна служба статистики

*Джерело: сформовано автором на основі опрацювання [50, 51, 52, 61, 110]*

До екологічних цілей сталого розвитку транспортних підприємств відносять: чиста вода та належні санітарні умови; доступна та чиста енергія; боротьба зі зміною клімату; збереження морських ресурсів; захист та відновлення екосистем суші.

Таблиця 1.4

## Індикатори екологічних цілей сталого розвитку транспортних підприємств

№ з/п	Індикатор	Скорочена назва індикатора	Відповідальний за розрахунок та надання даних Державної служби статистики України
1	2	3	4
Чиста вода та належні санітарні умови			
1.1	Обсяги використання води, тис. куб. м.	Обсяги використання води, тис. м <sup>3</sup>	Держводагентство

## Продовження табл.1.4

1	2	3	4
Доступна та чиста енергія			
2.1	Коефіцієнт економії електроенергії (КЕЕ)	КЕЕ	Транспортні підприємства
2.2	Коефіцієнт економії палива	К економ палива	Транспортні підприємства
Боротьба зі зміною клімату			
3.1	Довжина електрифікованих залізничних ліній, км	Довжина електрифікованих залізничних ліній, км	Підприємства залізничного транспорту
Збереження морських ресурсів			
4.1	Частка скидів забруднених стічних вод у загальному обсязі скидів до морського середовища, %	Частка скидів забруднених стічних вод, %	Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України
Захист та відновлення екосистем суші			
5.1	Кількість рухомого складу із замкнутою, екологічно чистою системою збору господарсько-побутових стоків, без прямого їх скидання в навколишнє середовище, од.	Кількість рухомого складу із замкнутою, екологічно чистою системою збору господарсько-побутових стоків, од.	Транспортні підприємства

*Джерело: сформовано автором на основі опрацювання [50, 51, 52, 61, 110]*

Сталий розвиток передбачає інтеграцію економічних, соціальних та екологічних питань. Дані індикатори призначені для вирішення основних завдань щодо забезпечення економічного зростання; соціального розвитку транспортних підприємств та держави загалом; ефективного вирішення проблем охорони навколишнього середовища та раціонального використання і відтворення природних ресурсів. Важливо зазначити, що для успішного просування по шляху сталого розвитку ці завдання повинні вирішуватися одночасно. Щоб розвиток вважався стійким він повинен здійснюватися з урахуванням досягнення економічного зростання, але при цьому бути збалансованим з потребами суспільства і без обмежень майбутніх потреб наступного покоління.

Трансформаційні процеси організаційної культури у корпоративну вимагають особливого та нового методичного підходу для оцінки ефективності та результативності такого переходу. Тому запропонований алгоритм та методичні підходи повинні стати основою для подальших досліджень щодо сучасного стану функціонування транспортних підприємств, ефективності організаційної культури, а також як наслідок соціально-відповідальної діяльності транспортних підприємств та залежності рівня корпоративної соціальної відповідальності та показників діяльності.

### **Висновки до розділу 1**

За результатами дослідження сутності та змісту організаційної культури в умовах сучасної ринкової економіки були зроблені наступні висновки:

1. Досліджено взаємозв'язок понять «організаційна культура», «корпоративна культура», «соціальна відповідальність», «соціальна відповідальність бізнесу», «корпоративна соціальна відповідальність», і встановлено, що базовим, вихідним поняттям є організаційна культура підприємства, як елемент системи внутрішніх цінностей підприємства на засадах урахування усіх інтересів суспільства.

2. Удосконалено понятійно-категоріальний апарат управління організаційною культурою, що базується виокремленні та трактуванні понять «організаційна зрілість транспортних підприємств», «організаційна культура транспортних підприємств», «адаптивна ситуація». Для розуміння особливостей організаційної культури транспортних підприємств та впливу змін зовнішнього середовища на їхній стратегічний розвиток і рівень організаційної зрілості встановлено взаємозв'язок між організаційною зрілістю, організаційною культурою транспортних підприємств та

адаптивною ситуацією з урахуванням специфіки їхньої діяльності та спроможності адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

3. Визначено місце і роль організаційної культури в управлінні транспортним підприємством, встановлено, що доцільно здійснювати формування системи внутрішніх і зовнішніх цілей розвитку транспортних підприємств у розрізі соціальної та економічної підсистем.

4. Розроблено алгоритм формування та оцінки організаційної культури транспортних підприємств, що дозволяє провести моніторинг поточного рівня організаційної культури та встановити тип культури завдяки критеріям ефективності, які високо цінуються в автократичній та ієрархічній культурі. Серед таких критеріїв виділяють рентабельність, ефективність діяльності, своєчасність, стабільність функціонування, конкурентоспроможність та передбачуваність.

5. Досліджено, що завдяки переходу на вищий рівень організаційної культури стає можливим вирішення глобальних викликів з урахуванням адаптивної ситуації. Саме такий напрям трансформації організаційної культури активізує відповідальність працівників на всіх рівнях управління підприємством як для задоволення власних потреб, так і добробуту майбутніх поколінь.

6. Організаційна культура на транспортних підприємствах є проявом системи цінностей, які поєднують різні типи людей – адміністративний та виробничий персонал, акціонерів та всі зацікавлені сторони. Організаційна культура проявляється як сукупність норм, переконань, законів, відносин, норм поведінки, спільних для всіх співробітників.

7. Виокремлено три групи цілей сталого розвитку: економічні, соціальні та екологічні. Для кожної з них запропоновано відповідні індикатори з урахуванням специфіки діяльності транспортних підприємств.

8. Доведено, що організаційна культура має бути заснована на принципах соціальної відповідальності, які визначені глобальними міжнародними організаціями й ініціативами, такими як Глобальний договір

ООН; Переліком національних індикаторів цілей сталого розвитку, затверджених розпорядженням Кабінет Міністрів України; Керівництво зі звітності у сфері сталого розвитку. Також обов'язковими для дотримання є принципи етичного ведення бізнесу, трудової етики, екологічні принципи, принципи протидії корупції, а діяльність організації має здійснюватися з врахуванням контексту сталого розвитку, принципів взаємодії зі стейкхолдерами тощо.

Результати досліджень, представлені у даному розділі, опубліковано у працях [86, 94, 95, 96, 102, 107, 171, 172].



## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

#### 2.1 Сучасний стан функціонування транспортних підприємств

Транспортна галузь є вагомим фактором розвитку як економіки окремих регіонів та країни в цілому, так і міждержавних утворень. Від її ефективної та стійкої роботи залежить розвиток всіх галузей економіки, оскільки вона є засобом комунікації між товаровиробниками та споживачами на внутрішньому і зовнішньому ринках. Тож її економічна стійкість є об'єктом національної та наднаціональної безпеки і повинна постійно знаходитись під суворим контролем з боку державних органів влади, одним з важливих етапів якого є оцінка і моніторинг її поточного стану.

Проведення аналізу транспортної галузі за основними показниками та видами транспорту дозволить визначити поточний стан та окреслити можливе коло проблем в діяльності транспортних підприємств. Транспорт підрозділяється на види транспорту: залізничний, повітряний, морський, річковий, автомобільний, трубопровідний, які можна розглядати як транспортні підгалузі [150].

Для оцінки стану транспортної галузі використаємо традиційну систему показників таких як: кількість підприємств галузі, чисельність персоналу галузі, обсяги пасажирських та вантажних перевезень, валовий внутрішній продукт (ВВП).

Додатково використавши методичний підхід оцінимо економічну стійкість транспортної галузі в період 2013-2019 роки врахувавши систему запропонованих інтегральних показників та рентабельність підприємств галузі [175]. Запропонований методичний підхід базується на трьох показниках та відповідних складових, які наведені в таблиці 2.1, що

дозволить досить точно оцінити стійкість галузі як в цілому так і за окремим видом транспорту.

Таблиця 2.1

Система показників оцінки економічної стійкості транспортної галузі  
України

Показники	Складові
1	2
<p>Елементарний показник економічної стійкості галузі транспорту</p> $I_{\text{ест}} = \left( \frac{Q_n}{Q_{n-1}} \right) * r_n, \quad (2.1)$	<p><math>Q_n</math> – кількість підприємств транспорту, що функціонують в періоді, за який обчислюється індекс;  <math>Q_{n-1}</math> – кількість підприємств транспорту, що функціонували в попередньому періоді;  <math>n</math> – період, за який обчислюється індекс;  <math>r_n</math> – сукупна рентабельність діяльності всіх підприємств транспорту, що функціонують в періоді, за який обчислюється індекс.</p>
<p>Показник загальної економічної стійкості галузі транспорту</p> $I_{\text{зест}} = \left( \frac{Z_n}{Z_{n-1}} \right) * \left( \frac{H_n}{H_{n-1}} \right) * \left( \frac{Q_n}{Q_{n-1}} \right) * r_n, \quad (2.2)$	<p><math>Q_n</math> – кількість підприємств транспорту, що функціонують в періоді, за який обчислюється індекс;  <math>Q_{n-1}</math> – кількість підприємств транспорту, що функціонували в попередньому періоді;  <math>Z_n</math> – ВВП, створений у галузі транспорту в періоді, за який обчислюється індекс;  <math>Z_{n-1}</math> – ВВП, створений у галузі транспорту в періоді попередньому до обчислення;  <math>H_n</math> – чисельність працюючих в галузі транспорту в періоді, за який обчислюється індекс;  <math>H_{n-1}</math> – чисельність працюючих в галузі транспорту в попередньому періоді;  <math>n</math> – період, за який обчислюється індекс;  <math>r_n</math> – сукупна рентабельність діяльності всіх підприємств транспорту, що функціонують в періоді, за який обчислюється індекс.</p>
<p>Показник специфічний економічної стійкості галузі транспорту</p> $I_{\text{сест}} = \left( \frac{P_n}{P_{n-1}} \right) * \left( \frac{C_n}{C_{n-1}} \right) * \left( \frac{CO_n}{CO_{n-1}} \right) * r_n, \quad (2.3)$	<p><math>P_n</math> – обсяг пасажирських перевезень в періоді, за який обчислюється індекс;  <math>P_{n-1}</math> – обсяг пасажирських перевезень, в попередньому періоді;  <math>C_n</math> – обсяг вантажних перевезень в періоді, за який обчислюється індекс;</p>

## Продовження табл.2.1

1	2
	$S_{n-1}$ – обсяг вантажних перевезень в періоді попередньому до обчислення; $CO_n$ – обсяг обробки вантажів (вантажооборот) в періоді, за який обчислюється індекс; $CO_{n-1}$ – обсяг обробки вантажів (вантажооборот) в періоді попередньому до обчислення; $r_n$ – сукупна рентабельність діяльності всіх підприємств транспорту, що функціонують в періоді, за який обчислюється індекс.
Межі показників економічної стійкості галузі транспорту	
Значення показників	Характеристика економічної стійкості
$I_{ест} ( I_{зест}, I_{сест} ) < 0$	Галузь економічно нестійка
$0 < I_{ест} ( I_{зест}, I_{сест} ) < 1$	Низька стійкість
$1 < I_{ест} ( I_{зест}, I_{зест} )$	Галузь економічно стійка

Джерело: [175]

Транспортний потенціал характеризується сукупністю всіх наявних ресурсів, які можуть бути використані для виробництва транспортної послуги. Варто зазначити, що нами виділено негативні тенденції які прослідковуються протягом останніх семи років. Основні показники стану транспортної галузі за 2013-2019 роки наведено в таблиці 2.2, де чітко прослідковується падіння таких ключових показників як кількість підприємств, що функціонують в галузі; чисельність працюючих в галузі транспорту; обсягу вантажних перевезень; обсяг пасажирських перевезень та обсяги вантажообороту.

Таблиця 2.2

Основні показники оцінки стану транспортної галузі України, 2013-2019рр.

№	Показник	Роки						
		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Кількість підприємств, що функціонують в галузі, одиниць	16810	14909	15148	13716	15252	16085	14917
2	Рентабельність діяльності, індекс	-0,006	-0,091	-0,049	0,018	-0,034	-0,017	-0,011

## Продовження табл.2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3	Індекс приросту (скорочення) кількості підприємств, що функціонують в галузі	x	0,89	1,02	0,91	1,11	0,91	0,97
4	Показник економічної стійкості галузі	x	-0,08	-0,05	0,02	-0,04	-0,02	-0,01
5	ВВП, створений в галузі транспорту, млн грн	104483	100889	134978	156745	190229	227256	242795
6	Індекс приросту (скорочення) ВВП, створеного в галузі транспорту	x	0,97	1,34	1,16	1,21	1,19	1,07
7	Чисельність працюючих в галузі транспорту, тис. осіб	808,6	731	661,4	659,9	655,2	648,4	591,09
8	Індекс приросту (скорочення) чисельності працюючих в галузі транспорту	x	0,90	0,90	1,00	0,99	0,99	0,91
9	Показник загальної економічної стійкості галузі	x	-0,07	-0,06	0,02	-0,05	-0,02	-0,01
10	Обсяг пасажирських перевезень, млн осіб	6623	5902	5167	4854	4648	4487	3805
11	Індекс приросту (скорочення) обсягу пасажирських перевезень	x	0,89	0,88	0,94	0,96	0,97	0,85
12	Обсяг вантажних перевезень, млн т	1837	1623	1474	1543	1582	1643	1515
13	Індекс приросту (скорочення) обсягу вантажних перевезень	x	0,88	0,91	1,05	1,03	1,04	0,92
14	Обсяг обробки вантажів (вантажооборот), млрд. т. км	393,3	353,6	334,7	344,2	364,2	361,3	346,68
15	Індекс приросту (скорочення) обсягу обробки вантажів	x	0,90	0,95	1,03	1,06	0,99	0,96
16	Показник специфічної економічної стійкості галузі	x	-0,06	-0,04	0,02	-0,04	-0,02	-0,01

Джерело: розраховано автором [35]

На цьому тлі варто відмітити, що такий показник як ВВП, створений підприємствами галузі протягом останніх семи років постійно зростає, що є досить позитивною тенденцією. Незважаючи на це, рентабельність всіх підприємств галузі була негативною, що свідчить про загальну збитковість підприємств, а отже і про низьку ефективність їх роботи.

Динаміку змін основних показників стану транспортної галузі прослідкуємо на рисунках 2.1 – 2.6.

На рис. 2.1 можемо спостерігати динаміку кількості підприємств в галузі транспорту.

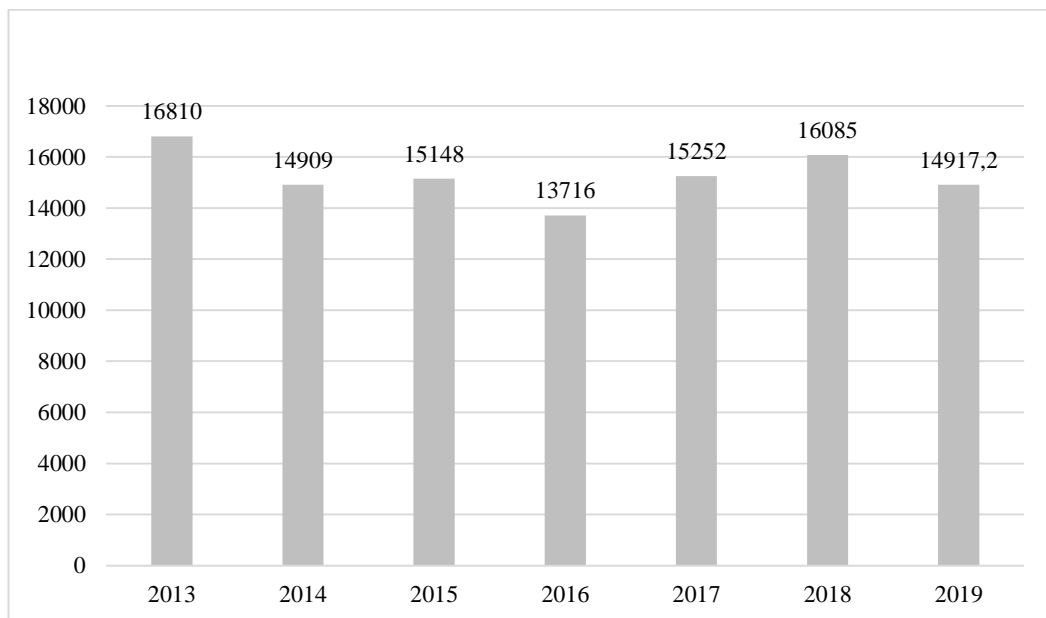


Рис. 2.1. Динаміка кількості підприємств, що функціонує в галузі транспорту у 2013-2019 роках в Україні, одиниць

*Джерело: побудовано автором на основі [35]*

Зазначимо, що чіткої тенденції в динаміці кількості підприємств в Україні немає. Протягом передостанніх двох років спостерігається зростання кількості підприємств транспортної галузі, однак їх кількість ще не досягла докризового стану 2013 року і становить лише 90% від рівня 2013 року.

Незважаючи на коливання кількості підприємств транспорту на рис.2.2 спостерігаємо поступове зростання галузевого валового внутрішнього продукту. В Україні незначне падіння спостерігалось в 2014 році, і було спричинене кризовими наслідками після тимчасової анексії Автономної республіки Крим та окупації деяких частин Донецької і Луганської областей.

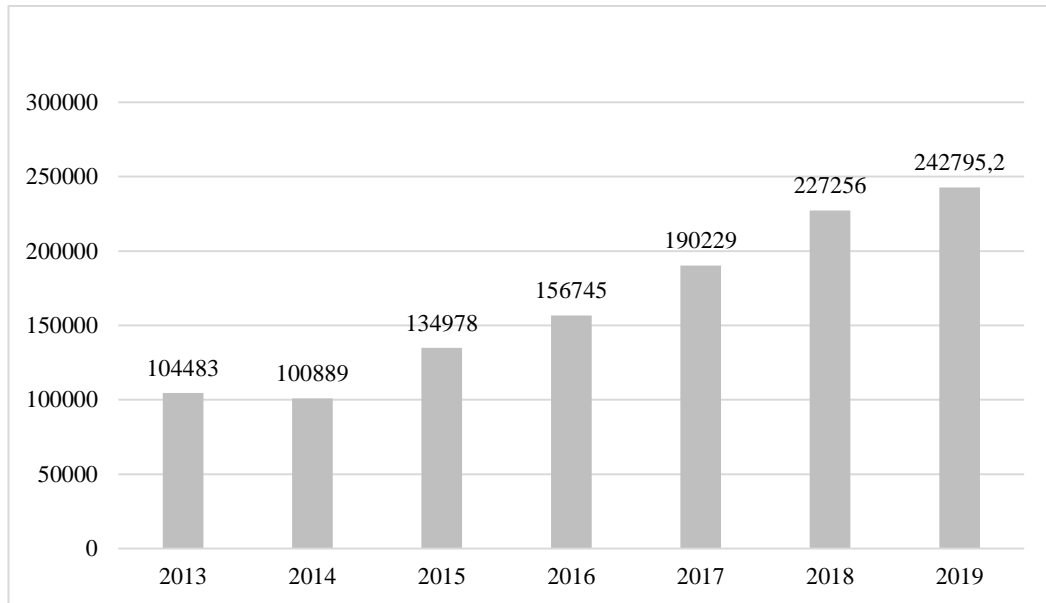


Рис. 2.2. Динаміка валового внутрішнього продукту, створеного в галузі транспорту у 2013-2019 роках в Україні, млн грн

*Джерело: побудовано автором на основі [35]*

У порівнянні з 2013 роком валовий внутрішній продукт транспортної галузі України зріс на 132% у 2019 році і мав середній приріст щорічно на рівні 15%.

Враховуючи, що ріст інфляції з 2013 по 2019 роки складав відповідно (2013-24,4%, 2014 – 43,3%, 2016-12,4%, 2017 – 13,7%, 2018 – 9,8%, 2019 – 4,1%), то реальний ріст ВВП спостерігається лише протягом 2016-2019 років на рівні 3,6% в 2016 році та 7,3% в 2017 році, 10,1% в 2018 році та 5% в 2019 році відповідно [35].

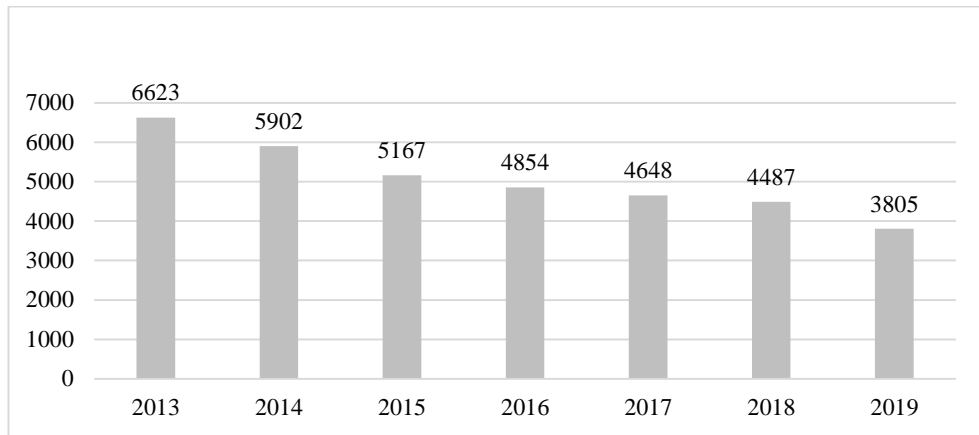


Рис. 2.3. Динаміка обсягу пасажирських перевезень у 2013-2019 роках в Україні, млн осіб

*Джерело: побудовано автором на основі [35]*

Так, за даними рис. 2.3 спостерігаємо зниження обсягів пасажирських перевезень в Україні. Кількість перевезень пасажирів в Україні знижувалась протягом усіх п'яти років та має чітку тенденцію до зниження. Відмітимо, що обсяг пасажирських перевезень в Україні скоротився на 42% у 2019 році по відношенню до 2013 року та мав середні темпи падіння на рівні 8% щорічно.

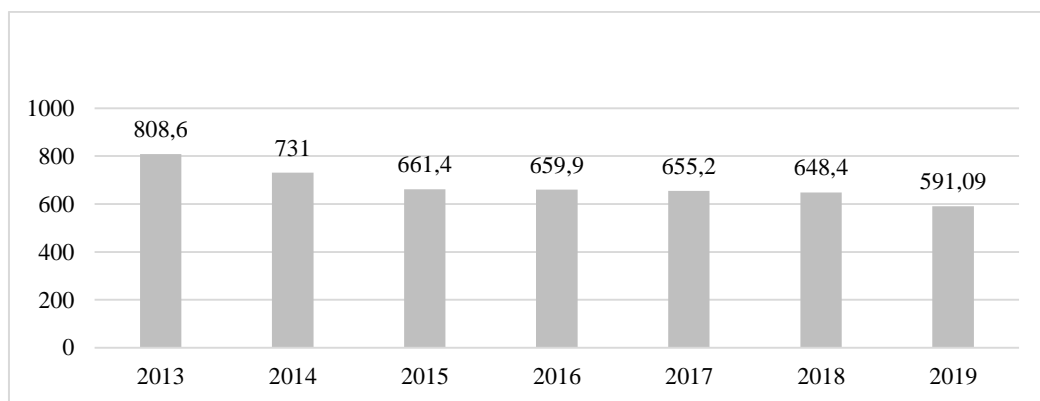


Рис. 2.4. Динаміка чисельності працюючих в галузі транспорту у 2013-2019 роках в Україні, тис. осіб

*Джерело: побудовано автором на основі [35]*

На рис. 2.4 спостерігаємо тенденцію до зниження кількості працюючих на підприємствах транспортної галузі України протягом всього досліджуваного періоду. Незважаючи на коливання кількості підприємств галузі як в позитивну, так і в негативну сторону, спостерігається тенденція до падіння чисельності працівників, що переважно спричинена оптимізацією кількості працюючих в галузі та відтоком кадрів з України, до якого транспортна галузь виявилась досить чутливою. Відмітимо, що з 2013 по 2019 роки чисельність працюючих в галузі транспорту України скоротилась на 27%.

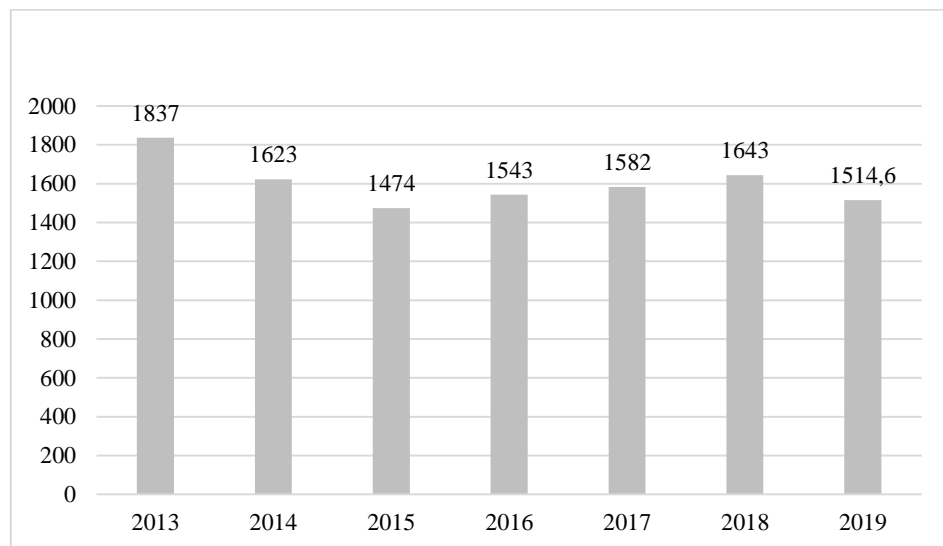


Рис. 2.5. Динаміка обсягу вантажних перевезень у 2013-2019 роках в Україні, млн т

*Джерело: побудовано автором на основі [35]*

На рис. 2.5 спостерігаємо коливання загальних обсягів перевезення вантажів за 2013-2019 роки усіма видами транспорту. Причини скорочення обсягів перевезень протягом 2013-2015 рр. в Україні, пов'язані з кризовими явищами в економіці, втратою торговельних та промислових зв'язків, подорожчанням палива та енергоресурсів. Починаючи з 2015 р. спостерігається незначне зростання обсягів перевезень вантажів, однак



станом на кінець 2019 р. вказаний обсяг становить лише 82% від обсягів перевезень вантажів у 2013 році.

Аналогічна ситуація щодо поступового зростання відбувається з загальними значеннями вантажообороту країнах і представлена на рис. 2.6.

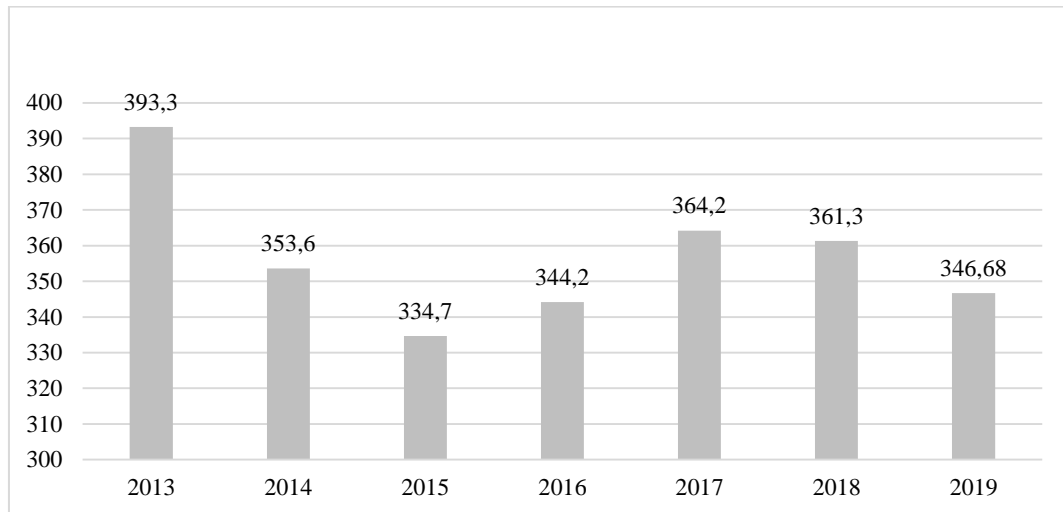


Рис. 2.6. Динаміка вантажообороту транспортних підприємств у 2013-2019 роках в Україні, млрд ткм

*Джерело: побудовано автором на основі [35]*

Однак, в даному випадку зростання відбувається більш швидкими темпами, ніж темпи зростання перевезень вантажів. Так в Україні станом на кінець 2019 року обсяг обробки вантажів становить 88% від рівня 2013 року.

Таким чином, підбиваючи підсумки традиційного аналізу стану транспортної галузі України можемо зазначити, що прослідковується багато негативних тенденцій, що можуть впливати на її стійкість, зокрема коливання чисельності працюючих в галузі, кількості підприємств та зниження всіх обсягів перевезень.

За даними таблиці 2.2, найбільш негативний вплив на показники економічної стійкості має від'ємне значення рентабельності діяльності, особливо у 2014 р. індекс становить -0,091 та у 2015 р. індекс склав -0,049,

що відбулось головним чином через запровадження в Україні військового стану, анексії Криму, втрати економічних зв'язків та ряд інших руйнівних факторів. Показник економічної стійкості підприємств транспортної галузі склав -0,081 – -0,050 – 0,016 – -0,038 - -0,0,2 –0,01 відповідно за 2014-2019 рр.

Показник загальної економічної стійкості галузі враховує динаміку зміни ВВП та чисельності працюючих на підприємствах транспорту. Сприятливим є те, що ВВП з 2015 р. зростає, але реальні позитивні зрушення нівелює темп інфляції, оскільки при цьому чисельність працюючих у галузі весь час скорочується – від 808,6 тис. осіб у 2013 р. до 655,2 тис. осіб у 2017 р. Отже, показник загальної економічної стійкості підприємств транспортної галузі має динаміку -0,079 – -0,060 – 0,019 – -0,046 - -0,02 - -0,01 відповідно за 2014-2019 рр.

Для оцінки специфічної економічної стійкості застосовується індекс зміни обсягу пасажирських перевезень, який скорочується протягом всього періоду дослідження, а також індекси обсягу вантажних перевезень та обробки вантажів, які мали тенденцію до зменшення у 2013-2015 рр. та зростання у 2016-2017 рр. Тому показник специфічної економічної стійкості підприємств транспортної галузі склав -0,064 – -0,037 – 0,018 – -0,035 відповідно за 2014-2017 рр.

Тож враховуючи оцінку стану економічної стійкості в таблиці 2.2 зауважимо, що економічна стійкість транспортної галузі України в 2013-2019 роках коливається від нестійкого стану до стану низької стійкості в 2016 році та знову знижується в 2017 - 2019 роках, що по суті підтверджує виявлені традиційними методами аналізу негативні тенденції. Варто відмітити, що основним фактором, що вплинув на від'ємні значення показника економічної стійкості є збитковість підприємств галузі, яка є основним показником діяльності всієї сукупності підприємств. Зазначимо, що відсутність прибутковості робить неможливим внутрішнє розширене відтворення продуктивних сил галузі і вказує на неможливість забезпечення стійкості галузі як системи в поточному та майбутніх періодах. У випадку відсутності

власних джерел розширеного відтворення транспортна галузь України, як економічна система знаходиться в «загасаючому» стані і потребує зовнішніх впливань у вигляді інвестицій або низько-відсоткових позик в оновлення інфраструктури. Розвиток інфраструктурних проектів на умовах державно-приватного партнерства, оновлення технологій та контроль діяльності основних інфраструктурних підприємств, з метою виведення їх на прибутковий рівень господарювання можуть бути покладені в основу стратегії забезпечення економічної стійкості та сталого розвитку транспортної галузі. Розглянемо детально аналіз стану транспортної галузі за видами транспорту у 2013-2019 роках.

У таблиці 2.3 систематизовано основні дані по оцінці стану підприємств залізничного транспорту в Україні в 2013-2019 роках з аналізом їх динаміки до попереднього періоду.

Таблиця 2.3

Основні показники оцінки стану підприємств залізничного транспорту  
України, 2013-2019 роки

№	Показники	Роки						
		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Кількість підприємств, що функціонують, одиниць	138	116	124	113	126	115	112
2	Індекс приросту (скорочення) кількості підприємств, що функціонують	x	0,84	1,07	0,91	1,12	0,92	0,98
3	Рентабельність діяльності, індекс	-0,005	0,018	-0,03	-0,002	-0,165	-0,11	-0,005
4	Показник економічної стійкості підприємств залізничного транспорту	x	0,015	-0,03	-0,002	-0,184	-0,10	-0,005
5	ВВП, створений в підприємствами, млн грн	16080	16587	33441	52803	62889	75310	88293
6	Індекс приросту (скорочення) ВВП, створеного підприємствами	x	1,03	2,02	1,58	1,19	1,20	1,17

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
7	Чисельність працюючих, тис. осіб	57,8	53,8	147,6	280,1	280	279	280
8	Індекс приросту (скорочення) чисельності працюючих	x	0,93	2,74	1,90	1,00	1,00	1,00
9	Показник загальної економічної стійкості підприємств залізничного транспорту	x	0,015	-0,16	-0,005	-0,219	-0,12	-0,006
10	Обсяг пасажирських перевезень, млн осіб	425	389	390	389	165	158	155
11	Індекс приросту (скорочення) обсягу пасажирських перевезень	x	0,92	1,00	1,00	0,42	0,96	0,98
12	Обсяг вантажних перевезень, млн т.	444	386	350	343	339	322	312
13	Індекс приросту (скорочення) обсягу вантажних перевезень	x	0,87	0,91	0,98	0,99	0,95	0,97
14	Обсяг обробки вантажів (вантажооборот), млрд ткм.	224,4	210,2	195,1	187,6	191,9	186,3	181,8
15	Індекс приросту (скорочення) обсягу обробки вантажів	x	0,94	0,93	0,96	1,02	0,97	0,98
16	Показник специфічної економічної стійкості підприємств залізничного транспорту	x	0,013	-0,023	-0,002	-0,071	-0,097	-0,005

*Джерело: розраховано автором на основі [35]*

В автомобільному транспорті дещо краща ситуація з обсягами вантажних та пасажирських перевезень де не відбулось такого значного падіння як в галузі залізничного транспорту, а скорочення за останні 7 років склали всього 10%. Також зазначимо, що скорочення персоналу в напрямку автомобільних перевезень за 7 років склали 30% (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Основні показники оцінки стану підприємств автомобільного транспорту  
України, 2013-2019 роки

№	Показники	Роки						
		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Кількість підприємств, що функціонують, одиниць	8005	7118	7258	6573	7381	6729	6549
2	Індекс приросту (скорочення) кількості підприємств, що функціонують	x	0,89	1,02	0,91	1,12	0,91	0,97
3	Рентабельність діяльності, індекс	-0,081	-0,199	-0,09	-0,035	-0,056	-0,11	-0,05
4	Показник економічної стійкості підприємств автомобільного транспорту	x	-0,177	-0,09	-0,032	-0,063	-0,10	-0,049
5	ВВП, створений в підприємствами, млн грн	9486	10446	12132	13665	16206	17385	19050
6	Індекс приросту (скорочення) ВВП, створеного підприємствами	x	1,10	1,16	1,13	1,19	1,07	1,10
7	Чисельність працюючих, тис. осіб	204	182	175,1	167,9	168	153,6	144,9
8	Індекс приросту (скорочення) чисельності працюючих	x	0,89	0,96	0,96	1,00	0,91	0,94
9	Показник загальної економічної стійкості підприємств автомобільного транспорту	x	-0,174	-0,10	-0,034	-0,075	-0,098	-0,050
10	Обсяг пасажирських перевезень, млн осіб	3344	2913	2250	2025	2019	1907	1805
11	Індекс приросту (скорочення) обсягу пасажирських перевезень	x	0,87	0,77	0,90	1,00	0,94	0,95
12	Обсяг вантажних перевезень, млн т	1261	1131	1021	1086	1122	1206	1147
13	Індекс приросту (скорочення) обсягу вантажних перевезень	x	0,90	0,90	1,06	1,03	1,07	0,95

## Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
14	Обсяг обробки вантажів (вантажооборот), млрд ткм	58,7	56	53,3	58	62,3	72,1	65,5
15	Індекс приросту (скорочення) обсягу обробки вантажів	x	0,95	0,95	1,09	1,07	1,16	0,91
16	Показник специфічної економічної стійкості підприємств автомобільного транспорту	x	-0,148	-0,06	-0,036	-0,062	-0,13	-0,041

*Джерело: розраховано автором на основі [35]*

На відміну від підприємств автомобільного та залізничного транспорту підприємства водного транспорту демонструють набагато кращу та стійкішу ситуацію яку можна спостерігати за даними таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Основні показники оцінки стану підприємств водного транспорту України,  
2013-2019 роки

№	Показники	Роки						
		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Кількість підприємств, що функціонують, одиниць	188	123	137	114	120	115	112
2	Індекс приросту (скорочення) кількості підприємств, що функціонують	x	0,65	1,11	0,83	1,05	0,96	0,97
3	Рентабельність діяльності, індекс	-0,093	-0,042	-0,007	0,016	0,037	0,016	0,056
4	Показник економічної стійкості підприємств водного транспорту	x	-0,027	-0,008	0,013	0,039	0,015	0,055
5	ВВП, створений в підприємствами, млн грн	795	952	1134	1079	1104	1129	1154
6	Індекс приросту (скорочення) ВВП, створеного під-ми	x	1,20	1,19	0,95	1,02	1,02	1,02

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
7	Чисельність працюючих, тис. осіб	8,9	5,8	4,8	4,2	3,9	3,8	4,1
8	Індекс приросту (скорочення) чисельності працюючих	x	0,65	0,83	0,88	0,93	0,97	1,08
9	Показник загальної економічної стійкості підприємств водного транспорту	x	-0,021	-0,008	0,011	0,037	0,015	0,060
10	Обсяг пасажирських перевезень, млн осіб	7	1	1	1	1	1	1
11	Індекс приросту (скорочення) обсягу пасажирських перевезень	x	0,14	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
12	Обсяг вантажних перевезень, млн т	6	6	6	7	6	6	6
13	Індекс приросту (скорочення) обсягу вантажних перевезень	x	1,00	1,00	1,17	0,86	1,00	1,00
14	Обсяг обробки вантажів (вантажооборот), млрд ткм	4,6	5,4	5,5	4	4,3	3,4	3,4
15	Індекс приросту (скорочення) обсягу обробки вантажів	x	1,17	1,02	0,73	1,08	0,79	1,00
16	Показник специфічної економічної стійкості підприємств водного транспорту	x	-0,007	-0,007	0,014	0,034	0,013	0,056

*Джерело: розраховано автором на основі [35]*

Починаючи з 2016 року напрямок водного транспорту в цілому є рентабельним та характеризується низькою стійкістю. В обсягах перевезень пасажирів та вантажів загалом майже немає коливань. Єдиною негативною тенденцією є зменшення вдвічі чисельності працюючих на підприємствах водного транспорту за 7 років. В інших досліджуваних показниках відбувається незначне зростання. За досліджуваний період ВВП, що

створюється підприємствами водного транспорту зріс на 45% у порівнянні з 2013 роком.

Незважаючи на скорочення зайнятих в даній сфері з 2013 по 2019 рік майже вдвічі при майже незмінних обсягах пасажирських перевезень та падінні вантажних перевезень, зростання ВВП є наслідком змін в ціновій політиці вказаних підприємств.

Підприємства авіаційного транспорту демонструють постійні коливання в економічній стійкості по всім показникам. Так згідно даними таблиці 2.6 відмічається позитивне коливання по всім показникам в 2016 та 2019 роках з переходом підприємств авіаційного транспорту з нестійкого стану до стану низької економічної стійкості.

В 2019 році підприємства авіаційного транспорту в цілому продемонстрували рентабельну роботу, однак 2020 рік став фатальним для транспортної галузі і в першу чергу для авіапідприємств в зв'язку з карантинними заходами спричиненими епідемією Covid-19.

Таблиця 2.6

Основні показники оцінки стану підприємств авіаційного транспорту  
України, 2013-2019 роки

№	Показники	Роки						
		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Кількість підприємств, що функціонують, одиниць	135	121	115	100	103	106	109
2	Індекс приросту (скорочення) кількості підприємств, що функціонують	x	0,90	0,95	0,87	1,03	1,03	1,03
3	Рентабельність діяльності, індекс	-0,09	-0,337	-0,26	0,044	-0,024	-0,03	0,049
4	Показник економічної стійкості підприємств авіаційного транспорту	x	-0,302	-0,25	0,038	-0,025	-0,03	0,050
5	ВВП, створений в підприємствами, млн грн	7891	8477	11205	13508	18759	22045	25821



Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9
6	Індекс приросту (скорочення) ВВП, створеного підприємствами	x	1,07	1,32	1,21	1,39	1,18	1,17
7	Чисельність працюючих, тис. осіб	22,6	20,5	20,1	19,8	18,5	18,1	18,1
8	Індекс приросту (скорочення) чисельності працюючих	x	0,91	0,98	0,99	0,93	0,98	1,00
9	Показник загальної економічної стійкості підприємств авіаційного транспорту	x	-0,294	-0,33	0,045	-0,032	-0,037	0,059
10	Обсяг пасажирських перевезень, млн осіб	8	6	6	8	10	12	14
11	Індекс приросту (скорочення) обсягу пасажирських перевезень	x	0,75	1,00	1,33	1,25	1,20	1,17
12	Обсяг вантажних перевезень, млн т	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
13	Індекс приросту (скорочення) обсягу вантажних перевезень	x	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
14	Обсяг обробки вантажів (вантажооборот), млрд ткм	0,3	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,3
15	Індекс приросту (скорочення) обсягу обробки вантажів	x	0,67	1,00	1,00	1,50	1,00	1,00
16	Показник специфічної економічної стійкості підприємств авіаційного транспорту	x	-0,169	-0,27	0,059	-0,045	-0,04	0,057

*Джерело: розраховано автором на основі [35]*

ВВП створюваний авіапідприємствами з 2013 по 2019 рік зріс у понад 3 рази. Враховуючи, що обсяги авіаперевезень вантажів майже не змінились то вказане зростання ВВП відбулось за рахунок зростання майже вдвічі обсягів пасажирських перевезень та змін в ціновій політиці.

В цілому можна зробити висновок про нестійку роботу підприємств авіаційного транспорту в Україні. Трубопровідний транспорт України також демонструє нестійке становище та нерентабельну діяльність протягом останніх 6 років, що можна спостерігати за даними таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Основні показники оцінки стану підприємств трубопровідного транспорту  
України, 2013-2019 роки

№	Показники	Роки						
		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Кількість підприємств, що функціонують, одиниць	20	17	17	17	16	15	14
2	Індекс приросту (скорочення) кількості підприємств, що функціонують	x	0,85	1,00	1,00	0,94	0,94	0,93
3	Рентабельність діяльності, індекс	-0,018	0,04	-0,05	-0,014	-0,39	-0,11	-0,05
4	Показник економічної стійкості підприємств трубопровідного транспорту	x	0,034	-0,05	-0,014	-0,370	-0,10	-0,047
5	ВВП, створений в підприємствами, млн грн	9651	10127	15731	20714	26869	30125	34627
6	Індекс приросту (скорочення) ВВП, створеного підприємствами	x	1,05	1,55	1,32	1,30	1,12	1,15
7	Чисельність працюючих, тис. осіб	26,4	29,5	27,5	27	27	27	26,9
8	Індекс приросту (скорочення) чисельності працюючих	x	1,12	0,93	0,98	1,00	1,00	1,00
9	Показник загальної економічної стійкості підприємств трубопровідного транспорту	x	0,040	-0,07	-0,018	-0,480	-0,12	-0,053

## Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9
10	Обсяг вантажних перевезень, млн т	126	100	97	107	115	124	133
11	Індекс приросту (скорочення) обсягу вантажних перевезень	x	0,79	0,97	1,10	1,07	1,08	1,07
12	Обсяг обробки вантажів (вантажооборот), млрд ткм	111,6	81,8	80,7	94,4	105,4	99,2	104,5
13	Індекс приросту (скорочення) обсягу обробки вантажів	x	0,73	0,99	1,17	1,12	0,94	1,05
14	Показник специфічної економічної стійкості підприємств трубопровідного транспорту	x	0,023	-0,05	-0,018	-0,472	-0,11	-0,056

*Джерело: розраховано автором на основі [35]*

При майже незмінній чисельності підприємств, зайнятих на них та умовно постійних обсягах, ВВП, що створюється підприємствами трубопровідного транспорту за досліджуваний період зріс в 3,5 рази, що дозволяє говорити про виключно ціновий фактор такого зростання. Незважаючи на постійне зростання тарифів на транспортування трубопровідним транспортом, близько 20% підприємств даного сектору є не рентабельними, а збиток який вони генерують не покривається прибутком інших 80% підприємств сектору.

Зважаючи на проведений аналіз основних показників роботи транспортних підприємств за 2013-2019 роки варто відмітити, що всі напрямки функціонування транспортної галузі, окрім підприємств водного транспорту, є економічно не стійкими.

Для розуміння ефективності роботи підприємств транспортної галузі оцінимо їх ефективність та масштаб через такі показники як ВВП,

створюване одним підприємством та середня чисельність працюючих на підприємстві, відповідно у таблицях 2.8 та 2.9.

Таблиця 2.8

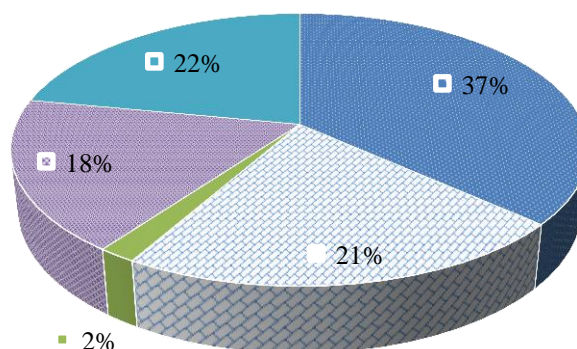
ВВП створюваний одним підприємством транспортної галузі в Україні за 2013-2019 роки, млн грн

№	Показник/роки	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1	ВВП, що створюється одним підприємством в галузі транспорту в цілому	6,22	6,77	8,91	11,43	12,47	14,82	16,99
2	ВВП, що створюється одним підприємством залізничного транспорту	116,5	142,9	269,7	467,3	499,12	653,17	784,13
3	ВВП, що створюється одним підприємством автомобільного транспорту	1,19	1,47	1,67	2,08	2,20	2,58	2,91
4	ВВП, що створюється одним підприємством водного транспорту	4,23	7,74	8,28	9,46	9,20	9,82	10,30
5	ВВП, що створюється одним підприємством авіаційного транспорту	58,45	70,06	97,43	135,08	182,13	207,97	236,90
6	ВВП, що створюється одним підприємством трубопровідного транспорту	482,6	595,7	925,6	1218,5	1679,3	2008,35	2473,4

*Джерело: розраховано автором на основі [35]*

За даними таблиці 2.8 доцільно зробити висновки, що найбільший вклад в ВВП транспортної галузі роблять підприємства трубопровідного транспорту. В середньому ВВП, що створений одним підприємством трубопровідного транспорту в 2019 році склав 2473 млн грн, в той час як одне підприємство залізничного транспорту створило ВВП на 784 млн грн, а авіаційного транспорту 236 млн грн. Щодо підприємств водного транспорту, то в середньому кожним в 2019 році було створено 10 млн грн ВВП, а одним підприємством автомобільного транспорту всього 2,9 млн грн ВВП, тож вони в даному випадку є найменш ефективним. В середньому ж кожне

підприємство галузі транспорту створило майже 17 млн грн ВВП в 2019 році, що втричі більше ніж в 2013 році.



- ВВП, що створюється підприємствами залізничного транспорту
- ▼ ВВП, що створюється підприємствами автомобільного транспорту
- ВВП, що створюється підприємствами водного транспорту
- ✦ ВВП, що створюється підприємствами авіаційного транспорту
- ВВП, що створюється підприємствами трубопровідного транспорту

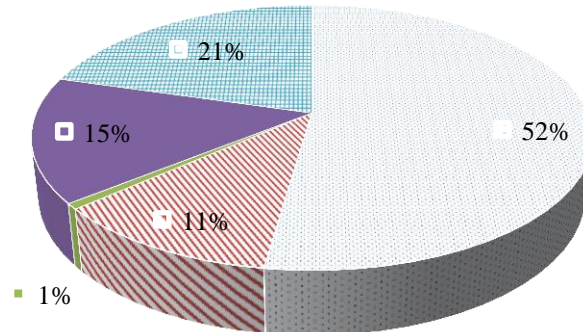
Рис. 2.7. Структура ВВП, що створено в галузі транспорту в 2013 році в Україні, %

*Джерело: побудовано автором на основі [35]*

Як бачимо за даними рис. 2.7 найбільшу частку в структурі ВВП, що створено в галузі транспорту, займають підприємства залізничного транспорту – 37%, на другому місті трубопровідний транспорт 22%. Якщо взяти до уваги, що підприємствами трубопровідного, автомобільного та авіаційного транспорту створюються майже однакові частки в структурі ВВП галузі, то враховуючи, дані по ВВП на одне підприємство, можна говорити про найбільш ефективну роботу трубопровідного транспорту з вище перелічених у 2013 році.

На рис. 2.8 спостерігаємо збільшення частки ВВП, що створюється підприємствами залізничного транспорту до 52% в 2019 році. Трубопровідний транспорт залишається все таким же ефективним як в 2013 році та займає все ті ж 21% в структурі створеного ВВП. Авіаційний та

автомобільний транспорт зменшили свої частки в структурі ВВП на користь залізничного транспорту.



- ВВП, що створюється підприємствами залізничного транспорту
- ВВП, що створюється підприємствами автомобільного транспорту
- ВВП, що створюється підприємствами водного транспорту
- ВВП, що створюється підприємствами авіаційного транспорту
- ВВП, що створюється підприємствами трубопровідного транспорту

Рис. 2.8. Структура ВВП, що створено в галузі транспорту в 2019 році в Україні, %

*Джерело: побудовано автором на основі [35]*

Щодо масштабів підприємств за кількістю зайнятих в таблиці 2.9 можна зробити висновки, що підприємства транспортної галузі переважно малі, якщо брати в цілому по галузі, однак за кожним напрямком перевезень зовсім різна тенденція.

Так, наприклад, підприємства автомобільного та водного транспорту в середньому малі з кількістю працівників до 50 осіб, авіапідприємства в середньому середні з кількістю працівників в середньому близько 170 осіб, а от підприємства залізничного та трубопровідного транспорту є досить великими з середньою кількістю працюючих близько двох тисяч осіб. Свідченням цього є наявність крупних підприємств, таких як АТ «Укрзалізниця», НАК «Нафтогаз» тощо та невеликої кількості самих суб'єктів господарювання. Якщо в цілому по галузі тенденція до скорочення

кількості працівників на одному підприємстві, то для залізничного та трубопровідного транспорту - чисельність працюючих на одне підприємство зростає. Наприклад, на залізничному транспорті середня кількість працюючих на підприємстві з 2013 по 2019 роки зросла майже в 6 разів.

Таблиця 2.9

Середня чисельність працівників на одному підприємстві транспортної галузі в Україні за 2013-2019 роки, осіб

№	Показник	Роки						
		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1	Середня чисельність працівників на одному підприємстві галузі транспорту в цілому	48	49	44	48	43	42	41
2	Середня чисельність працівників на одному підприємстві залізничного транспорту	419	464	1190	2479	2222	2427	2485
3	Середня чисельність працівників на одному підприємстві автомобільного транспорту	25	26	24	26	23	23	22
4	Середня чисельність працівників на одному підприємстві водного транспорту	47	47	35	37	33	33	37
5	Середня чисельність працівників на одному підприємстві авіаційного транспорту	167	169	174	198	179	170	166
6	Середня чисельність працівників на одному підприємстві трубопровідного транспорту	1320	1735	1618	1588	1688	1806	1926

*Джерело: розраховано автором на основі [35]*

Підсумовуючи проведений аналіз стану підприємств транспорту зазначимо, що наявні негативні тенденції виявлені для всіх видів транспорту роблять в цілому економічно нестійкою галузь транспорту України. Відмітимо, що у період з 2013 по 2019 роки частка ВВП транспортної галузі

в сукупному ВВП, що створюється в Україні знизилась з 7,1% до 5,7%, що підкреслює виявлені в ході аналізу тенденції. Проблеми притаманні транспортним підприємствам детально розглянемо в наступному підрозділі.

## **2.2 Оцінка ефективності управління організаційною культурою транспортних підприємств**

Загальноприйнятою є думка про те, що будь-яке підприємство створюється з метою одержання прибутку, але результати діяльності суб'єкта господарювання визначаються не тільки обсягами отриманого фінансового результату (прибутку/збитку), а й його розподілом. Під час розподілу прибутку повинні враховуватися й особисті інтереси (потреби, запити) осіб, котрі забезпечують функціонування підприємства, насамперед його працівників. У рівні задоволення цих запитів відображаються соціальні результати функціонування підприємства, на основі яких формується його соціальна ефективність [158].

Відповідність результатів діяльності підприємств транспорту основним соціальним потребам і цілям суспільства можливо здійснити за рахунок оцінки соціальної ефективності. Вважається, що основним показником соціальної ефективності на макроекономічному рівні є підвищення добробуту населення, якості життя.

При цьому, для об'єктивної оцінки соціальної ефективності потрібно: по-перше, виходити з того, що соціальна ефективність повинна визначатися на двох рівнях: локальному (тобто на тому чи іншому підприємстві щодо ступеня задоволення певної сукупності соціальних потреб своїх працівників) та муніципальному і загальнодержавному (тобто ступінь соціального захисту людей і рівня задоволення соціальних потреб різних верств населення з боку місцевих органів та держави в цілому). По-друге, важливим є визначення абсолютних масштабів і відносного рівня задоволення різноманітних



соціальних потреб працівників того чи іншого підприємства за рахунок власних матеріальних і фінансових коштів, нагромаджених ним внаслідок виробничо-господарської і комерційної діяльності, застосування нових форм господарювання [75].

Щодо мікросередовища, то до соціальної ефективності слід віднести рівень задоволення працівників умовами праці, заробітною платою, своєчасною індексацією заробітної плати, соціальним захистом, соціальними гарантіями, умови для професійного розвитку, збільшення кількості робочих місць, належні умови відпочинку. В свою чергу, соціальна ефективність тісно пов'язана з економічною ефективністю, так як у будь-якому разі у соціальних заходах завжди присутні економічні основи, і навпаки будь-які економічні програми супроводжуються соціальними наслідками.

Оцінка соціальної ефективності транспортних підприємств є невід'ємним елементом системи управління, адже допомагає забезпечити їх розвиток, керованість, соціально відповідальну діяльність.

Методологія визначення соціальної ефективності складних систем вимагає більш комплексного та трудомісткого процесу на противагу оцінюванню результатів господарювання простих унітарних суб'єктів, оскільки різними є цілі суб'єктів-учасників, відповідно – об'єкти оцінки, її показники та критерії; результати спільного господарювання залежать від початкових умов створення об'єднання; ефект від інтеграції може проявлятися у різних сферах; методика оцінки має враховувати зв'язок між різнохарактерними показниками [79].

Оцінка соціальної ефективності має відображати реальний стан справ на підприємстві та забезпечувати реальні умови й можливості для стратегічного планування, коли буде прив'язана до форми власності суб'єкта господарювання, особливостей його діяльності, цілей і завдань [3].

Серед комплексних показників виділяють такі, як середньооблікова кількість штатних працівників, рух кадрів, середньомісячна заробітна плата,

кількість укладених договорів на галузевому рівні (рис. 2.9).

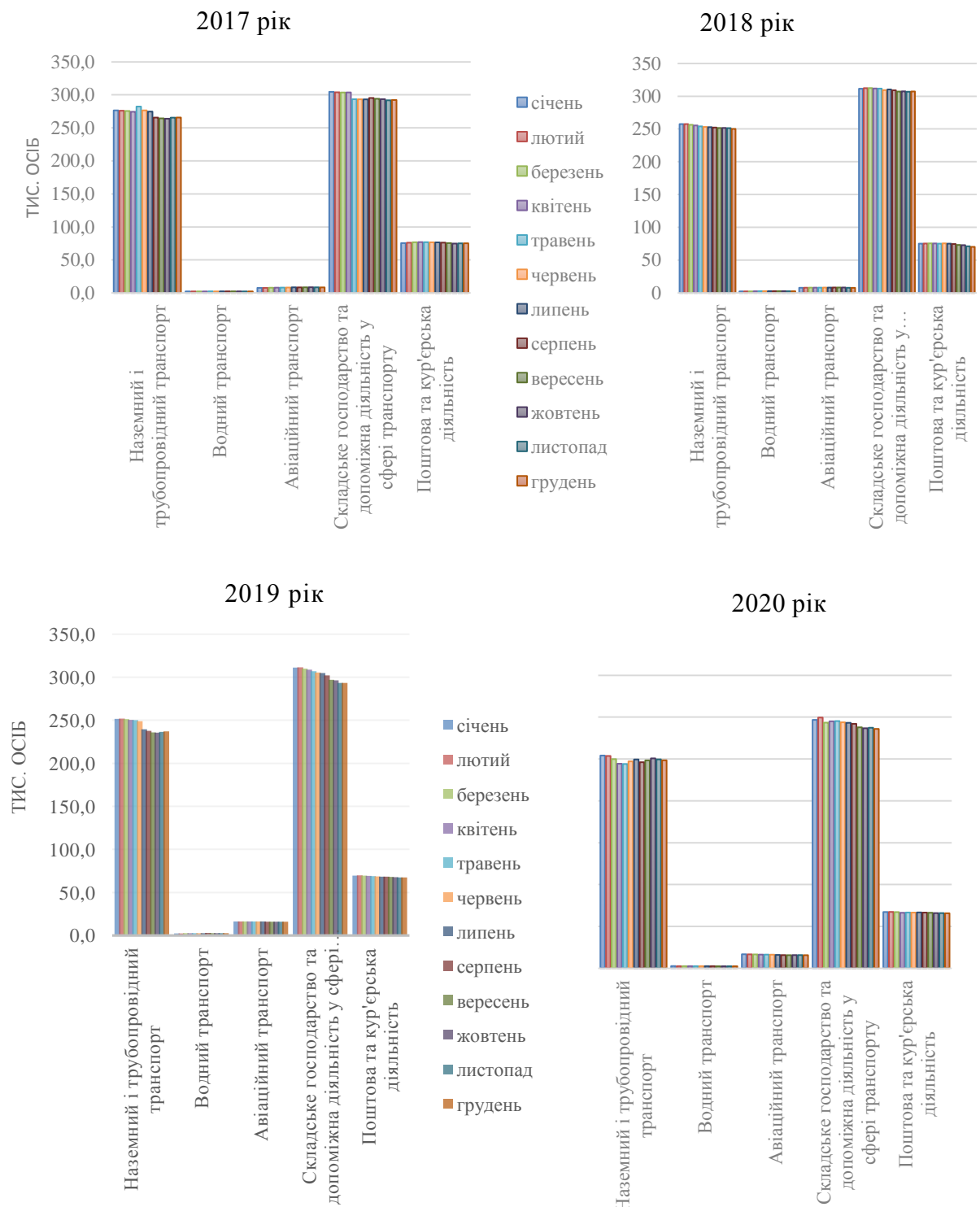


Рис. 2.9. Динаміка показника середньооблікової кількості штатних працівників за видом економічної діяльності «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність» за 2017-2020 рр., тис. осіб

Джерело: побудовано автором на основі [35]

При цьому, як правило, обирають показники, які повинні мати загальносистемний і комплексний характер, а не відображати ефективність окремих складових системи, характеризувати систему в цілому незалежно від того, чи потребує ця система коригування діяльності у певному напрямі [3].

Моніторинг показника середньооблікова кількість штатних працівників протягом 2017-2020 рр. дозволяє зробити такі висновки:

а) питома вага даного показника за видом економічної діяльності «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність» коливається у межах від 8,3 % до 8,9%. Такі дані дозволяють констатувати той факт, що транспортні підприємства забезпечують робочими місцями населення і посідають 5 місце серед усіх галузей економіки.

Можна стверджувати, що таким чином транспортна галузь сприяє забезпеченню добробуту населення, створюючи робочі місця та здійснюючи послуги із перевезення пасажирів, сільськогосподарської продукції та ін. вантажів;

б) динаміка показника щомісячно протягом зазначеного періоду свідчить про майже стабільну тенденцію щодо забезпечення населення робочими місцями;

в) найбільшу питому вагу за показником займає складське господарство та допоміжна діяльність у сфері транспорту – більше 45 %, а також наземний і трубопровідний транспорт – понад 40 % протягом усього періоду, що аналізується

Рух кадрів за видом економічної діяльності «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність» свідчить про стійкі тенденції щодо кількості прийнятих на роботу працівників за період 2017-2020 рр.

Динаміку показника «Рух кадрів» за видом економічної діяльності «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність» поквартально протягом 2017 – 2020 рр. відображено на рис. 2.10.

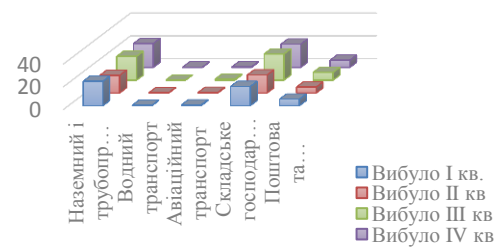
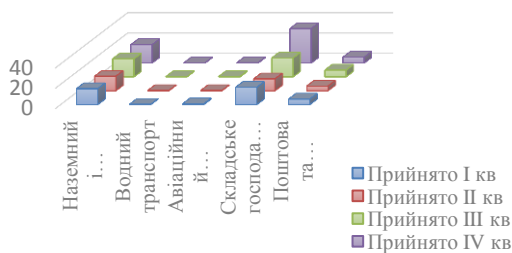
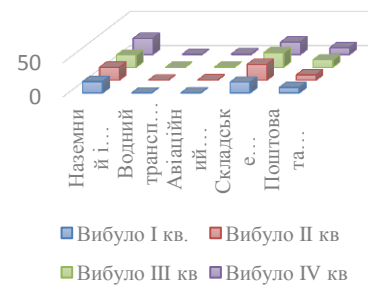
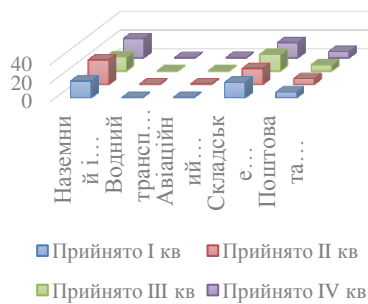
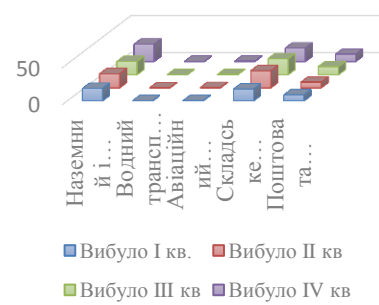
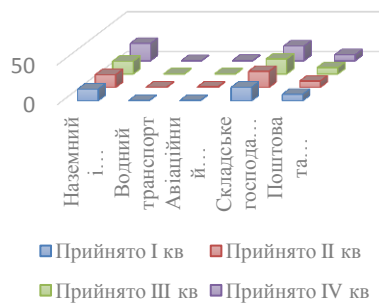
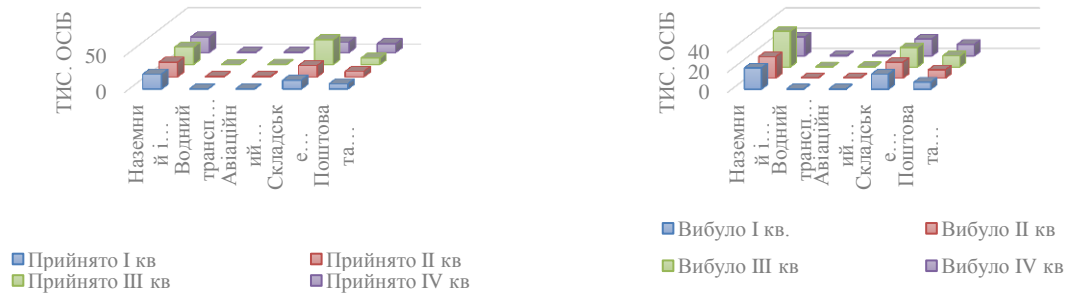


Рис. 2.10. Рух кадрів за видом економічної діяльності «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність» поквартально за 2017-2020 рр., тис. осіб

Джерело: побудовано автором за основі [35]

Питома вага прийнятих осіб на транспортних підприємствах по відношенню до кількості прийнятих працівників за усіма видами економічної діяльності становить від 8 до 12 %, що є позитивною тенденцією при спаді кількості прийнятих за усіма видами економічної діяльності.

Під час аналізу показника «Середньомісячна заробітна плата за видами економічної діяльності» за період 2017-2020 рр. слід відмітити про негативну тенденцію щодо зменшення даного показника протягом періоду, що досліджується. Так, у 2018 році середньомісячна заробітна плата у розрахунку на одного працівника на авіаційному транспорті була найвищою із усіх галузей економічної діяльності та становила у грудні 2018 р. 35651 грн, а в грудні 2020 р. зменшилася до 21685 грн.

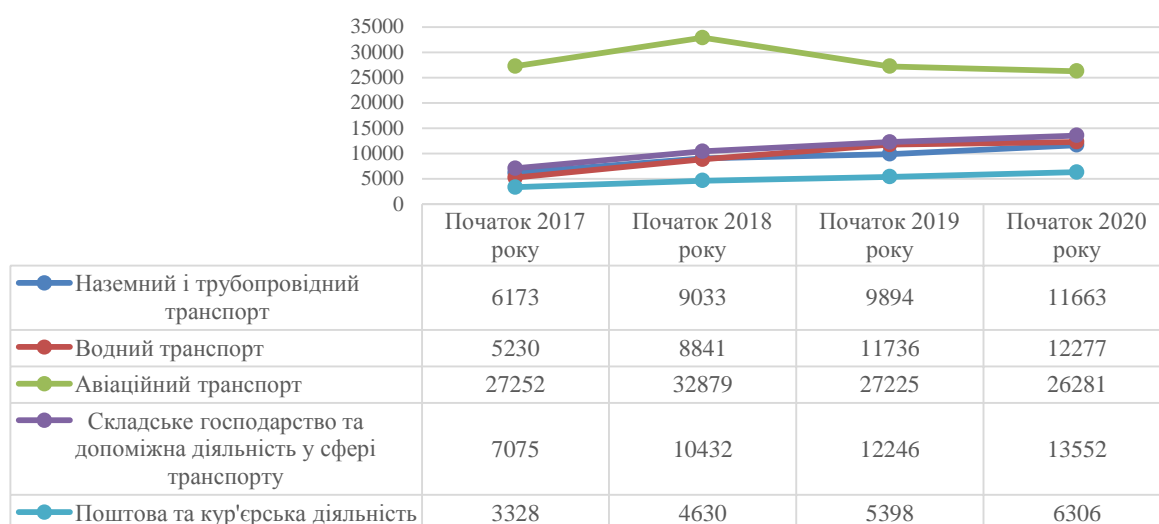


Рис. 2.11. Середньомісячна заробітна плата штатних працівників за видом економічної діяльності «Транспорт, складське господарство, пошта та кур'єрська діяльність» на початок 2017-2020 рр., грн

*Джерело: побудовано автором на основі [35]*

Таке зменшення на зазначеному виді транспорту спричинене введенням карантинних заходів, пов'язаних із пандемією та відміною багатьох авіарейсів. Проте, що стосується наземного транспорту, то тут

спостерігаються позитивні тенденції, а саме на початок 2017 р. середньомісячна заробітна плата у розрахунку на одного працівника становила 6173 грн, а на початок 2020 р. – 11663 грн. Підвищення майже у 2 рази спостерігається на водному транспорті.

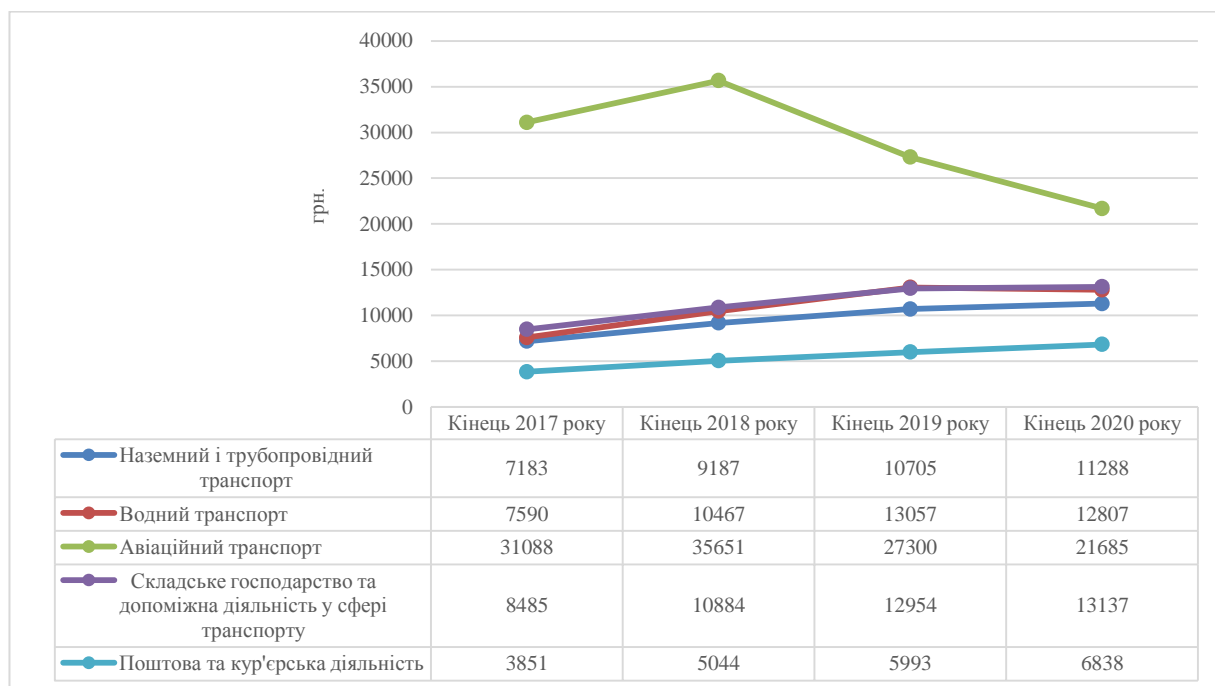


Рис. 2.12. Середньомісячна заробітна плата штатних працівників за видом економічної діяльності «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність» на кінець 2017-2020 рр., грн

*Джерело: побудовано автором на основі [35]*

За показником «Середньомісячна заробітна плата» АТ «Укрзалізниця» посіло 15 місце у 2017 р., 12-те місце – у 2018 р. та 13 місце – у 2019 р. серед галузей економіки. При цьому у рейтингу роботодавців зайняло 8 місце.

Якісне надання послуг транспортними підприємствами щодо перевезення пасажирів і транспортування вантажів потребує високого рівня кваліфікації працівників. Ефективне управління персоналом є фактором економічного успіху суб'єкта господарювання. На сьогоднішній день основна увага приділяється поточному оперативному управлінню працею

кадрів та короткотерміновому плануванню найму працівників. Проте з урахуванням сучасних викликів щодо корпоративної та соціальної відповідальності вказаний вектор транспортні підприємства мають зміщувати до визначення майбутніх потреб людей і розвитку їх потенціалу, а також підвищення рівня керованості транспортними підприємствами, сприяння їх стратегічному розвитку та досягнення цілей сталого розвитку.

Оцінку ефективності організаційної культури на транспортних підприємствах доцільно здійснити за допомогою аналізу таких показників: середньооблікова чисельність штатних працівників, середньомісячна заробітна плата та продуктивність праці (рис. 2.13-2.15). Дослідження ефективності організаційної культури за допомогою вказаних показників проведено на двох українських залізничних підприємствах, а саме відокремлених підрозділах регіональних філій: ЗП 1, ЗП 2. Для забезпечення вимог господарюючих суб'єктів щодо збереження комерційної таємниці наданої інформації назви підприємств не наведено.

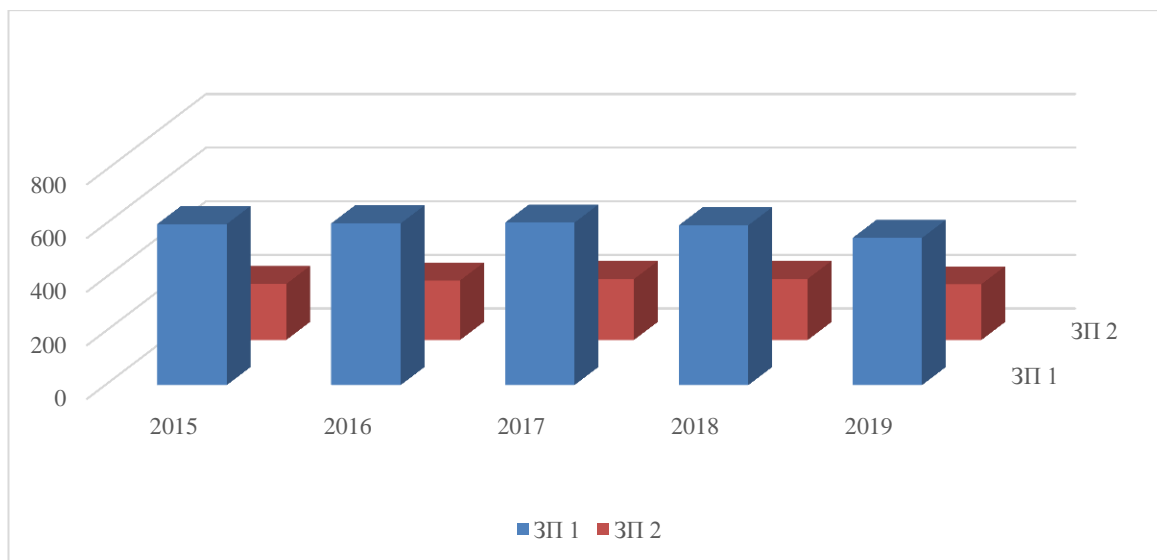


Рис. 2.13. Показники середньооблікової чисельності штатних працівників залізничних підприємств за 2015-2019 рр., осіб

*Джерело: побудовано автором на основі статистичних даних ЗП 1, ЗП 2*

Середньооблікова чисельність штатних працівників за даними статистичної звітності на двох структурних підрозділах регіональної філії АТ «Укрзалізниця» має тенденцію до зменшення, тому необхідно додатково оцінити показник плинності кадрів.

За даними статистичної звітності не спостерігається надмірного обороту кадрів, що може свідчити про стабільність кадрової політики та зацікавленість працівників у зайнятості саме на залізничних підприємствах. При цьому оплата праці є важливим аспектом взаємодії транспортного підприємства й найманих працівників. Намір стати роботодавцем, якого вибирають найкращі фахівці, передбачає, серед іншого, запровадження прозорого та справедливого підходу до оцінки праці і відповідну оплату. Тому транспортним підприємствам постійно потрібно працювати над запровадженням конкурентної системи винагороди та особистісного розвитку. На рис. 2.14. представлено показники середньомісячної заробітної плати на залізничних підприємствах ЗП 1 і ЗП 2 за 2015-2019 р.

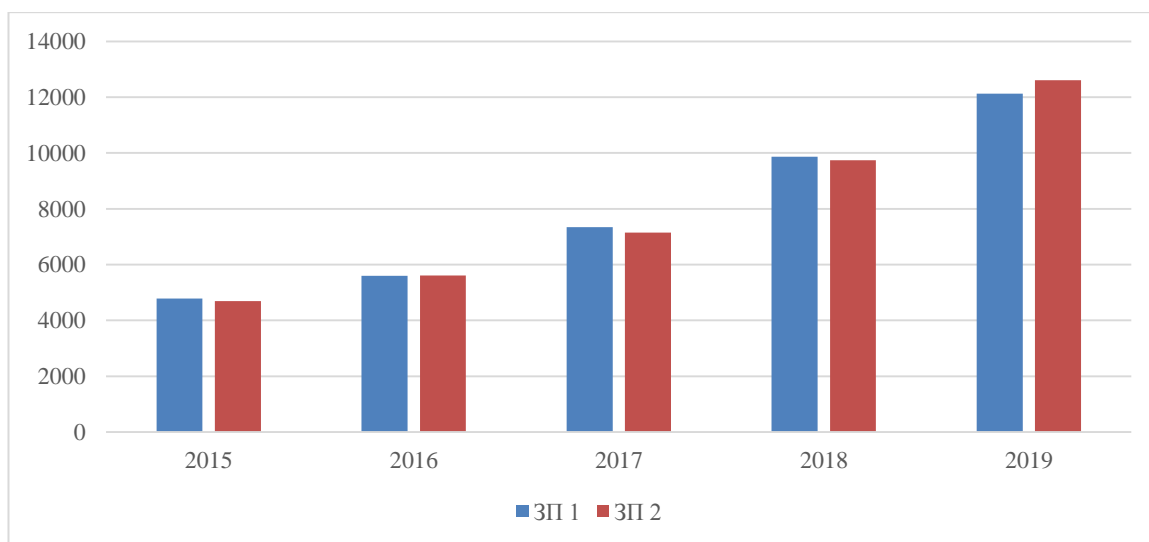


Рис. 2.14. Показники середньомісячної заробітної плати на залізничних підприємствах ЗП 1 і ЗП 2 за 2015-2019 р.

*Джерело: побудовано автором на основі статистичних даних ЗП 1, ЗП 2*



Дані з рис. 2.14 свідчать про тенденції до росту показника середньомісячної заробітної плати на залізничних підприємствах, що є позитивною тенденцією, яка пов'язана із збільшенням соціальних гарантій на рівні держави щодо збільшення мінімальної заробітної плати та, як наслідок, залізничні підприємства змогли забезпечити зростання даного показника.

Проте рівень заробітної плати залишається недостатнім порівняно з рівнем заробітної плати інших галузей економіки та тенденцією до зростання рівня заробітної плати керівників залізничних підприємств, що призводить до зменшення мотивації працівників на інших рівнях.

На рис. 2.15 відображено показники продуктивності праці залізничних підприємств за 2015-2019 рр.

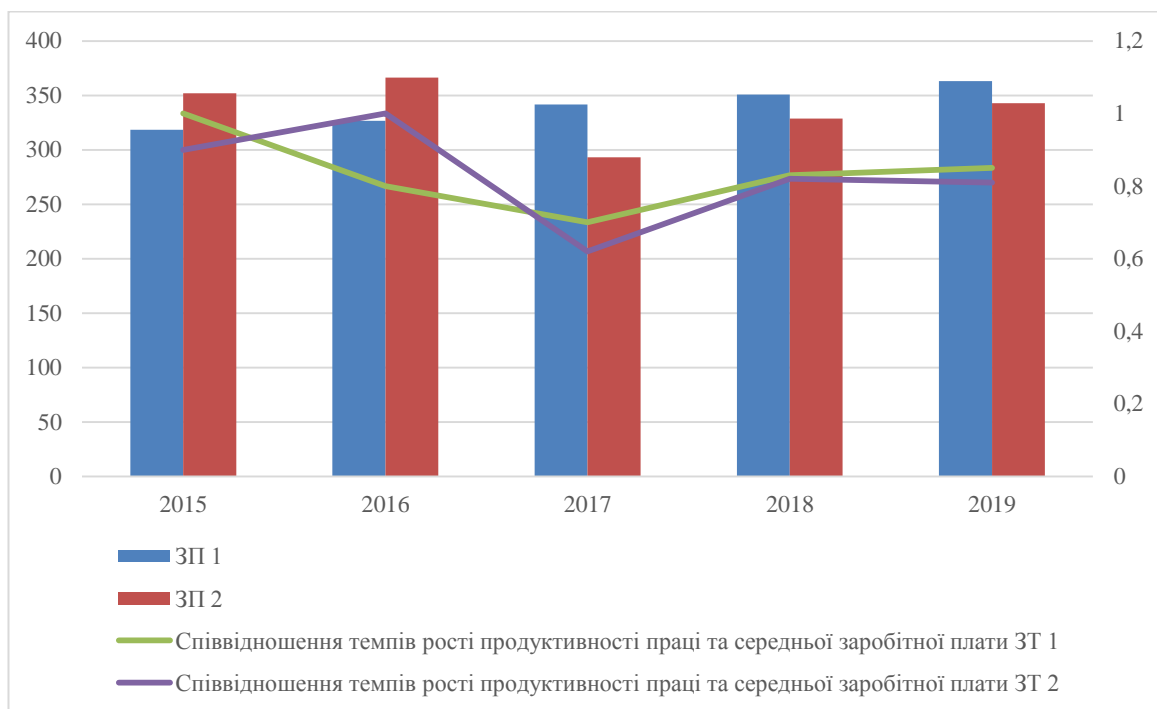


Рис. 2.15. Показники продуктивності праці (тис.грн/ос) та співвідношення темпів росту продуктивності праці та середньої заробітної плати залізничних підприємств за 2015-2019 рр.

*Джерело: побудовано автором на основі статистичних даних ЗП 1, ЗП 2*

Отже, можна зробити висновок про те, що показники продуктивності праці на ЗП 1 та ЗП 2 мають різні тенденції. Так на ЗП 1 спостерігається позитивна тенденція даного показника до збільшення. Продуктивність праці на ЗП 2 має менш позитивні результати та зменшується у 2017 році з подальшим збільшенням у 2018 – 2019 рр. При цьому співвідношення росту продуктивності праці та середньої заробітної плати теж характеризуються різними тенденціями. Тому залізничним підприємствам слід приділяти належну увагу зазначеним показникам та забезпечувати підвищення продуктивності праці порівняно із ростом середньої заробітної плати.

Серед основних завдань для підвищення привабливості та ефективної роботи з метою єдності та виконання корпоративних завдань працівниками усіх рівнів є впровадження соціально відповідального підходу до управління персоналом, створення комфортних умов для праці та забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату. Головним завданням між керівниками й працівниками є налагоджування партнерських відносин для вирішення стратегічних питань, а також збалансування інтересів транспортних підприємств та їх працівників, мотивація до соціально відповідальної діяльності.

Доцільно на даному етапі удосконалення організаційної культури виділити пріоритети соціального розвитку транспортних підприємств шляхом виділення першочергових та адаптивних (рис. 2.16). До першочергових пріоритетів слід віднести якість послуг, оскільки вона відіграє ключову роль у виборі споживачами послуг виду транспортного підприємства. Охорона та безпека праці і перевезень посідають чільне місце у пріоритетах. Її забезпечення є важливим принципом дотримання соціально відповідальної діяльності. Під час вибору місця працевлаштування велику роль для кожного працівника займають гідні умови праці. З метою забезпечення соціально відповідальної діяльності транспортними підприємствами серед першочергових пріоритетів треба приділити увагу боротьбі з корупцією, створенню нових робочих місць та розвитку

інфраструктури. Це дозволить досягти Цілей сталого розвитку у соціальному та екологічному аспекті.

В умовах адаптивної ситуації виникає потреба щодо формування адаптивних пріоритетів. Першочергові та адаптивні пріоритети мають тісний взаємозв'язок, що полягає у розвитку і впровадженню інновацій на усіх напрямках, починаючи від технологічного і закінчуючи підходами в управлінні соціальною культурою.

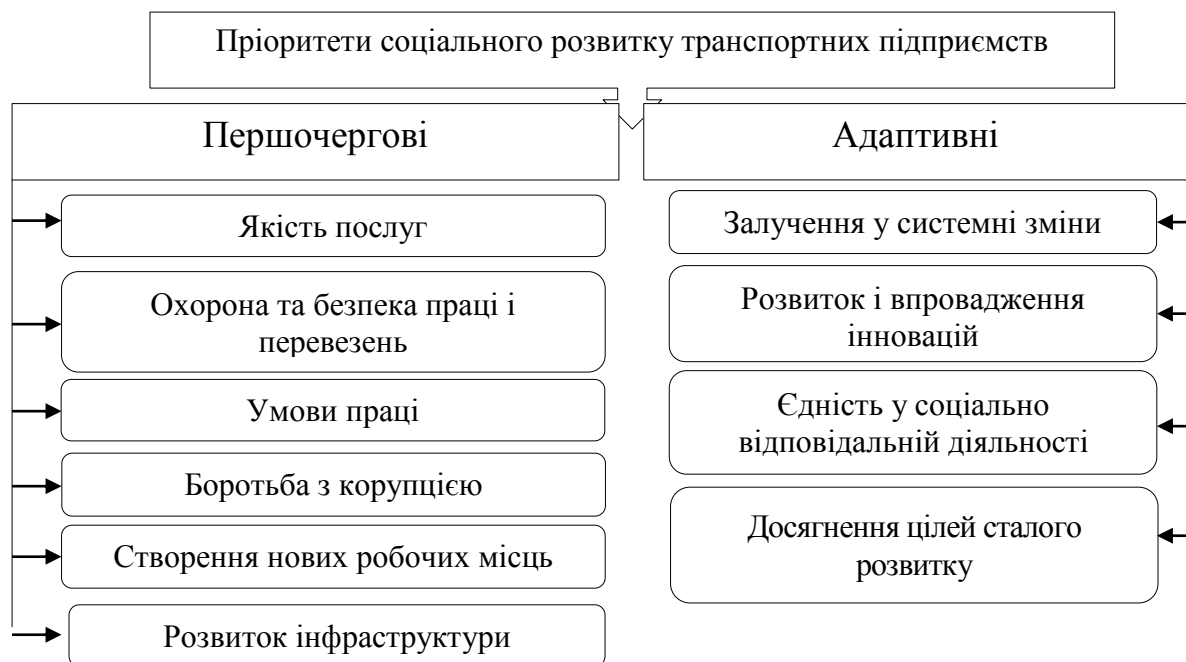


Рис. 2.16. Пріоритети соціального розвитку транспортних підприємств

*Джерело: сформовано автором*

Якість послуг можна оцінити за допомогою цільових показників ефективності, які характеризують ступінь досягнення цілі та поділені на основні групи, що характеризують зміну: а) обсягів перевезень; б) швидкості перевезень; в) якості послуг, що надаються; г) доступності послуг з перевезень.

В п. 2.1 було проведено аналіз показників обсягів перевезень та зроблено висновки щодо змін зазначеного показника. Аналізуючи показник

«Швидкість перевезень» слід зазначити, що протяжність швидкісних доріг в Україні становить 0,28 тис. кілометрів, у Німеччині – 10,9 тис. кілометрів, у Франції – 7,1 тис. кілометрів, а рівень фінансування одного кілометра автодоріг в Україні відповідно у 5,5–6 разів менший, ніж у зазначених країнах. Незадовільним є транспортно-експлуатаційний стан автодоріг: 51,1 % не відповідає вимогам за рівністю, 39,2 % – за міцністю. Середня швидкість руху на автодорогах України у 2-3 рази нижча, ніж у західноєвропейських країнах [57].

Колективом авторів Л. Козак, О. Федорчук, Я. Лужченко внаслідок проведеного дослідження підкреслено, що залишається низьким рівень сервісного обслуговування клієнтів, недостатньо використовується наявний транзитний потенціал і вигідне географічне положення країни. Спостерігається відставання в розвитку транспортної інфраструктури, транспортно-логістичних технологій, мультимодальних перевезень, рівня контейнеризації, що зумовлює високу частку транспортних витрат у собівартості продукції. Масова автомобілізація населення стає альтернативою громадському транспорту, що створює новий стиль життя та забезпечує мобільність населення. Кількість легкових автомобілів у приватній власності в Україні стрімко збільшилася. Це призводить до заторів у містах, підвищення екологічного навантаження та значних енергетичних витрат, адже транспорт є найбільшим споживачем світлих нафтопродуктів [57].

Існують проблемні питання щодо швидкості руху поїздів. Важливим при цьому є те, що швидкість руху залежить не лише від локомотива, а й від інфраструктури. На різних ділянках вона коливається від 20 км/год до 117 км/год. За даними АТ «Укрзалізниця», зношеність колій становить 93%. При цьому середня швидкість «звичайних» поїздів – 58,2 км/год, зокрема, пасажирський нічний поїзд їде в середньому – 43,2 км/год, нічний експрес – 57,4 км/год. Високошвидкісним поїздом вважається, коли здатний мчати своїх пасажирів із швидкістю понад 250 км/год (якщо йдеться про спеціалізовану

колію) або хоча б 200+ км/год звичайними коліями (втім, адаптованими до великих швидкостей, адже після 160 км/год виникають специфічні ефекти зі стійкістю на поворотах і ковзанням). Сучасні високошвидкісні поїзди на випробуваннях можуть розганятися до 560-580 км/год, а під час штатної експлуатації – до 350-400 км/год. В Німеччині їх швидкість навіть спеціально обмежена 330 км/год, так як колії проходять через густозаселені території [50, 51, 52].

Запровадження та використання інтегрованої інфраструктури та високошвидкісних поїздів, а разом з тим підвищення якості обслуговування, в економічно розвинутих країнах починають становити серйозну конкуренцію іншим видам транспорту – навіть літакам. Прикладом такої конкуренції є інформація про те, що 1300 кілометрів між Пекіном і Шанхаєм літак долає за 2 години 10 хвилин, а швидкісний поїзд (через 21 місто, 244 мости та 22 тунелі) – за 3 години 58 хвилин. Разом з тим, користуючись потягом не потрібно проходити довготривалу процедуру реєстрації, одержання багажу та ін. [139].

На сьогоднішній день, виходячи із реальних можливостей щодо швидкості рухомого складу мінімальний час за який українські потяги можуть доставити пасажирів: а) до Одеси – 7 годин 14 хвилин; б) до Будапешта – 22 години 57 хвилин; в) до Варшави – 15 годин 36 хвилин; г) до Бухареста – 27 год.

З метою стимулювання соціально відповідальної діяльності працівників, застосування міжнародних та вітчизняних практик цього виду діяльності, підвищення зростання зацікавленості в результатах праці на усіх рівнях управління, переходу на вищий рівень організаційної культури та організаційної зрілості транспортних підприємств запропоновано інструментарій активізації процесу переходу на вищий рівень організаційної зрілості та відповідний рівень організаційної культури транспортних підприємств. Цей інструментарій [11, 80, 163] удосконалено шляхом поділу його за характером на соціальний, економічний, інституційний та за рівнем

застосування – на рівні транспортного підприємства і рівні особистості (рис. 2.17).

На рівні підприємства реалізація активізації процесу переходу на вищий рівень організаційної зрілості та відповідний рівень організаційної культури за трьома рівнями застосування відбувається шляхом оцінки рівня організаційної культури; збільшення впливу соціальних факторів; підвищенням рентабельності та коефіцієнту фондоозброєності праці; зростанням продуктивності праці та заробітної плати; впровадженням та забезпечення цілей сталого розвитку тощо.



Рис. 2.17. Інструментарій активізації процесу переходу на вищий рівень організаційної зрілості та відповідний рівень організаційної культури транспортних підприємств

*Джерело: сформовано автором*

На рівні особистості за трьома рівнями застосування відбувається шляхом формування системи мотивації; дотриманням соціальної відповідальності; зростанням зацікавленості в результатах праці та підтриманням заходів щодо протидії корупції та хабарництва.

Корупція є однією із найголовніших перешкод сталого економічного та соціального розвитку держави. Серед основних антикорупційних заходів, стандартів та процедур на АТ «Укрзалізниця» виділено такі, що наведені на рис. 2.18.

1	Положення щодо обов'язкового дотримання Антикорупційної програми
2	Критерії обрання ділових партнерів
3	Обмеження щодо підтримки політичних партій, здійснення благодійної допомоги
4	Здійснення Уповноваженим та працівниками функцій запобігання корупції
5	Механізм повідомлення про виявлення ознак порушення Антикорупційної програми, ознак вчинення корупційної або пов'язаного з корупцією правопорушення
6	Процедура розгляду повідомлень викривачів, включаючи внутрішнє розслідування і накладення дисциплінарних стягнень
7	Норми професійної етики та обов'язки і заборони для працівників
8	Механізм запобігання і врегулювання конфлікту інтересів
9	Обмеження щодо подарунків
10	Нагляд і контроль за дотриманням вимог Антикорупційної програми
11	Ознайомлення нових працівників із змістом Антикорупційної програми, проведення навчальних заходів з питань запобігання і протидії корупції
12	Антикорупційна перевірка ділових партнерів

Рис. 2.18. Основні антикорупційні заходи, стандарти і процедури АТ «Укрзалізниця»

*Джерело: сформовано автором на основі [50]*

Боротьба із проявами корупції є одним із пріоритетних завдань транспортних підприємств. З метою уникнення корупційних ризиків та на вимогу Закону України «Про запобігання корупції» транспортні підприємства, серед яких АТ «Укрзалізниця», ДП МА «Бориспіль» забезпечують розробку та втілення в життя заходів, які є необхідними та достатніми для запобігання, виявлення і протидії корупції у своїй діяльності.

Антикорупційні заходи сприяють уникненню корупційних ризиків, забезпечують етичні норми і принципи роботи персоналу на усіх рівнях, а також ефективні у забезпеченні керованості підприємствами транспорту і цілей сталого розвитку.

У 2019 році тривала робота з розробки та приведення до норм Європейського союзу документів, що регулюють забезпечення безпеки руху в АТ «Укрзалізниця». Товариством ведеться робота щодо розроблення СТП «Система управління безпекою руху АТ «Укрзалізниця». Основні положення», згідно з вимогами Директиви 2004/49/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 29.04.2014 року про безпеку залізниць у співтоваристві та «Дослідження факторів небезпеки, системи оцінки ризиків для безпеки руху залізничного транспорту та визначення індексу ризику з розробленням процедури виявлення факторів небезпеки в АТ «Укрзалізниця». Також 2 листопада 2019 року правління Компанії затвердило та ввело в дію стандарт «Порядок службового розслідування транспортних подій». Документ встановив порядок проведення службового розслідування транспортних подій та оформлення відповідних документів [50]. Зазначена інформація свідчить про відповідальне ставлення керівництва до такого важливого питання як безпека руху, що можна вважати одним із напрямів досягнення забезпечення соціально-відповідальної діяльності.

Практика охорони праці на ДП МА «Бориспіль» [39]:

1. На підприємстві розроблена Політика у сфері охорони праці, яка спрямована на створення і забезпечення функціонування системи правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних та



лікувально-профілактичних заходів і засобів для збереження життя, здоров'я та працездатності працівників у процесі трудової діяльності.

2. За результатами роботи та виконання політики у сфері охорони праці на підприємстві відсутні випадки виробничого травматизму та професійних захворювань.

3. В 2014 році на підприємстві проведена атестація робочих місць за умовами праці, за результатами якої працівникам встановлені доплати за шкідливі умови праці, працівникам надається молоко та додаткові дні до основної відпустки.

4. Працівники підприємства забезпечуються спецодягом та спецвзуттям.

5. Працівники певних категорій проходять щорічні обов'язкові медичні огляди.

6. Щорічно робітники підприємства, які виконують роботи підвищеної небезпеки, проходять навчання та перевірку знань з питань охорони праці.

7. Службою охорони праці проводяться перевірки стану охорони праці згідно річного графіку перевірки стану охорони праці в структурних підрозділах.

Розглянута практика двох транспортних підприємств заслуговує на увагу і може стати прикладом для впровадження на усіх транспортних підприємствах.

### **2.3 Аналіз соціально відповідальної діяльності транспортних підприємств**

Питання забезпечення сталого розвитку залишається одним з глобальних викликів, з яким стикається світ сьогодні. Світова практика засвідчує, що зусилля органів державної влади мають бути спрямовані на

створення умов для забезпечення засад сталого розвитку через вдосконалення правового поля та створення і просування різних додаткових не законодавчих ініціатив, покликаних переконати бізнес впроваджувати та розширювати практику корпоративної соціальної відповідальності.

Розвиток корпоративної соціальної відповідальності, окрім державних інститутів, багато в чому сприяють громадські інститути, неурядові організації, спілки та об'єднання. Відповідно до Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року [61], метою якого є створення нормативно-правової бази та здійснення заходів для впровадження міжнародних стандартів ведення соціально відповідального бізнесу в діяльність суб'єктів господарської діяльності для забезпечення сталого розвитку України та підвищення суспільного добробуту. Соціальну відповідальність бізнесу в українському контексті можна визначити як таку, що діє у таких основних сферах (рис. 2.19).

Проблема забезпечення сталого розвитку є на сьогодні одним з глобальних завдань людства. Сталий розвиток – це модель використання ресурсів, взаємодії між людьми, природою та розвитком цивілізації на базі інновацій, при цьому досягається задоволення життєвих потреб нинішнього покоління разом зі збереженням навколишнього середовища, зміцненням особистісного і суспільного здоров'я без позбавлення такої можливості майбутніх поколінь.

Тобто, сталий розвиток – це комплекс заходів, націлених на задоволення поточних потреб людини при збереженні навколишнього середовища і ресурсів.

Як зазначено раніше в п. 1.3 важливим питанням в реалізації концепції сталого розвитку є виявлення його практичних і вимірюваних індикаторів., які проявляються через економічне зростання, соціальну відповідальність та екологічний баланс. Успішне впровадження та реалізації цілей і завдань сталого розвитку багато в чому залежить від прямої участі в цьому бізнесу.

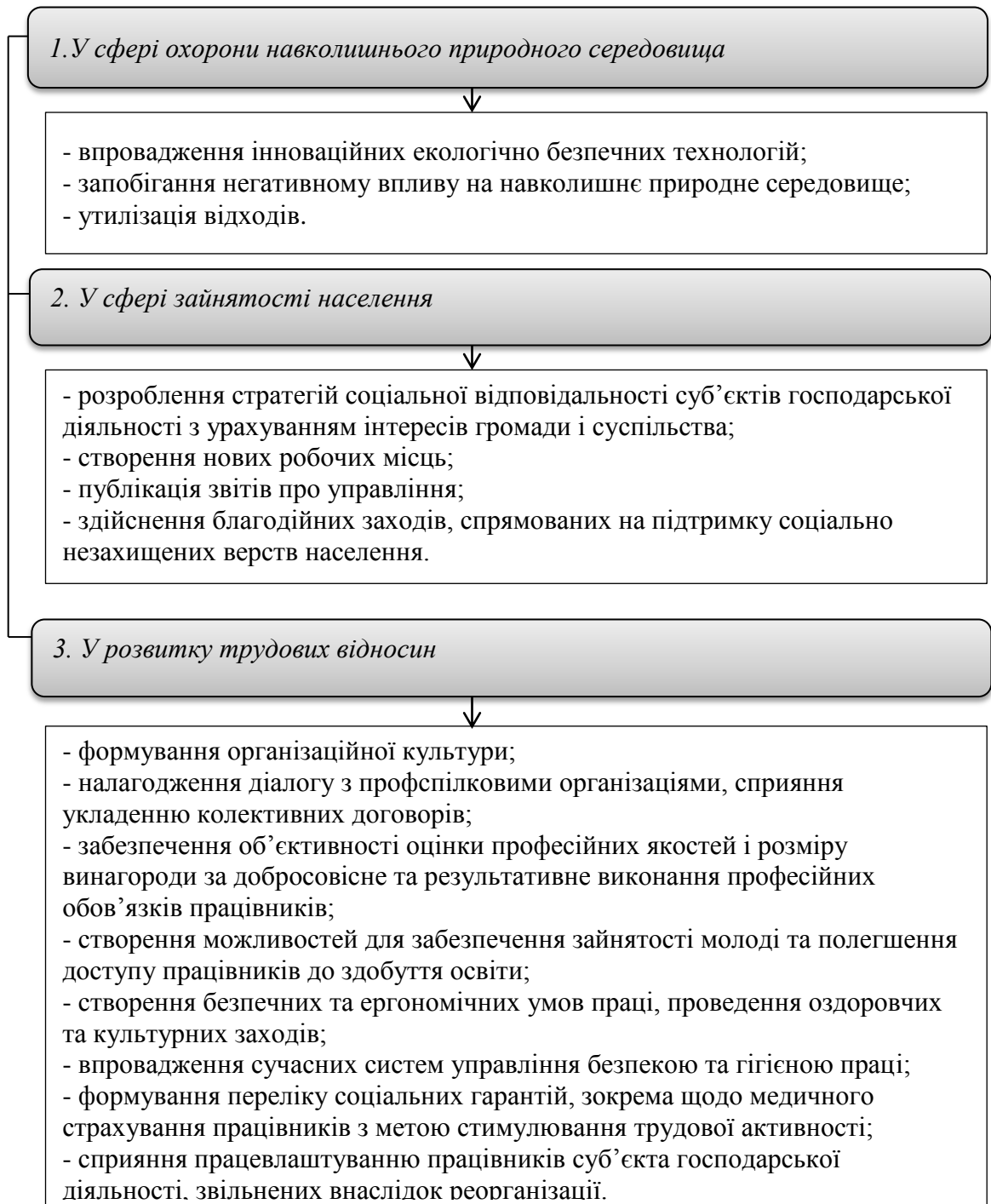


Рис. 2.19. Рівні соціальної відповідальності бізнесу в українському контексті

*Джерело: сформовано автором на основі [61]*

Результати дослідження стверджують, що вітчизняні підприємства готові до активного запровадження практик корпоративної соціальної відповідальності, проте надають перевагу тим заходам, які можуть

реалізувати, зважаючи на власні економічні, виробничі та кадрові ресурси.

Практики КСВ запроваджували підприємства, що ведуть свою діяльність у сферах транспорту та логістики (табл. 2.10).

*Таблиця 2.10*

Соціально відповідальні компанії транспортної галузі, які діють на території України

Назва підприємства	Країна походження	Пріоритетність у реалізації практик КСВ
АТ «Укрзалізниця»	Україна	Цілі № 1 - 17
АТ «Kuehne + Nagel International AG»	Швейцарія	Цілі № 6, 7, 12, 13
ТОВ «Zammler Україна»	Україна	Цілі № 1, 3, 16
ТОВ «Raben Україна»	Нідерланди	Цілі № 3, 5, 11
АЗК «БРСМ-Нафта»	Україна	Цілі № 3, 4, 7
АТ «Концерн Галнафтогаз»	Україна	Цілі № 5, 7
ТОВ «UVK Україна»	Україна	Ціль № 5
ТОВ «Автоспецпром»	Україна	Ціль № 3
ТОВ «FM logistics: Україна»	Франція	Ціль № 3
ТОВ «Ecol Ukraine»	Туреччина	Ціль № 4
ДП Адміністрація морських портів України	Україна	Ціль № 3
ТОВ «Автомагістраль-Південь»	Україна	Ціль № 3

*Джерело: сформовано автором на основі [2, 38, 62, 127, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 137, 151]*

За проаналізований період з 2016 по 2019 рр. найбільшу увагу українські організації приділяють заходам, які спрямовані на зміцнення здоров'я (ціль 3), на забезпечення якісної освіти (ціль 4), збереження гендерної рівності (ціль 5) та використання відновлювальної енергії (ціль 7). Заходи в рамках Цілей сталого розвитку № 1, 2, 8, 9, 10, 12-17 залишилась поза увагою вітчизняних транспортних підприємств та не відображені у звітах з КСВ [152].

За результатами проведено дослідження можемо стверджувати, що транспортні підприємства запроваджують практики з КСВ, але реалізують заходи відповідно до власного потенціалу та можливостей. Лідером з дотримання принципів сталого розвитку є АТ «Укрзалізниця». Відповідно до

проведено дослідження Товариство робить внесок по всім цілям сталого розвитку.

АТ «Укрзалізниця» є соціально відповідальною організацією і добре усвідомлює вплив на життя своїх працівників, користувачів послуг та навколишнє середовище.

Для Товариства сталий розвиток є таким, при якому задоволення потреб нинішнього покоління не йде врозріз з інтересами майбутніх поколінь. Інтеграція екологічних та соціальних аспектів у процес ухвалення та реалізації управлінських рішень дозволяє розширювати межі свого планування, враховувати більш широкий спектр ризиків та можливостей, що створює передумови для сталого розвитку бізнесу. Сталий розвиток нерозривно пов'язаний з виконанням проектів корпоративної соціальної відповідальності (рис. 2.20).

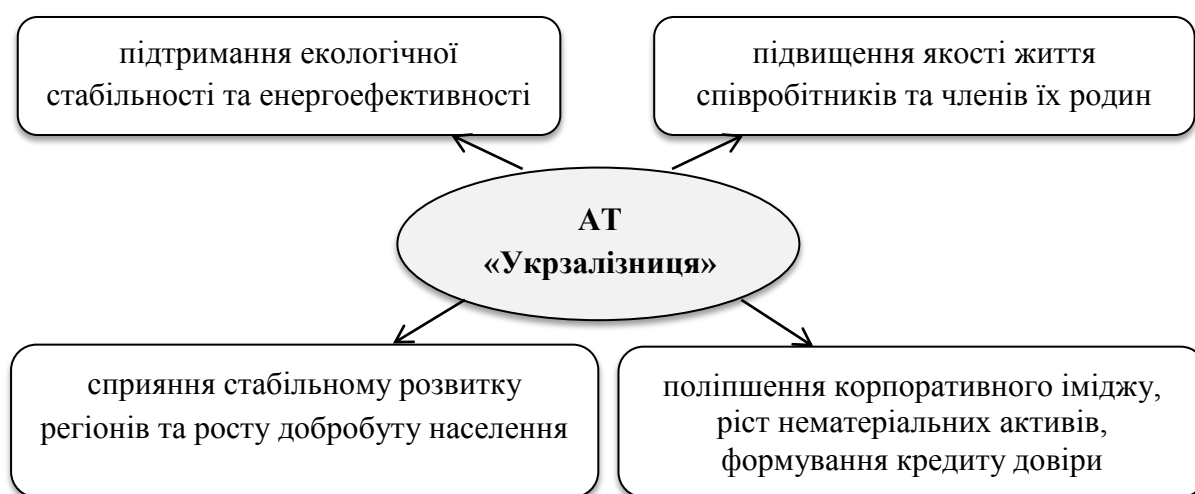


Рис. 2.20. Проекти корпоративної соціальної відповідальності АТ «Укрзалізниця» на рівні підприємства

*Джерело: сформовано автором на основі [50, 51, 52]*

На національному рівні АТ «Укрзалізниця» взяло на себе добровільне зобов'язання сприяти досягненню сталого економічного зростання та зайнятості (рис. 2.21).



Рис. 2.21. Проекти корпоративної соціальної відповідальності АТ «Укрзалізниця» на національному рівні

*Джерело: сформовано автором на основі [50, 51, 52]*

Сталий транспорт відіграє одну з вирішальних ролей у економічному та соціальному розвитку суспільства і завойовує все більше визнання як стимулятор сталого розвитку (рис. 2.22).

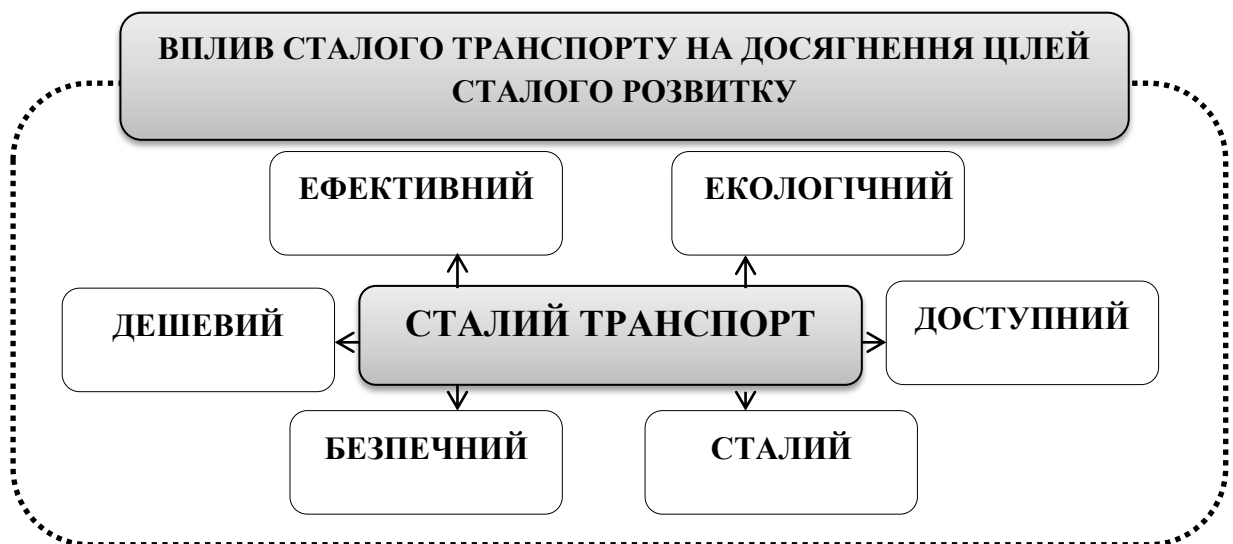


Рис. 2.22. Вплив сталого транспорту на досягнення цілей сталого розвитку АТ «Укрзалізниця»

*Джерело: сформовано автором на основі [50, 51, 52]*

Сталий транспорт дозволяє розширювати ланцюги постачань по всьому світу та сприяє пересуванню людей та вантажів, створюючи ринкові можливості як для виробників, так і для споживачів [50, 51, 52]. Висока пропускна спроможність залізничних систем допомагає подолати проблему великого попиту на перевезення.

Відповідно до першої цілі сталого розвитку «подолання бідності у всіх її формах та усюди» варто зазначити, що Товариство є одним з найбільших вітчизняних роботодавців в Україні. Працює понад 250 тисяч осіб та є одним з найбільших платників податків (рис. 2.23).



Рис. 2.23. Відповідність щодо першої цілі сталого розвитку АТ «Укрзалізниця»

*Джерело: сформовано автором на основі [50, 51, 52]*

Система оплати праці АТ «Укрзалізниця» забезпечує гідний та конкурентний рівень винагороди за результати роботи та гарантує своїм працівникам широкий спектр соціальних гарантій. Крім того, Товариство інвестує у соціально-економічний розвиток регіонів [50, 51, 52].

Товариство надає рівні можливості співробітникам різних вікових та гендерних груп та повністю відповідає п'ятій цілі сталого розвитку (рис. 2.24).

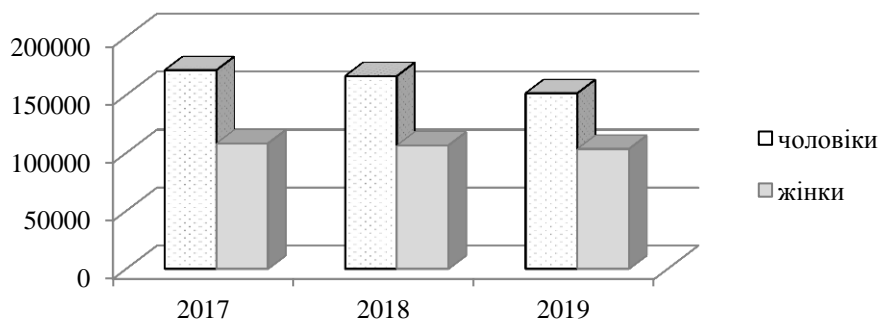


Рис. 2.24. Забезпечення гендерної рівності АТ «Укрзалізниця»

*Джерело: сформовано автором на основі [50, 51, 52]*

Політика АТ «Укрзалізниця» спрямована на забезпечення рівних прав та можливостей як жінок, так і чоловіків. У 2017 році кількість чоловіків за звітний період склала 171417 осіб, а жінок – 108 242 особи (тобто, 38,7 %). У 2018 році кількість чоловіків за звітний період склала 166266 осіб ( тобто 61%), жінок – 106479 осіб (39 %) та у 2019 році кількість чоловіків 151513 осіб (59,5% ), а жінок – 103500 осіб (40,5%). У компанії з повагою ставляться до сімейного статусу, національного походження, релігії та віку.

АТ «Укрзалізниця» велику увагу приділяє формуванню єдиної системи професійного навчання робітників, визначення перспектив та напрямів професійного розвитку робітничого персоналу. Це дозволяє створювати умови для проведення навчання робітників Товариства на високому рівні та забезпечувати четверту ціль сталого розвитку (рис. 2.25).

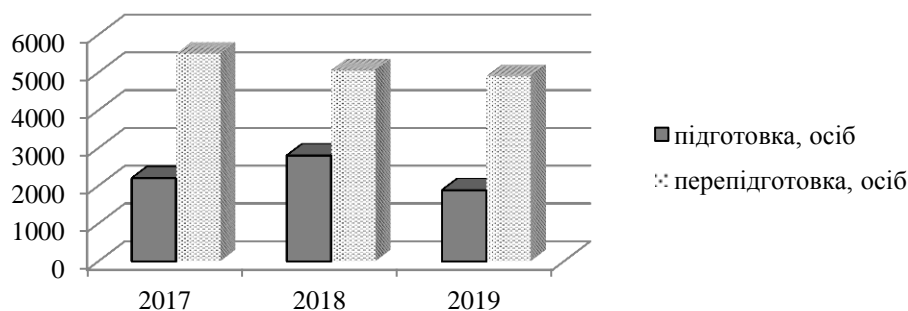


Рис. 2.25. Професійне навчання АТ «Укрзалізниця»

*Джерело: сформовано автором на основі [50, 51, 52]*



АТ «Укрзалізниця» приділяє значну увагу формуванню потенціалу кваліфікованих робітничих кадрів, кількість яких складає близько 70 % від загальної чисельності працюючих.

Протягом 2017 року підготовлено по регіональних філіях і філіях майже 2,2 тис. робітників, що становить виконання 209 % від річного плану на 2017 рік, а обсяги перепідготовки склали майже 5,5 тис. робітників, що становить виконання 126 % від річного плану на 2017 рік.

У 2018 році підготовлено понад 2,8 тис. робітників, що становить 180 % від виконання річного плану на 2018 рік та 127 % від виконання плану за аналогічний період 2017 року. Обсяги перепідготовки склали 5,06 тис. робітників, що становить виконання 108 % від річного плану на 2018 рік та 92 % виконання від аналогічного періоду 2017 року.

Загалом у 2019 році підготовлено понад 1,82 тис. робітників (87 % плану 2019 року), перепідготовку пройшли близько 4,9 тис. осіб (103 % плану 2019 року), підвищили кваліфікацію понад 30,6 тис. робітників (132 % плану на 2019 рік). Навчання відбувались у центрах професійного розвитку персоналу, на виробництві та в інших навчальних закладах.

Так, протягом 2016 -2019 рр. компанією було запроваджено контроль за виконанням заходів щодо профілактичної роботи із запобіганням виробничого травматизму. Таким чином було проведено огляди стану охорони праці; розроблено план дій щодо покращення стану охорони праці, промислової безпеки та невиробничого травматизму; для районів прилеглих до залізничних станцій серед населення, пасажирів, закладів вищої освіти, ліцеїв та коледжів, учнів шкіл, працівників підприємств було проведено роз'яснювальні роботи щодо профілактики невиробничого травматизму на залізничному транспорті; проведені перевірки щодо освітлення територій станцій; проведені капітальні ремонти залізничних станцій; попереджувального змісту встановлені білборди; проведені змістовні лекції щодо безпеки на об'єктах залізничного транспорту; проведені перевірки щодо виконання правил утримання переїздів.

Саме тому одним з пріоритетів соціальної політики та дотримання цілей сталого розвитку для АТ «Укрзалізниця» є турбота про благополуччя та здоров'я персоналу (рис. 2.26).

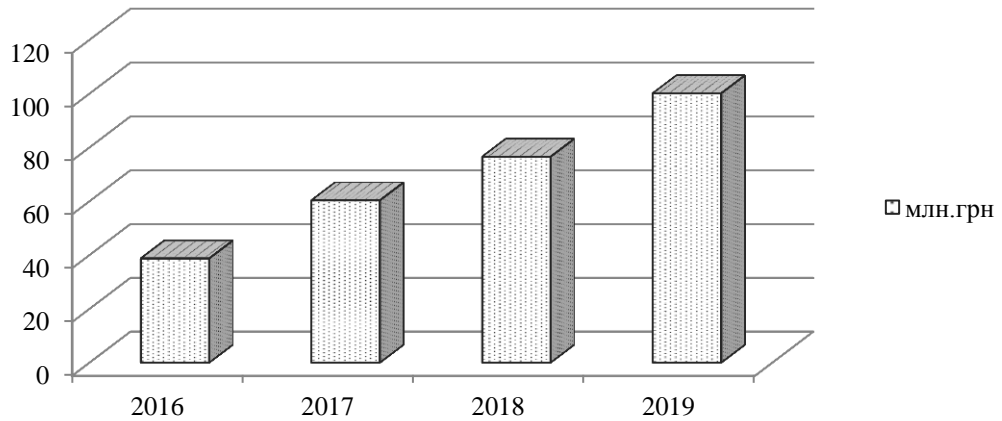


Рис. 2.26. Реалізація заходів, передбачених Програмою з попередження нещасних випадків невиробничого характеру на залізничному транспорті, млн грн

*Джерело: сформовано автором на основі [50, 51, 52]*

АТ «Укрзалізниця» дбає про здоров'я своїх працівників. Зокрема велике значення приділяє проведенню медичних оглядів (рис. 2.27).

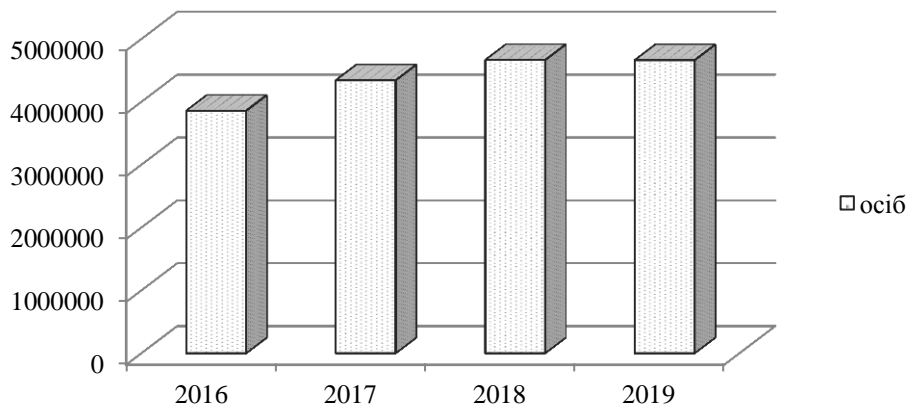


Рис. 2.27. Кількість проведених обов'язкових медичних оглядів, осіб

*Джерело: сформовано автором на основі [50, 51, 52]*

Відповідно до 12 цілі, то політика АТ «Укрзалізниця» у 2016-2019 роках активно спрямована на реалізацію заходів щодо оновлення парку електровозів та використання нових систем та обладнання.

Як найбільш екологічний вид транспорту залізниця позитивно впливає на боротьбу зі змінами клімату, тому дає вагомий внесок щодо 13 цілі сталого розвитку і ти самим забезпечує найменший викид парникових газів. У Товаристві тривають постійні роботи з удосконалення інфраструктури залізничного транспорту.

Дослідження сучасних тенденцій підприємницької діяльності розвинених країн світу показує, що реалізація принципів соціально-відповідального ведення бізнесу стає загальноприйнятою концепцією, обов'язковою для наслідування всіма суб'єктами господарської діяльності не залежно від форми власності або розміру компанії. Цьому сприяє багато чинників та подій міжнародного масштабу. В Україні концепція соціально відповідальної діяльності (далі – СВД) також поступово набуває поширення та може бути реалізована завдяки досягненню глобальних цілей сталого розвитку та виконання Указу Президента «Про Цілі сталого розвитку в Україні».

Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року є орієнтирами для розроблення проектів прогностичних і програмних документів, проектів нормативно-правових актів з метою забезпечення збалансованості економічного, соціального та екологічного вимірів сталого розвитку України та елементом управління організаційною культурою [152]. Адже від вибору керівництвом та працівниками таких орієнтирів залежить успішність та розвиток транспортного підприємства у соціально відповідальному бізнесі.

Всі Цілі є взаємопов'язаними, їх можна назвати ключем до успіху в одній із них є вирішення питань, загалом пов'язаних із іншими. 17 цілей сталого розвитку (ЦСР), що включають в себе 169 завдань, ставлять за мету вирішення причин бідності та задоволення універсальної потреби в розвитку, яка існує для всіх людей. Цілі охоплюють три аспекти сталого розвитку:

економічне зростання, соціальну інтеграцію та охорону навколишнього середовища.

Глобальні цілі охоплюють багато сфер, маючи амбіції щодо подолання нерівності, сприяння економічному зростанню, створення гідних робочих місць, міст та населених пунктів, індустріалізації, океанів, екосистем, енергетики, зміни клімату, сталого споживання та виробництва, миру та справедливості. Вони є універсальними і ставляться перед усіма країнами. Основною особливістю ЦСР є їх чітка спрямованість на шляхи імплементації, а саме мобілізацію фінансових ресурсів, створення потенціалу та використання технологій, а також надання ключової ролі інформації та установам. Саме тому для транспортних підприємств досягнення Цілей є адаптивним пріоритетом, адже за результатами досліджень в п. 2.1 та 2.2 вони займають вагому нішу у соціальній, економічній та екологічній сферах.

Світовий досвід свідчить, що суспільний прогрес значною мірою залежить від підтримання балансу між цілями підтримки економічного зростання, конкурентоспроможності бізнесу, забезпечення екологічної безпеки та зменшення соціальної нерівності. Для досягнення довгострокових цілей необхідно послідовно виконувати визначені коротко - та середньострокові завдання. Передумовами досягнення всіх без винятку цілей розвитку є якісне управління підприємством завдяки переходу до вищого рівня організаційної культури та організаційної зрілості, суспільна підтримка. Відповідно, належне управління, чесна та прозора інформація, участь усіх працівників від керівництва до підлеглих у прийнятті рішень та контролюванні їх виконання мають враховуватись при формулюванні стратегічних цілей транспортних підприємств.

Перехід на засади сталого розвитку потребуватиме глибоких структурних змін в управлінні та нових методів роботи в різних підрозділах. Впровадження принципів сталого розвитку потребує формування стратегічного бачення напрямів розвитку, що ґрунтуються на новій філософії мислення щодо управління організаційною культурою транспортних

підприємств та нових аспектах економічної, соціальної та екологічної діяльності. Система управління організаційною культурою має базуватися на вищому рівні організаційної зрілості транспортного підприємства, що передбачає конструктивну взаємодію працівників усіх рівнів.

При цьому слід зазначити, що переважна більшість заходів, яких пропонується вжити для забезпечення сталого розвитку, мають загально-рекомендаційний характер з визначенням цільових орієнтирів (індикаторів), яких вважається необхідним досягнути у певний період в окремих сферах. Разом з тим, в умовах відсутності у відповідальних органів виконавчої влади єдиного розуміння та взаємоузгоджених підходів до забезпечення сталого розвитку, плани їх роботи у цьому напрямку фактично зводяться до простого дублювання прямих функціональних завдань або заходів, спрямованих на вирішення нагальних проблем цих органів та відповідних сфер діяльності. Тому транспортним підприємства необхідно розробляти та удосконалювати систему управління організаційною культурою та підприємством в цілому самостійно.

За цих умов найактуальнішим завданням для транспортних підприємств залишається запровадження такої системи управління організаційною культурою, яка буде допомагати вирішувати питання їх сталого розвитку та підвищення ефективності функціонування.

## **Висновки до розділу 2**

За результатами дослідження сучасного стану управління організаційною культурою транспортних підприємств були зроблені наступні висновки:

1. Проведено аналіз стану функціонування та особливості управління організаційною культурою транспортних підприємств; розроблено

інструментарій підвищення ефективності організаційної культури за рахунок соціально відповідальної діяльності транспортних підприємств.

2. Встановлено, що протягом 2013-2019 рр. спостерігається поступове зростання валового внутрішнього продукту, створеного в транспортній галузі. З 2015 р. сформувалась тенденція до зростання галузевого ВВП. Поряд з тим, спостерігається тенденція до зниження кількості працюючих на транспортних підприємствах протягом того ж періоду.

3. Розроблено інструментарій активізації процесу переходу на вищий рівень організаційної зрілості та відповідний рівень організаційної культури транспортних підприємств шляхом поділу його за характером на соціальний, економічний, інституційний та за рівнем застосування – на рівні транспортного підприємства і рівні особистості.

4. Виявлено, що низький рівень організаційної зрілості більшості транспортних підприємств України призводить до неефективного управління організаційною культурою та потребує удосконалення з урахуванням виникнення адаптивної ситуації. Дослідження сучасних тенденцій підприємницької діяльності транспортних підприємств України щодо реалізації принципів соціально відповідального ведення бізнесу стає загальноприйнятою концепцією. З кожним роком все більше вітчизняних компаній долучаються до ініціативи «нефінансового» звітування. Проте дослідження сучасного ринку показує, що кількість компаній, що звітують в Україні, залишається незначною. Транспортні підприємства запроваджують практики з КСВ, але реалізують заходи відповідно до власного потенціалу та можливостей. Встановлено, що транспортний лідер з дотримання принципів сталого розвитку є АТ «Укрзалізниця».

5. Встановлено, що серед основних задач соціально відповідальної діяльності транспортних підприємств є створення комфортних умов праці, надання якісного медичного обслуговування та забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату. Забезпечення та визначення напрямів професійного навчання та розвитку робітників. Головним завданням між

керівниками й працівниками є налагоджування партнерських відносин для вирішення стратегічних питань, а також дотримання правил гендерної рівності та ділової етики.

Результати досліджень, представлені у даному розділі, опубліковано у працях [90, 91, 92,93, 98, 99, 100, 101, 104, 105, 108, 109].

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

#### **3.1 Концептуальні основи управління організаційною культурою транспортних підприємств**

Питання управління організаційною культурою набувають сьогодні особливої актуальності і значущості, оскільки вона не тільки відрізняє одне підприємство від іншого, але і зумовлює успіх функціонування транспортного підприємства в довгостроковій перспективі.

Організаційна культура є найважливішим інструментом управління, яка лежить в основі побудови будь-якої економічної моделі діяльності. Стрімко розвиваються ті підприємства, які мають добре сформовану організаційну культуру. Саме сукупність факторів, що впливають на розвиток підприємницьких структур, необхідно доповнити фактором ефективної організаційної культури [163].

Визначальну роль в управлінні, формуванні та підтримці організаційної культури відіграє апарат управління. Саме управлінці встановлюють основні правила і норми поведінки в організації. Здатність управлінця оцінювати, контролювати і підтримувати підлеглих, його реакція на критичні події і кризи, навчання і тренування, критерії винагород і просування по службі - все це дієві механізми підтримки організаційної культури. Однак цього недостатньо. Важливо сформувати правильну систему управління організаційною культурою транспортних підприємств.

Необхідність формування правильної системи управління організаційною культурою зумовлено причинами неефективності існуючої системи; невідповідністю вимогам зовнішнього середовища; низьким рівнем організаційної зрілості; відсутністю мотивації до глобальних змін; низьким



рівнем впливу на ефективність діяльності тощо.

Система управління підприємством – це сукупність технічних і організаційних методів і заходів призначених для вирішення завдань управління різними аспектами діяльності підприємства.

Система управління є формою реального втілення управлінських взаємозв'язків. Вона виступає у вигляді реально існуючої субстанції, за допомогою якої управління набуває конкретного змісту і конкретний прояв, а функція управління набуває практичну реалізацію [25].

Система управління складається та діє не тільки у відповідності до змісту функції управління і характеру відносин, які є основою управлінських взаємозв'язків, але і відповідно до умов, в яких формується система управління, а також згідно з властивим системі управління принципам її побудови, функціонування і перетворення.

При вивченні та аналізі будь-якої системи управління необхідно чітко розрізняти дві її основні характеристики – це функція системи управління та мета її функціонування [23].

Функція системи управління – це характеристика, що визначає зміну станів системи. Безліч всіх можливих станів системи управління зумовлюється кількістю її елементів, їх різноманітністю та взаємозв'язками. В свою чергу функція управління – це є особливий вид управлінської діяльності, конкретні форми управлінського впливу на діяльність системи, які обумовлюють і визначають зміст ділових взаємовідносин.

Метою формування системи управління є певний бажаний стан, тобто певне значення або сукупність значень функції системи.

Наступними важливими характеристиками системи є її структура, розмір і складність. Структура управління – це упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що забезпечують функціонування і розвиток підприємства як єдиного цілого. Організаційна структура регулює розподіл завдань по підрозділах, їх компетентність у вирішенні певних проблем, загальну взаємодію цих елементів. В рамках організаційних структур

протікає весь управлінський процес, а також рух потоків інформації, в якому беруть участь керівники всіх рівнів.

Розмір системи характеризується кількістю її елементів і зв'язків між ними, а складність проявляється різноманітністю, неоднорідністю властивостей елементів і особливостями зв'язків між ними.

Управління як процес впливу суб'єкта на об'єкт управління немислимо без системи управління, що забезпечує процес управління, тобто безліч взаємозалежних елементів, що функціонують злагоджено і цілеспрямовано. Елементи, які беруть участь в процесі управління, об'єднуються в систему за допомогою інформаційних зв'язків, а конкретніше - за принципом зворотного зв'язку.

Отже, система управління транспортним підприємством – це складне формування процесів і явищ, удосконалення яких може бути з різним ступенем деталізації. Ефективність такого вдосконалення залежить від методики і часу проведення, а також від професійної підготовки керівника підприємства.

При управлінні організаційною культурою існує необхідність узагальнення та виявлення оптимальних інструментів. Це зумовлює необхідність дослідження причин неефективності чинних систем управління організаційною культурою підприємства, виявлення складових та пошук наукових шляхів її удосконалення.

Удосконалення системи управління організаційною культурою транспортних підприємств є важливим завданням в сучасних умовах їх функціонування, яка повинна надавати всі можливості для ведення соціально відповідальної діяльності. Вона є складовою загальної системи управління підприємством, і в результаті синхронізованих дій, можливе підвищення ефективності функціонування транспортних підприємств.

Уточнення елементів, спрямоване на усунення існуючих недоліків, дозволило сформувати систему управління організаційною культурою транспортних підприємств.

При здійсненні досліджень було враховано, що система управління організаційною культурою функціонує паралельно із науковими принципами, методами, інструментарієм та заходами, що сприяють підвищенню рівня організаційної зрілості транспортного підприємства.

Саме завдяки їх комплексному впливу на організаційну культуру, можливо забезпечити вирішення мети, цілей та задач забезпечення підвищення рівня керованості транспортних підприємств (рис. 3.1).

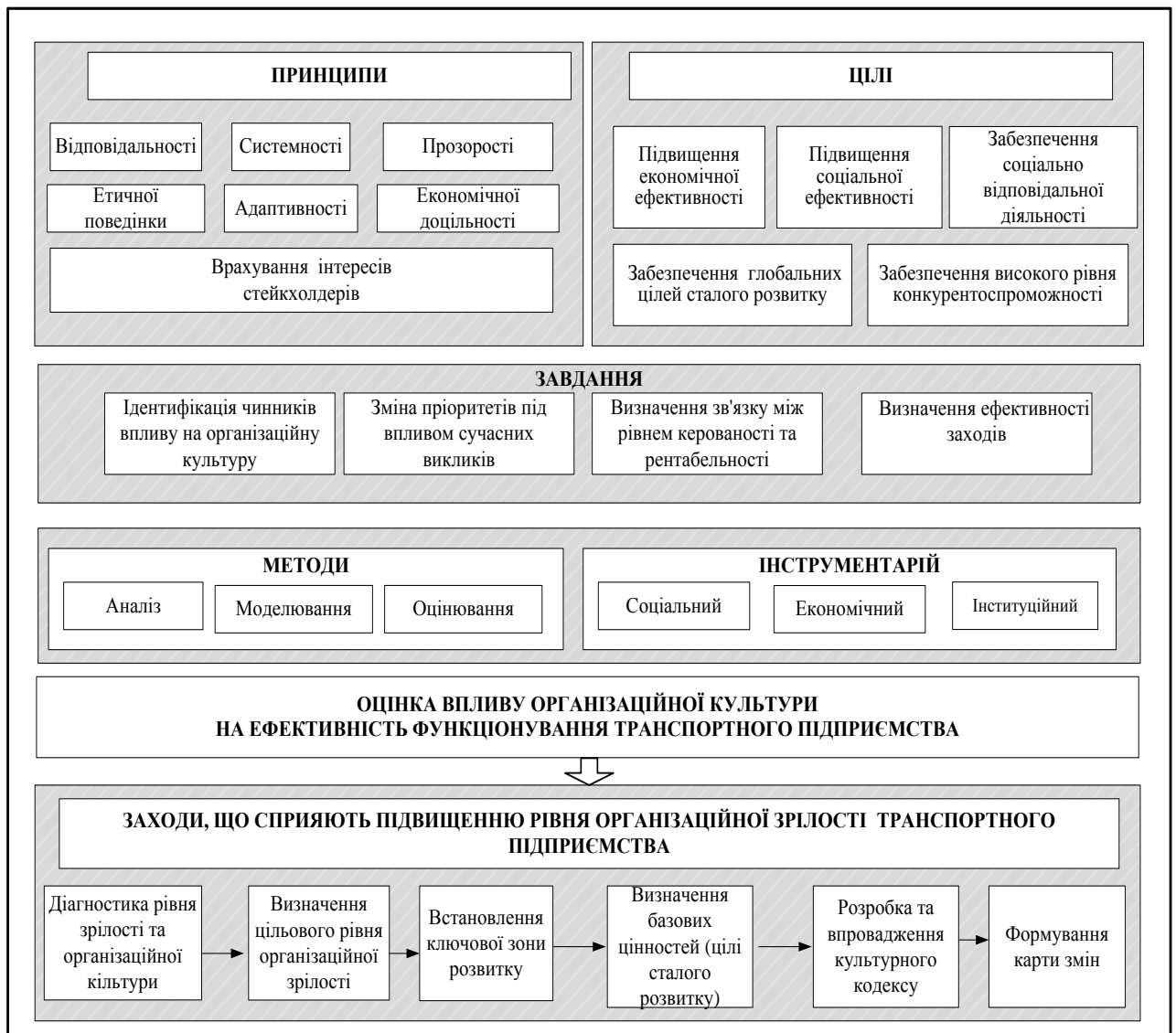


Рис. 3.1. Система управління організаційною культурою транспортних підприємств

*Джерело: сформовано автором*

При розробці концептуальних основ управління організаційною культурою транспортних підприємств, насамперед необхідно визначити основні завдання, вибрати відповідні методи та розробити інструментарій, що забезпечать їхнє вирішення, удосконалити науково-методичний підхід до оцінки впливу організаційної культури на ефективність функціонування транспортних підприємств та розробити заходи, які будуть сприяти підвищенню рівня їхньої організаційної зрілості. Слід зазначити, що управління організаційною культурою транспортних підприємств має набувати системного характеру на усіх рівнях управління від керівників до працівників для забезпечення синергетичного ефекту, що передбачено в реалізації принципів системності, відповідальності та етичної поведінки.

Розглядаючи більш розширений набір елементів, які входять в систему управління організаційною культурою транспортних підприємств, можна виділити такі елементи: принципи, цілі, завдання, методи, інструментарій, оцінка впливу організаційної культури на ефективність функціонування транспортного підприємства та заходи, що сприяють підвищенню організаційної зрілості транспортного підприємства.

До основних принципів системи управління організаційною культурою транспортних підприємств відносять: відповідальність, системність, прозорість, норми етичної поведінки, адаптивність, економічну доцільність та врахування інтересів стейкхолдерів.

Відповідальність розглядається в морально-етичному аспекті, в економічному, в правовому тощо і означає розуміння наслідків від прийнятих рішень та дій. Принцип системності передбачає формування культури як системи взаємопов'язаних елементів, вивчення кожного з яких дозволяє вивчити всю систему; при якій вдосконалення організаційної культури можливо лише за рахунок зміни кожного елемента в інтересах ефективного функціонування усієї системи. Наступним важливим принципом для забезпечення управління організаційною культурою транспортних підприємств є прозорість.

Прозорість прийняття рішень, прозорість при розподілі ресурсів сприяє забезпеченню справедливості, дотриманню законності, оскільки висвітлення фактів, з одного боку, мотивує до чесності, а з іншого – обмежує, упереджує несправедливі, незаконні дії. Вагомого значення в сучасних умовах функціонування також набуває прозорість інформації, що наводиться у формах фінансової звітності. Для залучення інвесторів, інвестиційних донорів, кредиторів необхідно обов'язково дотримуватися цього принципу.

Принцип етичної поведінки об'єднує і згуртовує колектив. Наявність корпоративної етики на підприємстві дозволяє створити команду однодумців з однаковими цілями і місією. в системі моральних принципів та норм моральної поведінки.

Первинним елементом системи управління організаційною культурою є принцип адаптивності. Ситуації, які виникають в результаті змін у зовнішньому середовищі перешкоджають досягненню цілей підприємства. Так, організаційна культура виступає універсальним адаптером по відношенню до співробітників (нових членів колективу) транспортного підприємства. Це виражається у прагненні персоналу досягти високих виробничих результатів, ефективності діяльності, забезпечити темпи росту продуктивності праці і середньої заробітної плати при наявності адаптивної ситуації.

Принцип економічної доцільності є важливим аспектом при управлінні організаційною культурою транспортних підприємств. Даний принцип реалізується шляхом прийняття обґрунтованих рішень при оптимальних витратах коштів і часу. Визначає співвідношенням економічного ефекту (результату) і витрат, що зумовили цей ефект (результат).

Принцип врахування інтересів стейкхолдерів полягає у побудові взаємовигідних відносин з урахуванням інтересів зацікавлених сторін в господарській діяльності та її результатах транспортних підприємств. Ці інтереси можуть носити характер співробітництва, бути суперечливими або навіть деструктивними, але, так чи інакше, вони визначають траєкторію

розвитку будь-якої соціально-економічної системи. Співпраця зі стейкхолдерами – це крок до соціального компромісу різних груп та до забезпечення транспортними підприємствами соціальної відповідальності. Узгодження і задоволення інтересів стейкхолдерів слід розглядати як перспективні інвестиції в майбутнє транспортного підприємства, його найважливіший нематеріальний актив.

Основними цілями системи управління організаційною культурою транспортних підприємств є підвищення економічної та соціальної ефективності підприємства; забезпечення соціальної відповідальності; забезпечення глобальних цілей сталого розвитку та конкурентоспроможності.

Завданнями системи виступає ідентифікація чинників впливу на організаційну культуру; зміна пріоритетів соціального розвитку під впливом сучасних викликів, виділення першочергових та адаптивних, що було зроблено в п 2.2 дисертаційної роботи; визначення ефективності від проведених заходів; визначення зв'язку між рівнем організаційної зрілості та рентабельністю підприємства.

До чинників впливу на організаційну культуру відносять різноманітну кількість факторів, серед яких: система притаманних цінностей як керівництву транспортного підприємства, так і персоналу; мотивація і стимулювання персоналу; особистість керівника, його стиль поведінки, ставлення до робочих завдань; реакція керівництва на критичні ситуації, конфлікти; швидкість реагування на нові нововведення та інновації; стимулювання і мотивація персоналу; відбір, просування персоналу кар'єрою; наявна освіта та загальний рівень культури персоналу; цінності та переконання персоналу; гендерна політика; внутрішній і зовнішній дизайн і оформлення приміщень; створення символів, гасел, легенд; навчання персоналу. Також до зазначених факторів відносять групу факторів, що створюють необхідні умови для зміни організаційної культури в кращому напрямку, тобто її переходу до вищого рівня. Це свого роду «гігієнічні»

фактори наявність яких ще не достатня для зміни організаційної культури в бажаному напрямку. До основних методів системи управління організаційною культурою відносять: аналіз, моделювання та оцінювання.

Важливим етапом в управлінні організаційною культурою є процедура оцінки. Ураховуючи, що за останні роки більшість транспортних підприємств зазнала значних змін щодо організаційної діяльності в умовах змін нормативно-правового регулювання, виникає необхідність оцінки організаційної культури для стратегічного управління її розвитком. Розвиток методів управління та зміни в соціально-трудовах відносинах обумовлюють необхідність удосконалення існуючих методів управління організаційною культурою та розробки нових, реалізація яких має сприяти підвищенню ефективності виробництва, збереженню здоров'я працівників, зниженню травматизму, зменшенню плинності кадрів тощо. Здійснення діагностики організаційної культури полягає у виборі тих аспектів підприємства, яким варто приділяти пильну увагу, на підставі чого буде здійснюватися пошук підходів та методів оцінки. Це дозволить визначити не тільки ефективність існуючої організаційної культури, а також раціональність побудови внутрішньої організаційної структури підприємства за рахунок діагностики, яка дозволить також виявити позитивні та негативні сторони системи управління. Таким чином, система управління підприємством – це комплекс, що включає цільову, організаційну, забезпечувальну, функціональну, керуючу, керовану, науково-методичну та зовнішню підсистеми, які сприяють ухваленню та реалізації конкурентоспроможних управлінських рішень, спрямованих на задоволення заданої ринкової потреби; це комплексна система забезпечення конкурентоспроможності підприємства в конкурентному середовищі.

Дослідження особливостей формування й розвитку організаційної культури та сучасних вимог до умов праці дає підстави сформулювати основні концептуальні основи управління організаційною культурою в сфері охорони праці:

– формування та розвиток організаційної культури в сфері охорони праці має відбуватися з урахуванням відповідних цінностей та норм поведінки, які відповідають пріоритетним цілям підприємства, а саме: розвитку виробничої, технічної, соціальної систем та їх зворотного впливу на стабільну прибуткову діяльність підприємства, що в цілому буде сприяти забезпеченню ефективності системи управління на підприємстві. Визначення обов'язків посадових осіб та працівників, які беруть участь в управлінні охороною праці; формування відповідних служб охорони праці в структурних підрозділах транспортних підприємств; організація та проведення навчання та перевірки знань з питань охорони праці; реалізацію заходів з питань промислової безпеки; планування робіт з охорони праці та їх фінансування.

– розвиток організаційної культури має ґрунтуватися на аналізі витрат на заходи з охорони праці з метою оцінки їх економічної та соціальної ефективності з подальшою розробкою комплексу заходів для профілактики виробничого травматизму на підприємстві, систематичного аналізу причин нещасних випадків, що дозволить знизити рівень ризику виникнення нещасних випадків та сформувати ефективну систему управління охороною праці на підприємстві;

– формування та розвиток організаційної культури на промислових підприємствах передбачає використання у виробничому процесі сучасних технологій, своєчасного забезпечення працівників необхідними засобами праці та захисту, а також урахування необхідності узгодження економічних інтересів роботодавця із соціально-економічними цінностями працівників, що буде сприяти розвитку соціально-трудова відносин;

– під час формування і розвитку організаційної культури необхідно вдосконалювати нормативно-правове регулювання із забезпечення безпечної трудової діяльності на підставі структурно-правового визначення заходів, у якому розробка та реалізація політики підприємства має поєднувати зусилля й інтереси всіх підрозділів, які забезпечують виробничий, технічний і



соціальний розвиток підприємства, що дозволить поліпшити стан управління трудовими ресурсами на підприємстві;

– формування організаційної культури на промисловому підприємстві має передбачати зміцнення трудової та виробничої дисципліни через посилення контролю та відповідальності за її порушення, удосконалення організації професійної підготовки та підвищення кваліфікації працівників, стимулювання за дотримання вимог безпеки праці, що в цілому сприятиме формуванню нового усвідомлення працівників до необхідності дотримання умов безпечної трудової діяльності;

– управління організаційною культурою має відбуватися за участю профспілок, що дозволить поліпшити взаємну координаційну діяльність на підприємстві під час розробки та здійснення комплексу організаційно-правових заходів у сфері охорони праці, що буде посилювати соціальний діалог при впровадженні ефективних механізмів розв'язання трудових спорів і конфліктів на підприємстві.

Концептуальними основами управління організаційною культурою транспортних підприємств є розробка заходів щодо переходу організаційної культури на вищий рівень. Будь-яке підприємство існує завдяки власній культурі, що склалася. Проте рівень організаційної культури потребує постійної оцінки для виявлення слабких місць, адже це сприяє її розвитку, правильному підходу до формулювання місії і мети діяльності транспортних підприємств, підбору та найму працівників, які будуть зацікавлені у досягненні стратегічних та глобальних цілей розвитку, підвищувати ефективність функціонування, забезпечувати соціально відповідальну діяльність. Організаційна культура вищого рівня повинна сприяти визначенню цінностей, які будуть формувати всі дії від керівництва до працівників усіх рівнів управління, а також впливати на прийняття рішень і моделі поведінки. Адже транспортним підприємствам потрібно адаптуватися кожного дня до змін зовнішнього середовища в нестабільних умовах. Водночас, спостерігається велика різноманітність у поглядах працівників

через різне культурне походження, різний досвід, різну мотивацію. Враховуючи той факт, що транспортні підприємства є складною відкритою системою, що постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем, вони повинні мати високу адаптивність та рівень організаційної культури, яка буде забезпечувати пристосування до цих змін завдяки внутрішній політиці.

Саме тому слід постійно проводити оцінку рівня організаційної культури та у разі її неефективності на відповідному рівні удосконалювати систему управління організаційною культурою за рахунок переходу на вищий рівень. Дуже часто спостерігається невідповідність рівня організаційної культури стратегічним цілям та пріоритетам розвитку транспортного підприємства, що призводить до необхідності удосконалення методичних підходів та інструментарію її активізації.

У п. 2.2 дисертаційної роботи наведено удосконалений інструментарій активізації організаційної культури процесу переходу на вищий рівень організаційної зрілості та відповідний рівень організаційної культури транспортних підприємств. Це дозволяє удосконалити елементи системи управління організаційної культури та сприяти усуненню недоліків, які сформувалися на сьогоднішній день.

Концептуальні основи управління організаційною культурою транспортних підприємств будуть сприяти удосконаленню системи її управління в умовах змін зовнішнього середовища та сприятимуть переходу на вищий рівень організаційної зрілості для підвищення ефективності функціонування, адаптації до сучасних викликів, що пов'язані із досягненням цілей сталого розвитку, і як наслідок, забезпечать соціально відповідальну діяльність транспортних підприємств. Проте потребують додаткових досліджень методичні підходи до оцінки впливу організаційної культури на ефективність функціонування транспортних підприємств та до визначення рівня організаційної зрілості та відповідного типу організаційної культури транспортних підприємств, що будуть проведені у п. 3.2 та 3.3 з подальшою розробкою заходів, що сприятимуть підвищенню організаційної зрілості

транспортних підприємств.

### **3.2 Методичний підхід до оцінки впливу організаційної культури на ефективність функціонування транспортних підприємств**

Організаційна культура є найважливішим ресурсом, який здатний створити адаптивну та ефективну виробничу систему, а також є одним з найважливіших інструментів управління. Оскільки саме організаційна культура визначає, яким чином і з якими витратами досягаються результати діяльності підприємства, обумовлюючи зміну співвідношення між обсягом виробництва і вимірюваними витратами.

В процесі свого розвитку, будь-яка організація проходить певні етапи, які характеризуються різними стратегічними підходами, компетентністю персоналу, технологіями та наявністю організаційної культури. Сьогодні існують різні підходи, які дозволяють оцінити кожен рівень розвитку організації.

Класичною моделлю оцінки рівня організаційної зрілості вважається Capability Maturity Model (Модель зрілості можливостей) (далі – СММ), що описує етапи розвитку організації. Дана модель містить набір рекомендацій у вигляді практик, використання яких дозволяє досягати цілі, які необхідні для повної реалізації певних напрямів діяльності підприємства [11, 80].

Рівень зрілості – це один з ключових показників ефективності діяльності підприємства. Показує наскільки логічно вибудовані, керовані, вимірні, контрольовані та на скільки результативні наявні процеси на підприємстві. Логічна структура процесу передбачає чітку послідовність виконуваних операцій, розподіл зон відповідальності відповідно до посадових інструкцій та дотримання культурного кодексу.

Під терміном «керованість» розуміємо можливість цілеспрямовано впливати на хід процесу для досягнення конкретного результату. Вимірність

процесу передбачає оцінювання фактичних результатів щодо обсягу витрачених ресурсів.

Контрольованість та результативність мають на меті усунути відхилення процесу від нормальних значень (підтримка на прийнятному рівні) та досягнення високих результатів. Всі ці ключові показники ефективності діяльності підприємства встановлюються в процесі свого розвитку тобто підвищення рівня зрілості.

Рівень зрілості підприємства – це головний показник оцінки за моделлю СММ. Модель складається з п'ятирівневої шкали зрілості, що показує наскільки послідовне підприємство в проходженні загальних повторювальних процесів (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Рівні зрілості підприємства за моделлю СММ

*Джерело: сформовано автором на основі [11]*

Виділяються такі рівні зрілості підприємства, в тому числі транспортного: початковий, повторюваний, стандартизований, керований та оптимізований. Нижній рівень шкали описує підприємства без повторюваних процесів, де велика частина роботи хаотична та неупорядкована. На даному етапі відсутня чітка функціональна структура, окремі процедури процесу ігноруються, відсутній чіткий розподіл ролей та регламентованих результатів. Лише за рахунок сумлінності керівництва та окремих виконавців певні результати діяльності все-таки досягається.

Повторюваний етап відрізняється застосуванням існуючого досвіду реалізації аналогічних процесів на практиці. Починає вибудовуватися логічна структура процесу.

Починаючи з етапу стандартизованості всі поточні процедури підприємства зафіксовані та інтегровані між собою, а процес стає логічно сформованим.

Етап керованості носить постійний характер, а на основі аналізу кількісних показників на підприємстві проводиться коригування (реінжиніринг) бізнес-процесів.

Верхній рівень описує підприємства, які використовують певні повторювальні процеси, збирають метрики для безперервного поліпшення своїх процесів, а також на регулярній основі шукають творчі методи, що дозволяють працювати краще. Покращення відбуваються як за рахунок удосконалення існуючого процесу, так і за рахунок використання інноваційних технологій і методів.

Варто зазначити, що кожному рівню зрілості відповідає певна організаційна культура. Як система елементів організаційна культура лежить в основі організації управління всіма чинниками виробництва (людськими ресурсами, матеріалами, капіталом та інформацією) [162].

Так, відсутність або слабка організаційна культура може стати джерелом глибокої кризи підприємницької структури. Це може статися в разі злиття або поглинання підприємства, зміни керівництва або власника, зміни

стратегії підприємства. Однією з основних причин виникнення кризи є відсутність систематичної і цілеспрямованої роботи з адаптації та управління організаційною культурою до мінливих умов зовнішнього і внутрішнього середовища.

Основним елементом організаційної культури виступає персонал. Саме персонал, з одного боку, виступає носієм організаційної культури, а з іншого, визначає специфіку її формування та створює її особливості. Цінності підприємства є важливим елементом для співробітників. Найбільш успішним буде те співробітництво працівника та підприємства, в рамках якого ці цінності збігаються. Саме спіральна динаміка за моделлю Клера Грейвза включає кілька рівнів організаційної культури підприємства (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Рівні культури за спіральною динамікою К.Грейвза

*Джерело: сформовано автором на основі [163, 77, 80]*

Дані рівні відповідають певним рівням зрілості та присутнім цінностям, а саме [163]:

1. Початковому рівню відповідає культура приналежності (фіолетова). Цінності культури - спільність і відносини.
2. Рівню повторюваності відповідає культура сили (червона). Її цінності - влада, сила, автономія.
3. Рівню стандартизованості відповідає культура правил (синя). Цінності - порядок, точність і якість.
4. Рівню керованості відповідають дві культури (помаранчева) та (зелена). Культура успіху (діалог, відмінності) і культура згоди (рекорди, досягнення).
5. Рівню оптимізованості відповідає культура синтезу (жовта). Її цінності – нові можливості, перспективи та інновації (рис. 3.4).

Характеристика рівнів організаційної культури	Рівні ОК	Цінності ОК
Аудит та оцінка проектів. Процес поліпшення носить постійний та системний характер	Інноваційний рівень – культура синтезу (жовта)	Нові можливості, перспективи та інновації
Виконується прогнозування ефективності діяльності підприємства	Рівень інтеграції культура успіху (помаранчева)    культура згоди (зелена)	Діалог, відмінності    Рекорди, досягнення
На підприємстві регламентовані та стандартизовані всі бізнес-процеси	Рівень управління – культура правил (синя)	Порядок, точність, якість
Характеризується повторюваність: виконання нових проектів ґрунтується на досвіді виконання попередніх проектів	Рівень повторюваності – культура сили (червона)	Влада, сила, автономія
Відсутні внутрішні регулюючі документи. Бізнес-процеси в організації не описані та не класифіковані	Початковий рівень – культура приналежності (фіолетова)	Спільність, відносини

Рис. 3.4. Характеристика рівнів та цінностей організаційної культури транспортного підприємства

*Джерело: сформовано автором на основі [163]*

Розвиток підприємства супроводжується змінною цінностей на інші, а старі перестають працювати. Якщо організація «застряє» на одному з етапів розвитку, то виникає процес «зацикленості» і нові проблеми вирішуються старими способами. За підтримки управлінців на проходження одного рівня необхідно від півтора до двох років.

При цьому наступний рівень культури зберігає навички та установки попередньої. Таким чином цінності минулих культур можуть бути використані при відповідних умовах. Варто наголосити, що оминати один або кілька рівнів в послідовності організаційних культур є небажаним явищем, оскільки може супроводжуватися ризиками: відторгнення змін співробітниками, втрати керованості, нестійкої нової культури та врешті решт супроводжуватиметься високою плинністю кадрів.

Оцінка рівня зрілості і організаційної культури підприємства допомагають керівництву краще зрозуміти, як будувати свою роботу та систему управління людьми [178].

Таким чином при використанні в комплексі моделі зрілості організаційних можливостей та моделі К. Грейвза отримаємо накопичений людиною запас здібностей, умінь та знань, що сприятимуть зростанню продуктивності праці і тим самим впливатимуть на збільшення доходів підприємства.

Оцінка рівня зрілості будь-якого підприємства, зокрема транспортного, є важливим науково-обґрунтованим процесом, який допомагає адаптуватися до змін та досягати більшої ефективності діяльності [163].

В цьому контексті можна виділити чотири складові організаційної зрілості підприємства, які можна розглядати як різні види капіталів, а саме організаційного, інтелектуального, культурного та соціального.

Організаційний капітал підприємства включає технології, процедури та системи управління, а також організаційні форми і структури, тобто це здатність підприємства відповідати вимогам ринку.



Культурний капітал підприємства, за визначенням Е. Джакуса – це образ мислення та спосіб дій, що вже стали традиційними на конкретному підприємстві, і які у більшому чи меншому ступені розділяють всі його робітники [36]. Цей образ мислення повинен бути засвоєний та повністю або частково прийнятий новими працівниками підприємства для того, щоб вони стали своїми у даному колективі.

Інтелектуальний капітал проявляється у вигляді структурованих знань і здібностей, які мають потенціал розвитку та створення вартості [159]. Він включає кваліфікацію, досвід, мотивацію персоналу, знання, технології і канали комунікації і може з часом знецінюватися і застарівати.

Соціальний капітал має суспільну, а не індивідуальну природу, який притаманний людським відносинам. Він є тим зв'язком, від якого залежать ступінь довіри та норми поведінки, що створюють механізм соціальної взаємодії як у суспільстві в цілому, так і в окремому колективі (підприємстві).

Відповідно до запропонованого методичного підходу «ДТЕК Академії» на основі теорії К. Грейвза та моделі зрілості підприємства була проведена експрес-діагностика залізничних підприємств. Результати свідчать, що на сьогоднішній день залізничні підприємства знаходяться на другому рівні зрілості за системою СММ і відповідно мають червоний рівень культури [11, 80, 163, 77].

Одним із шляхів підвищення ефективності діяльності для залізничних підприємств є перехід від другого до третього рівня зрілості організації, а саме «управління». Перехід до наступного рівня дасть можливість змінити світогляд персоналу та внутрішнє середовище існування залізничних підприємств, що забезпечить нарощування виробничого потенціалу (рис.3.5).

Залізничні підприємства успішно реалізують задумані проекти, що досягаються завдяки жорсткому управлінню, плануванню та контролю [117].

Основні виробничі та бізнес-процеси стали повторюваними і керованими, що набуло стійкого характеру. Відповідно до щорічної інтегральної звітності залізничних підприємств плани діяльності будуються з урахуванням попереднього досвіду. На залізничних підприємствах сформовані культура та певні корпоративні традиції, проте як і раніше відсутня інтеграція інформації, а самі інформаційні потоки залишаються неформалізованими. Важливо зазначити, що залізничні підприємства шукають шляхи зниження витрат за рахунок оптимізації повторюваних процесів [112].



Рис. 3.5. Переваги від переходу до третього рівня зрілості для залізничних підприємств

*Джерело: сформовано автором на основі [11, 18, 80, 163, 77]*

Для формування карти змін залізничного підприємства необхідно виконати наступний алгоритм дій:

- провести діагностику за допомогою карти оцінки рівня організаційної зрілості;
- визначити цільовий рівень розвитку залізничного підприємства;
- визначити ключові зони розвитку;
- сформулювати карту змін. Елементи організаційної зрілості залізничних підприємств наведено на рис. 3.6.

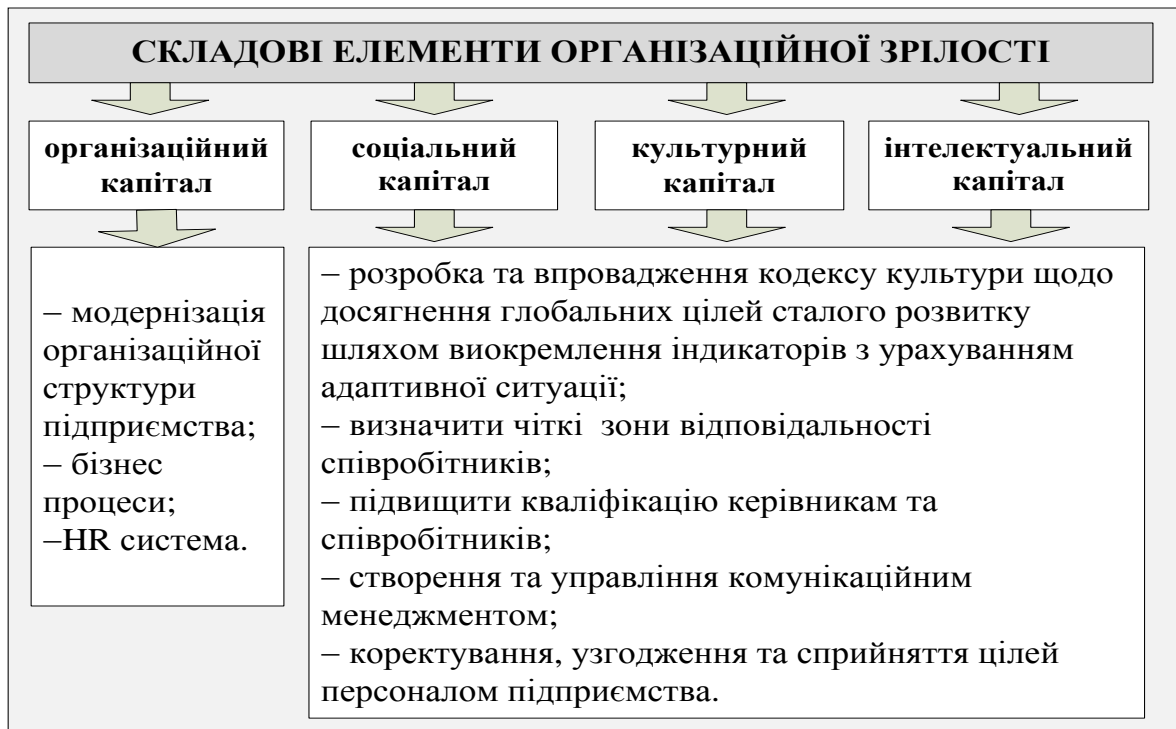


Рис. 3.6. Складові елементи організаційної зрілості для залізничних підприємств

*Джерело: сформовано автором на основі [80]*

Отже, перехід на наступний рівень організаційної зрілості і відповідно організаційної культури («синій» за моделлю К. Грейвза) дозволить залізничним підприємствам успішно реалізовувати заплановані проекти завдяки впровадженню жорсткого управління, оперативного планування та контролю. Підприємства зможуть знизити витрати, впровадивши нові стандарти, вести моніторинг за активністю роботи співробітників, ввести в дію бережливе виробництво та забезпечення сталого розвитку за рахунок оптимізації організаційної культури. Важливо зазначити, що характерним для третього рівня зрілості є повна автоматизація всіх структурних підрозділів.

З метою підтримки формування та розвитку організаційної культури на підприємствах транспорту підготовлено відповідні рекомендації, які передбачають визначення стадій зрілості організаційної культури на основі певних критеріальних ознак.

Одночасно рівень зрілості можна визначити як інтегральний показник, що відображає ступінь розвитку характеристик організаційної культури. На підставі виявленого показника зрілості організаційної культури певного підприємства може бути прийнято рішення про можливість і доцільність її зміни. Аналіз наукових джерел допомагає визначити чотири рівня зрілості організаційної культури, а саме:

1. Перший рівень зрілості має такі ознаки: орган влади не має проголошених цінностей; службовці самі визначають, що вітається в організації, а що – ні; організаційна культура підтримується у вигляді легенд, традицій; знання про цінності підприємства у вигляді особистого досвіду його працівників; можливі поодинокі випадки управління організаційною культурою в окремих підрозділах. Для переходу на наступний рівень зрілості потрібно визначити ключові цінності органу влади та довести їх до відома усіх працівників, тому цей рівень має назву «знати».

2. Другий рівень зрілості має такі ознаки: певні правила задокументовано, але наявність документації з формування організаційної культури не свідчить про те, що правила працюють. Поступово відбувається усвідомлення керівництвом відповідного органу влади загальної користі від управління організаційної культури, тому назва цього рівня зрілості – «розуміти».

3. Третій рівень зрілості організаційної культури транспортних підприємств характеризується тим, що цінності та норми органу доведено до персоналу; вони втілюються в роботі, використовуються інструменти управління на засадах якості. Отже, виробляються певні моделі поведінки працівників відповідного підприємства, звідси назва «використовувати».

4. На четвертому рівні зрілості організаційної культури управління змінами стає стандартним процесом, що відбувається постійно. При цьому залучається набутий досвід формування організаційної культури, відбувається оновлення цінностей, правил, що впливає на поведінку персоналу, що визначає назву «постійні оновлення».

5. П'ятий рівень зрілості організаційної культури транспортних підприємств характеризується постійністю, системністю та наявністю нових можливостей розвитку.

Одночасно є доцільним виділити наступні методи подальшої підтримки та розвитку організаційної культури на підприємствах транспорту: декларування та підтримка керівництвом відповідного органу місії, цілей, правил і принципів діяльності цього підприємства, що визначають відношення до його співробітників і громадськості; підтримка зовнішніх символів (індикаторів), що включає вимоги до зовнішнього вигляду співробітників, оформлення приміщень, організацію системи заохочення і покарань, відкритість і прозорість критеріїв, що лежать в основі кадрових рішень; система взаємовідносин в колективі та зворотного зв'язку між керівництвом та іншими співробітниками підприємства; підтримка існуючих традицій; кадрова політика цього підприємства тощо.

Головною метою впровадження організаційної культури є досягнення однастайності (консенсусу) фахівців при прийнятті рішень. Організаційної культура припускає передбачуваність і керованість поведінки, тактичну або стратегічну спрямованість; об'єктом її впливу є люди. Крім того, організаційна культура дозволяє впроваджувати стандарти якості в системі підприємства, а також допомагає їх дотримуватись у практичній діяльності підприємства. Разом з тим, важливого значення набувають питання забезпечення ефективного управління організаційною культурою на транспортних підприємствах, дотримання певного рівня зрілості організаційної культури, а також забезпечення еволюційного переходу від одного рівня організаційної культури до іншого (більш високого) рівня. Одночасно слід наголосити, що перехід від одного до іншого рівня організаційної культури обумовлює наявність відповідної стратегії, методології та інструментів.

Формування організаційної культури є спробою конструктивного впливу на соціально-психологічну атмосферу, поведінку співробітників

транспортного підприємства. Організаційні норми і цінності, що впроваджуються, можуть вступати в конфлікт з реальними, а тому можуть не сприйматись окремими співробітниками. Одночасно працівники зобов'язані виконувати свої професійні функції сумлінно та розумно, запобігаючи виникненню потенційного конфлікту інтересів. Вони повинні у своїй діяльності керуватися вимогами чинного законодавства, етичними стандартами та загальноприйнятими нормами ділового етикету. Дослідження теоретичних і методичних підходів дозволило визначити методичний інструментарій оцінки рівня організаційної зрілості залізничних підприємств з метою впровадження функціональних підсистем організаційної культури.

Проведене дослідження показало, що організаційна культура залізничних підприємств впливає на ефективність їх функціонування. Однак, для залізничних підприємств є характерним низький рівень організаційної зрілості. Це обумовлює необхідність розробки і впровадження заходів щодо її підвищення, що, в свою чергу, дозволить:

- 1) підвищити ефективність функціонування транспортних підприємств, зокрема, залізничних;
- 2) забезпечити досягнення цілей сталого розвитку;
- 3) сприяти розвитку організаційної культури підприємств та підвищенню рівня їхньої організаційної зрілості. Вважаємо за доцільне провести дослідження впливу факторів прямої та непрямої дії, що визначають рівень організаційної зрілості на ефективність функціонування залізничних підприємств.

Класичним методом імовірнісного моделювання є використання кореляційно-регресійний аналізу. За його допомогою можна вивчати взаємозв'язки між показниками діяльності підприємства, коли залежність між ними не є строго функціональною або змінюється під впливом випадкових факторів. В результаті здійснюється пошук і оцінка тісноти зв'язку між визначеними випадковими ознаками або факторами

(кореляційний аналіз), а в подальшому встановлюється конкретний вид залежності між досліджуваними параметрами (регресійний аналіз).

### **3.3 Методичний підхід до визначення рівня організаційної зрілості та відповідного типу організаційної культури транспортних підприємств**

Складовими елементами організаційної зрілості підприємства є організаційний капітал, культурний, інтелектуальний та соціальний капітал.

Одним із завдань підвищення ефективності підприємств будь-якої галузі, зокрема транспортних, є використання переваг існуючого організаційного капіталу, призначенням якого є не тільки здійснення ефективної комунікації між членами колективу, а і спрямування спільної діяльності на досягнення тактичних і стратегічних цілей розвитку. Це, у свою чергу, дозволить забезпечити стійкість існування колективу підприємства в умовах підвищеної політичної, економічної і соціальної нестабільності. Вплив організаційного капіталу на ефективність функціонування підприємства, рівень його стійкості і ступінь адаптації до змін у зовнішньому середовищі може бути нечітко виражена через неочевидність причинно-наслідкових залежностей, взаємодію з іншими факторами (адаптацію до нових технологій, удосконалення організації праці тощо).

Це обумовлює те, що кінцевий результат діяльності підприємства з позицій організаційного капіталу проявляється не у вигляді його ринкової вартості, а як цінність отриманого результату для стейкхолдерів. Це є основною відмінністю організаційного капіталу підприємства від соціального.

Культурний капітал підприємства представляє собою образ мислення та спосіб дій, що вже стали традиційними на конкретному підприємстві, і які у більшому чи меншому ступені розділяють всі його робітники [36]. Цей

образ мислення повинен бути засвоєний та повністю або частково прийнятий новими працівниками підприємства для того, щоб вони стали своїми у даному колективі.

Інтелектуальний капітал проявляється у вигляді структурованих знань і здібностей, які мають потенціал розвитку та створення вартості [159]. Він включає кваліфікацію, досвід, мотивацію персоналу, знання, технології і канали комунікації і може з часом знецінюватися і застарівати.

Соціальний капітал має суспільну, а не індивідуальну природу, який притаманний людським відносинам. Він є тим зв'язком, від якого залежать ступінь довіри та норми поведінки, що створюють механізм соціальної взаємодії як у суспільстві в цілому, так і в окремому колективі (підприємстві). Таким чином, соціальний капітал не може перебувати в будь-якій власності, він є суспільним благом. Соціальний капітал, як і капітал фізичний, може представлятися як запас, але його відмінність проявляється в тому, що він не втрачає свою цінність по мірі використання, а, навпаки, він втрачає свою цінність, коли не використовується.

Соціальний капітал стимулює економічний розвиток, сприяючи встановленню та розвитку зв'язків між керівництвом підприємства, працівниками та полегшуючи доступ до інформації, прийняття колективних рішень і здійснення ефективних колективних дій. Значення соціального капіталу в трудовій сфері проявляється практично на всіх етапах трудових відносин: від найму до звільнення, включаючи розвиток, навчання, вирішення трудових конфліктів, з урахуванням соціальних зв'язків і можливостей, здійснюється вибір професії та спеціальності, навчального закладу, де отримують професійну підготовку.

Соціальна підтримка є важливим фактором кар'єрного росту, отримання найбільш вигідних і перспективних замовлень, виграшних завдань. Це дозволяє розглядати соціальний капітал одночасно як обмеження і передумову реалізації економічних інтересів працівників і їх



індивідуальний людський капітал. Тому для будь-якого підприємства соціальний капітал слід розглядати як тимчасово притягнутий ресурс, однак який є необхідним для здійснення господарської діяльності.

Розглянуті види капіталів не існують окремо, а здійснюють прямий і непрямий вплив один на інші. При цьому напрям і ступінь впливу може змінюватися у часі. Тоді організаційну зрілість підприємства можна представити функціоналом такого вигляду:

$$OD = f \left( K_{or}(t), K_{cul}(t), K_{int}(t), K_{soc}(t), w_{or}(t), w_{cul}(t), w_{int}(t), w_{soc}(t) \right), \quad (3.1)$$

де  $OD$  – рівень організаційної зрілості підприємства в момент часу  $t$ ;

$K_{or}(t), K_{cul}(t), K_{int}(t), K_{soc}(t)$  – розмір організаційного, культурного, інтелектуального та соціального капіталів підприємства відповідно в момент часу  $t$ ;

$w_{or}(t), w_{cul}(t), w_{int}(t), w_{soc}(t)$  – вплив організаційного, культурного, інтелектуального та соціального капіталів підприємства на інші види капіталів, що визначають організаційну зрілість підприємства в момент часу  $t$ ;

$t$  – параметр часу.

Операційна діяльність транспортних підприємств має свою специфіку, що знаходить своє відображення в їхній організаційній культурі. Для виявлення факторів впливу організаційної культури на ефективність діяльності АТ «Укрзалізниця» було проведене експертне опитування провідних науковців транспортної галузі та топ-менеджерів компанії. Було залучено 20 осіб.

Експертам була запропонована анкета, яка включала 14 питань щодо впливу організаційної культури на ефективність діяльності транспортного підприємства. Вплив факторів оцінювався у двох розрізах:

1) за ступенем впливу (значний – 2 бали, незначний – 1 бал, немає впливу – 0 балів);

2) за напрямом впливу – фактор прямої чи непрямой дії.

Анкета заповнювалася у Google Form, що забезпечувало незалежність

думок експертів (рис. 3.7). Також експерти мали можливість, якщо так вважали за потрібне, розширювати перелік факторів, запропонувавши свій варіант факторів.

**Анкета**  
експертного опитування щодо впливу організаційної культури на  
ефективність діяльності транспортних підприємств

Фактор	Ступінь впливу			Фактор прямої дії (Так / Ні)
	значний	незначний	немає впливу	
Темп росту обсягу перевезень				
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт і послуг				
Темп росту кількості персоналу				
Рівень адміністративних витрати				
Темп росту продуктивності праці				
Темп росту фондоозброєності праці				
Можливість розробки ефективної стратегії розвитку транспортного підприємства				
Конфліктність між персоналом транспортного підприємства				
Вплив соціальної ефективності на стійкість підприємства				
Частка надбавок за вислугу років у фонді заробітної плати				
Частка доплати за підвищення професійної кваліфікації працівників				
Співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати				
Надмірний оборот з вибуття персоналу				
Ваш варіант:				

Рис. 3.7. Основа для формування опитування у Google Form

*Джерело: сформовано автором*

Аналіз отриманих результатів показав, що суттєвий вплив на ефективність діяльності транспортного підприємства мають фактори як прямої, так і непрямої дії, всього встановлено по чотири фактори у кожній групі. Узагальнені результати опитування експертів щодо факторів впливу організаційної культури наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Зведена матриця опитування експертів щодо факторів впливу організаційної культури на ефективність діяльності транспортного підприємства

Фактори	Експерти																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Темп росту обсягу перевезень	1	2	2	2	0	2	2	2	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	1
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт і послуг	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0
Темп росту кількості персоналу	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	0
Рівень адміністративних витрати																				
Темп росту продуктивності праці	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	2
Темп росту фондоозброєності праці	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2
Можливість забезпечення достатнього рівня ефективності поточної діяльності транспортного підприємства	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	2	0	1	1	0	0	2	1
Можливість розробки ефективної стратегії розвитку транспортного підприємства	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1
Конфліктність між персоналом транспортного підприємства	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	2	0	0	1	1	1	1	1	1
Вплив соціальної ефективності на стійкість підприємства	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Частка надбавок за вислугу років у фонді заробітної плати	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	1
Частка доплати за підвищення професійної кваліфікації працівників	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2
Співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2
Надмірний оборот з вибуття персоналу	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2

Джерело: сформовано автором за результатами експертного опитування

Також експерти визначили перелік основних факторів прямої (економічної), так і непрямой (соціальної) дії організаційної культури на ефективність діяльності транспортних підприємств. Так, факторами прямої дії, пов'язаними із працівниками, є:

- 1) темп росту фондоозброєності праці;
- 2) темп росту обсягу перевезень;
- 3) темп росту кількості персоналу;
- 4) темп росту продуктивності праці.

До факторів непрямой дії відносяться такі:

- 1) частка надбавок за вислугу років у фонді заробітної плати;
- 2) частка доплат за підвищення професійної кваліфікації працівників;
- 3) співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати;
- 4) надмірний оборот з вибуття персоналу (рис. 3.8).



Рис. 3.8. Фактори прямої та непрямой дії організаційної культури на ефективність діяльності транспортних підприємств

*Джерело: сформовано автором*

Оцінка рівня компетентності експертної групи є однією з найбільш складних проблем використання експертних методів, оскільки дійсний рівень знань кожного експерту дуже складно через високу суб'єктивність такої оцінки. При цьому необхідно враховувати рівень інформованості експерта в проблемі (для оцінки ступеню знайомства експерта з поставленою задачею) та рівень професіоналізму (для оцінки аргументованості відповідей). Компетентність сформованої групи оцінювалася шляхом їхньої самооцінки, яка полягала в тому, що кожний експерт протягом обмеженого часу відповідав на питання, пов'язані з їхнім досвідом роботи, спрямованістю професійної діяльності, практичним досвідом.

Оцінка інформованості експерта здійснювалася за такими показниками:

- кількість років роботи в досліджуваній області;
- рівень освіти в області обговорюваної проблеми;
- рівень знайомства з розглянутою проблемою;
- наявність друкованих праць в області обговорюваної проблеми;
- участь в науково-практичних конференціях і семінарах.

Рівень професіоналізму оцінювався за такими показниками:

- проведення теоретичних досліджень;
- виробничий досвід;
- узагальнення публікацій українських і зарубіжних авторів;
- особисте знайомство зі станом справ за кордоном;
- інтуїція.

Коефіцієнт компетентності  $i$ -го експерта, визначався за формулою:

$$k_{\kappa,i} = \frac{k_{з,i} + k_{a,i}}{2}. \quad (3.2)$$

де  $k_{\kappa,i}$  – коефіцієнт компетентності  $i$ -го експерта;

$k_{з,i}$  – рівень знайомства  $i$ -го експерта з проблемою, що досліджується такий, що:

$$k_{3,i} = \frac{\sum k_{ji}}{m_1}, \quad 0 < k_{3,i} \leq 1, \quad (3.3)$$

де  $k_{ji}$  – рівень інформованості  $i$ -го експерта по фактору  $j$  ( $j = \overline{1, m_1}$ );

$m_1$  – кількість розглянутих показників інформованості.

$k_{a,i}$  – коефіцієнт аргументованості  $i$ -го експерта такий, що

$$k_{a,i} = \sum_{j=1}^{m_2} b_{ji}, \quad 0,3 \leq k_{a,i} \leq 1, \quad (3.4)$$

де  $b_{ji}$  – оцінка  $i$ -го експерта по джерелу аргументованості  $j$  ( $j = \overline{1, m_2}$ );

$m_2$  – кількість розглянутих джерел аргументованості.

Результати оцінки компетентності обраних експертів наведено в табл.

3.2.

Таблиця 3.2

### Оцінка рівня компетентності експертів

Показник	Експерти									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Рівень знайомства з проблемою	0,72	0,66	0,46	0,78	0,68	0,80	0,76	0,80	0,80	0,56
Рівень аргументованості	0,40	0,70	0,65	0,60	0,55	0,70	0,75	0,60	0,80	0,60
Рівень компетентності	0,56	0,68	0,56	0,69	0,62	0,75	0,76	0,70	0,80	0,58
Показник	Експерти									
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Рівень знайомства з проблемою	0,54	0,96	0,53	0,46	0,78	0,68	0,75	0,68	0,80	0,72
Рівень аргументованості	0,55	0,50	0,55	0,60	0,55	0,55	0,60	0,65	0,70	0,60
Рівень компетентності	0,55	0,73	0,5	0,53	0,67	0,62	0,68	0,67	0,75	0,66

*Джерело: розраховано автором за результатами обробки анкет самооцінки експертів*

Оцінка узгодженості думок експертів здійснювалася на основі коефіцієнта конкордації Кендалла, який розраховується за формулою:

$$W = \frac{12S}{n^2(m^3 - m)}, \quad (3.5)$$

де  $S$  – сума квадратів відхилень всіх оцінок рангів кожного об'єкта експертизи від середнього значення;

$n$  – число експертів;

$m$  – число об'єктів експертизи.

На основі розрахунків табл. 3.3 було отримано значення коефіцієнта конкордації, який дорівнює 0,708, що свідчить про середній ступінь узгодженості думок опитаних експертів. Отримане значення коефіцієнта конкордації є очікуваним, оскільки в опитуванні брали участь фахівці, які є фахівцями в різних галузях економіки транспорту. Значимість коефіцієнта конкордації перевіряється за допомогою критерію Пірсона  $\chi^2$ , який розраховується за формулою:

$$\chi^2 = n(m - 1)W. \quad (3.6)$$

Тоді для ступенів вільності, яке дорівнює 13 ( $m - 1 = 14 - 1 = 13$ ), значення критерію Пірсона дорівнює 184,08 і перевищує нормативне значення  $\chi^2$ , що для рівня значимості 5% і ступенів вільності 13 складає 22,4. Таким чином, нульову гіпотезу про випадковість узгодження думок експертів слід відкинути, тобто результати проведеного експертного дослідження є достатньо верифікованими і можуть використовуватися для подальшого аналізу.

Проведемо дослідження впливу факторів, що визначають рівень організаційного розвитку, на ефективність функціонування залізничних підприємств. Для цього був використаний кореляційно-регресійного аналізу, який є класичним методом імовірнісного моделювання. За його допомогою можна вивчати взаємозв'язки між показниками діяльності підприємства, коли залежність між ними не є строго функціональною або змінюється під впливом випадкових факторів. В результаті здійснюється пошук і оцінка тісноти зв'язку між визначеними випадковими ознаками або факторами

(кореляційний аналіз), а в подальшому встановлюється конкретний вид залежності між досліджуваними параметрами (регресійний аналіз).

Для дослідження були використанні дані двох підприємств, що входять у структуру АТ «Укрзалізниця» і здійснюють подібну діяльність. Для кожного підприємства були побудовані по дві регресійні моделі, одна з яких відображає вплив факторів прямої дії, тобто економічних, на зміну рентабельності діяльності підприємства, друга – вплив факторів непрямой дії, тобто тих, що характеризують організаційний розвиток. В табл. 3.3 наведено перелік показників і їхніх значень для обраних підприємств. Вибір показників прямої та непрямой дії обумовлений специфікою діяльності підприємств залізничного транспорту.

Таблиця 3.3

## Вихідні дані для розрахунку регресійних моделей

Показники	Залізничне підприємство 1				Залізничне підприємство 2			
	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік
Рентабельність	0,092	0,156	0,280	0,187	0,086	0,189	0,053	0,019
Фактори прямої дії								
Темп росту фондоозброєності праці	0,048	0,015	0,16	0,017	0,046	0,011	0,011	0,012
Темп росту обсягу перевезень	1,347	1,051	1,009	0,953	1,564	0,818	1,125	0,952
Темп росту кількості персоналу	0,985	0,952	0,976	1,050	0,953	0,912	0,971	1,065
Темп росту продуктивності праці	0,179	0,222	0,254	0,281	0,118	0,197	0,127	0,161
Фактори непрямой дії								
Частка надбавок за вислугу років у фонді заробітної плати	1,326	1,312	1,343	1,245	1,336	1,275	1,363	1,295
Частка доплати за підвищення професійної кваліфікації працівників	1,062	1,046	1,026	1,035	1,069	0,800	1,120	1,043
Співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати	0,837	0,797	0,764	0,831	0,919	0,628	0,822	0,806
Надмірний оборот з вибуття персоналу	1,990	0,660	1,678	0,813	2,757	2,643	2,193	1,481

*Джерело: розраховано автором*



Тоді регресійна модель впливу факторів прямої дії на рентабельність залізничного підприємства ( $Y^{st}$ ) матиме вигляд:

$$Y^{st} = a_0 + a_1X_1^{st} + a_2X_2^{st} + a_3X_3^{st} + a_4X_4^{st}, \quad (3.7)$$

де  $X_1^{st}$  – темп росту фондоозброєності праці;

$X_2^{st}$  – темп росту обсягу перевезень;

$X_3^{st}$  – темп росту кількості персоналу;

$X_4^{st}$  – темп росту продуктивності праці;

$a_0, a_1, a_2, a_3, a_4$  – параметри рівняння регресії, що показують вплив окремих факторів прямої дії на зміну результуючого показника (рентабельність підприємства).

Відповідно регресійна модель впливу факторів непрямої дії на рентабельність залізничного підприємства ( $Y^{nst}$ ) матиме вигляд:

$$Y^{nst} = a_0 + a_1X_1^{nst} + a_2X_2^{nst} + a_3X_3^{nst} + a_4X_4^{nst}, \quad (3.8)$$

де  $X_1^{nst}$  – частка надбавок за вислугу років у фонді заробітної плати;

$X_2^{nst}$  – частка доплати за підвищення професійної кваліфікації працівників;

$X_3^{nst}$  – співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати;

$X_4^{nst}$  – надмірний оборот з вибуття персоналу;

$a_0, a_1, a_2, a_3, a_4$  – параметри рівняння регресії, що показують вплив окремих факторів непрямої дії на зміну результуючого показника (рентабельність підприємства).

Визначення параметрів рівнянь (3.7) - (3.8) буде здійснюватися за допомогою методу найменших квадратів шляхом вирішення системи нормальних рівнянь, яка має такий загальний вигляд (3.9).

Розрахунки коефіцієнтів для системи (3.9) наведено у додатках А1, А3, А5, А7 відповідно. Тоді в результаті вирішення системи рівнянь (3.9) були отримані такі регресійні моделі (3.10-3.13).

$$\left\{ \begin{array}{l} \sum Y = a_0 \cdot 4 + a_1 \sum X_1 + a_2 \sum X_2 + a_3 \sum X_3 + a_4 \sum X_4, \\ \sum(Y \cdot X_1) = a_0 \cdot \sum X_1 + a_1 \sum X_1^2 + a_2 \sum X_1 X_2 + a_3 \sum X_1 X_3 + a_4 \sum X_1 X_4, \\ \sum(Y \cdot X_2) = a_0 \cdot \sum X_2 + a_1 \sum X_1 X_2 + a_2 \sum X_2^2 + a_3 \sum X_2 X_3 + a_4 \sum X_2 X_4, \\ \sum(Y \cdot X_3) = a_0 \cdot \sum X_3 + a_1 \sum X_1 X_3 + a_2 \sum X_2 X_3 + a_3 \sum X_3^2 + a_4 \sum X_3 X_4, \\ \sum(Y \cdot X_4) = a_0 \cdot \sum X_4 + a_1 \sum X_1 X_4 + a_2 \sum X_2 X_4 + a_3 \sum X_3 X_4 + a_4 \sum X_4^2. \end{array} \right. \quad (3.9)$$

Для залізничного підприємства 1:

$$Y_1^{st} = 0,6152 + 0,9588X_1^{st} + 3,3391X_2^{st} - 3,6953X_3^{st} + 0,2077X_4^{st}, \quad (3.10)$$

$$Y_1^{nst} = 0,1791 + 0,4881X_1^{nst} + 0,5397X_2^{nst} - 0,4245X_3^{nst} - 0,4754X_4^{nst}. \quad (3.11)$$

Для залізничного підприємства 2:

$$Y_2^{st} = 0,6463 + 0,8361X_1^{st} + 2,9417X_2^{st} - 3,2822X_3^{st} + 0,1804X_4^{st}, \quad (3.12)$$

$$Y_2^{nst} = 0,0886 + 0,5303X_1^{nst} + 0,4554X_2^{nst} - 0,3278X_3^{nst} - 0,4202X_4^{nst}. \quad (3.13)$$

Перевірка моделей на статистичну достовірність здійснювалася за допомогою коефіцієнта детермінації, який розраховується за формулою:

$$R^2 = \frac{\sigma_{Y_t}^2 - \sigma_\varepsilon^2}{\sigma_{Y_t}^2}, \quad (3.14)$$

де  $\sigma_{Y_t}^2$  – дисперсія фактичних значень ряду динаміки:

$$\sigma_{Y_t}^2 = \frac{\sum_{t=1}^n (Y_t - \bar{Y})^2}{n}; \quad (3.15)$$

$\sigma_\varepsilon^2$  – дисперсія залишків, що розраховується за формулою

$$\sigma_\varepsilon^2 = \frac{\sum_{t=1}^n (Y_t - \hat{Y}_t)^2}{n - m}, \quad (3.16)$$

дет  $m$  – кількість змінних моделі.

Коефіцієнт детермінації  $R^2$  характеризує, якою мірою варіація залежної змінної визначається варіацією незалежної змінної, то чим ближче  $R^2$  до

одиниці, тим впевненіше можна стверджувати, що зв'язок між цими змінними є статистично значущим.

Проміжні розрахунки коефіцієнта детермінації для моделей (3.10) - (3.13) наведені в додатках А2, А4, А6, А8 відповідно. В результаті розрахунків були отримані такі значення коефіцієнтів детермінації:  $R_1^{st} = 0,8632$ ,  $R_1^{nst} = 0,7959$ ,  $R_2^{st} = 0,7683$ ,  $R_2^{nst} = 0,7975$ . Таким чином, отримані значення коефіцієнтів детермінації перевищують 0,5, тому розраховані моделі є статистично достовірними і можуть використовуватися для аналізу впливу факторів прямої та непрямой дії на ефективність функціонування транспортних підприємств.

Як видно з розрахованих моделей, найбільший вплив на рентабельність залізничних підприємств мають фактори прямої дії, а саме темп росту кількості персоналу та темп росту обсягу перевезень. Це пов'язано із специфікою залізничного транспорту, доходи якого формуються в результаті надання послуг з перевезення вантажів, пасажирів і багажу. Також значний вплив має фондоозброєність праці. Найменший вплив має продуктивність праці, що пов'язано із особливостями діяльності залізничних підприємств.

Серед факторів непрямой дії найбільший вплив мають частка надбавок за вислугу років у фонді заробітної плати та частка доплати за підвищення професійної кваліфікації працівників. Також значний вплив має надмірний оборот з вибуття, який відображає інтенсивність вибуття працівників через порушення трудової дисципліни, прогули тощо. Найменший вплив серед факторів непрямой дії має співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати.

Отримані результати свідчать, з одного боку, про низький рівень організаційної культури залізничних підприємств, а, з іншого боку, про недооцінку її впливу на ефективність діяльності підприємств, що обумовлює необхідність розробки та впровадження заходів щодо його підвищення. На рис. 3.9 наведено карту змін, що включає заходи щодо підвищення рівня

організаційної культури транспортних підприємств за видами капіталів (організаційний, соціальний, інтелектуальний та культурний капітали), впровадження яких сприятиме підвищенню рівня організаційної зрілості транспортних підприємств.

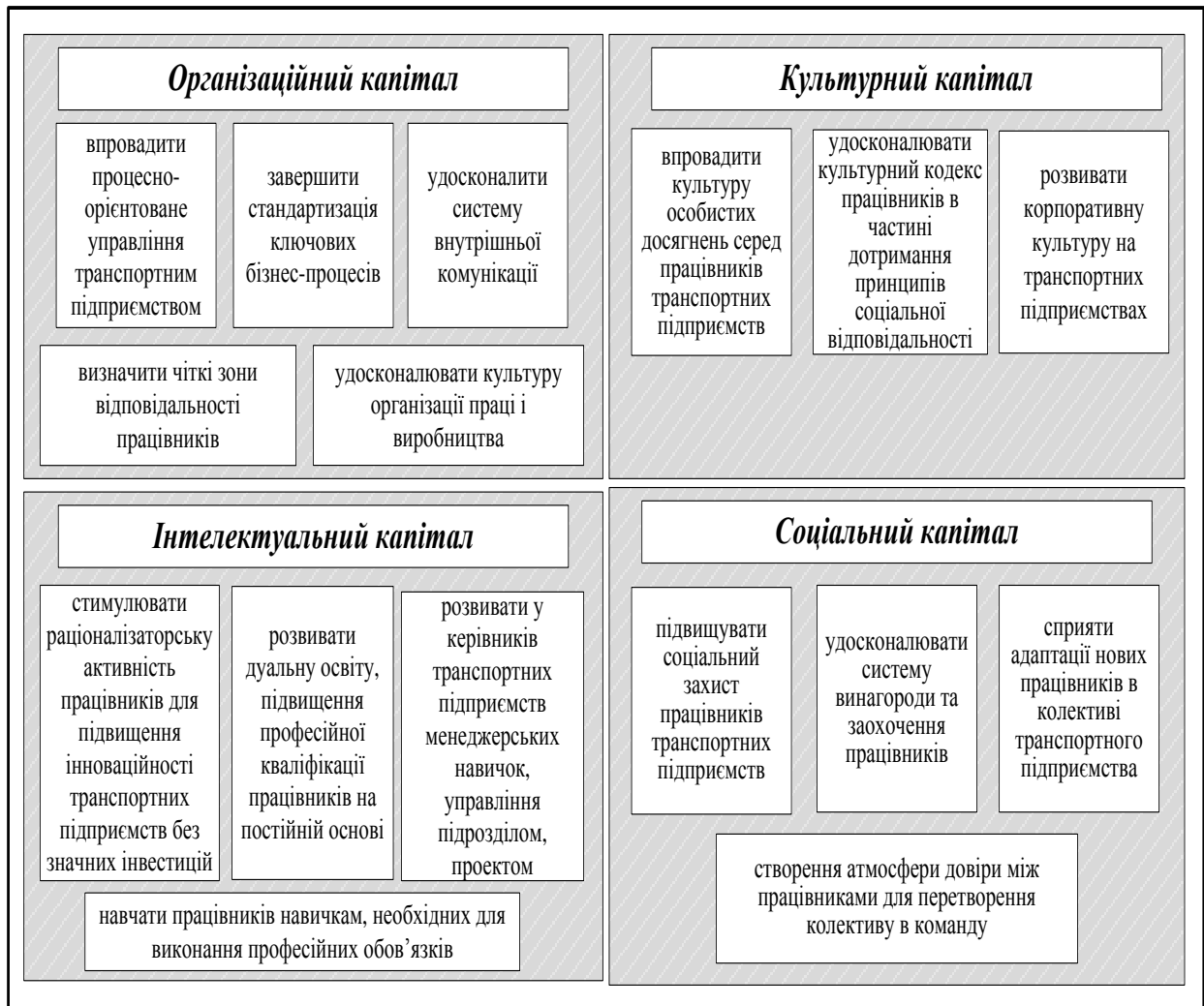


Рис. 3.9. Карта змін, що включає заходи щодо підвищення організаційного розвитку транспортних підприємств за видами капіталів

*Джерело: сформовано автором*

У роботі запропоновано впровадження на транспортних підприємствах Культурного Кодексу (Додаток В).

Транспортні підприємства для забезпечення соціальної відповідальності мають здійснювати організаційне управління на основі принципів соціально відповідальної діяльності, в результаті чого відбудеться забезпечення Глобальних Цілей сталого розвитку.

Транспортні підприємства передусім мають враховувати права людини.

Діяльність транспортного підприємства має постійно удосконалюватися за рахунок використання транспортних засобів, що здійснюють найменший вплив на довкілля.

Транспортні підприємства у сфері охорони праці мають направляти усі зусилля на досягнення і підтримку найвищого рівня фізичного, психологічного, інтелектуального і соціального розвитку працівників, запобігання фактам звільнень у зв'язку зі станом здоров'я, через низький рівень умов праці, захист працівників від ризиків, що пов'язані з нанесенням шкоди здоров'ю у зв'язку з порушенням умов праці або шкідливими умовами праці, та адаптацію виробничого середовища до фізичних і психологічних можливостей працівників.

Транспортні підприємства мають впроваджувати соціальну відповідальність у практику своєї діяльності за рахунок удосконалення системи управління організаційною культурою та пошуку шляхів переходу на вищий рівень організаційної зрілості.

Реалізація запропонованих заходів дозволить удосконалити систему управління організаційною культурою транспортних підприємств і, відповідно, підвищити рівень організаційної зрілості, ефективність їхнього функціонування та забезпечити досягнення цілей сталого розвитку.

### **Висновки до розділу 3**

За результатами дослідження управління організаційної культури транспортних підприємств були зроблені наступні висновки:

1. Встановлено, що основними елементами системи управління організаційною культурою транспортних підприємств є принципи, цілі, завдання, методи, інструменти, оцінка впливу організаційної культури на ефективність функціонування транспортного підприємства та впровадження заходів, що сприятимуть підвищенню рівня організаційної зрілості транспортного підприємства. Встановлено, що основними завданнями системи виступає ідентифікація чинників впливу на організаційну культуру та зміна пріоритетів соціального розвитку під впливом сучасних викликів.

2. Сформульовано концептуальні основи управління організаційною культурою транспортних підприємств в сфері охорони праці на основі дослідження особливостей формування й розвитку організаційної культури та сучасних вимог до умов праці.

3. Визначено інструментарій оцінки рівня організаційної зрілості залізничних підприємств з метою впровадження функціональних підсистем організаційної культури. Проведене дослідження показало, що організаційна культура залізничних підприємств впливає на ефективність їх функціонування. Однак, для залізничних підприємств є характерним низький рівень організаційної зрілості (другий рівень зрілості). Так, перехід на наступний рівень організаційної зрілості і відповідно організаційної культури дозволить залізничним підприємствам успішно реалізовувати заплановані проекти, забезпечити досягнення цілей сталого розвитку саме завдяки впровадженню жорсткого управління, оперативного планування та контролю.

4. За результатами експертного опитування було виділено фактори прямої та непрямой дії впливу організаційної культури на ефективність діяльності транспортного підприємства. Сформовано зведену матрицю опитування експертів щодо факторів впливу організаційної культури на ефективність діяльності транспортного підприємства. Проведено оцінку рівня компетентності експертної групи. Встановлено, що компетентність сформованої групи оцінювалася шляхом їхньої самооцінки, яка полягала в

тому, що кожний експерт протягом обмеженого часу відповідав на питання, пов'язані з їхнім досвідом роботи, рівнем знайомства в досліджуваній області, виробничим досвідом, проведенням теоретичних досліджень, спрямованістю професійної діяльності та загальним практичним досвідом.

5. Проведено дослідження впливу факторів, що визначають рівень організаційної зрілості, на ефективність функціонування залізничних підприємств. Для цього був використаний кореляційно-регресійний аналіз, який є класичним методом імовірного моделювання. За його допомогою визначено взаємозв'язки між показниками діяльності підприємства, коли залежність між ними не є строго функціональною або змінюється під впливом випадкових факторів. В результаті здійснено оцінку тісноти зв'язку між визначеними випадковими факторами (кореляційний аналіз), а в подальшому встановлено конкретний вид залежності між досліджуваними параметрами (регресійний аналіз).

6. Розроблено карту змін, що включає заходи щодо підвищення організаційного розвитку транспортних підприємств за видами капіталів (організаційний, соціальний, інтелектуальний та культурний капітали), впровадження яких сприятиме підвищенню рівня організаційної зрілості транспортних підприємств, а також Культурний Кодекс транспортних підприємств.

Результати досліджень, представлені у даному розділі, опубліковано у працях [97, 103, 106].

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретичні узагальнення та запропоновано авторський підхід до розв'язання наукового завдання щодо управління організаційною культурою транспортних підприємств. Основні науково-практичні висновки полягають у такому:

1.3 метою розширення теоретичного підґрунтя для поглибленого аналізу управління організаційною культурою уточнено сутність понять «організаційна зрілість транспортних підприємств», «організаційна культура транспортних підприємств», «адаптивна ситуація», встановлено взаємозв'язок між ними для забезпечення ефективності функціонування транспортних підприємств в умовах адаптації до зміни зовнішнього середовища.

2. Виокремлено три групи цілей сталого розвитку, а саме: економічні, соціальні та екологічні, та запропоновано для кожної з них відповідні індикатори з урахуванням специфіки діяльності транспортних підприємств. Для виділення індикаторів використано підхід, який передбачає їхнє визначення у розрізі глобальних цілей сталого розвитку, що можуть бути забезпечені транспортними підприємствами в сучасних умовах.

Для кожного індикатора встановлюється відповідальна організація, установа (підприємство, міністерство тощо) за розрахунок і передачу даних до Державної служби статистики України з подальшим формуванням даних державним органом в цілому по країні.

Виокремлення індикаторів цілей сталого розвитку для транспортних підприємств з урахуванням специфіки їхньої діяльності стає важливим завданням та може свідчити про перехід на вищий рівень організаційної зрілості за рахунок забезпечення соціально відповідальної діяльності та досягнення цілей сталого розвитку.



3. Встановлено, що протягом 2013-2019 рр. спостерігається поступове зростання валового внутрішнього продукту, створеного в транспортній галузі. З 2015 р. сформувалась тенденція до зростання галузевого ВВП.

Поряд з тим, спостерігається тенденція до зниження кількості працюючих на транспортних підприємствах протягом цього ж періоду. Незважаючи на коливання кількості підприємств галузі, чисельність працівників сформувала тенденцію до спадання, що переважно спричинена оптимізацією кількості працюючих в галузі та відтоком кадрів з України, до якого транспортна галузь виявилась досить чутливою. Доведено, що для підвищення ефективності діяльності транспортних підприємств доцільно вжити заходи щодо удосконалення управління організаційною культурою з урахуванням адаптивної ситуації та переходу на вищий рівень організаційної зрілості.

4. Обґрунтовано, що під впливом факторів зовнішнього середовища транспортне підприємство буде переглядати пріоритети соціального розвитку з урахуванням адаптивної ситуації та може бути не готовим до їхнього вирішення. Виділено першочергові (якість послуг, боротьба з корупцією, умови праці, охорона та безпека праці і перевезень, створення нових робочих місць, розвиток інфраструктури) та адаптивні (розвиток та впровадження інновацій, залучення у системні зміни, єдність у соціально відповідальній діяльності, досягнення цілей сталого розвитку) пріоритети. Встановлено взаємозв'язок між пріоритетами соціального розвитку транспортних підприємств.

5. З метою підвищення мотивації до соціально відповідальної діяльності працівників на усіх рівнях управління та переходу на вищий рівень організаційної культури та організаційної зрілості транспортних підприємств розроблено інструментарій активізації процесу переходу шляхом поділу його за характером – на соціальний, економічний, інституційний та за рівнем застосування – на рівні транспортного підприємства і рівні особистості (працівника). Це сприятиме удосконаленню управління організаційною

культурою на різних рівнях від працівників до керівництва підприємства.

6. Встановлено причини недосконалості існуючої системи управління організаційною культурою транспортних підприємств. Сформовано систему управління організаційною культурою транспортних підприємств, впровадження якої дозволить забезпечити досягнення цілей сталого розвитку транспортних підприємств, перейти до соціально відповідальної діяльності та підвищити рівень організаційної зрілості.

7. Обґрунтовано науково-практичний підхід щодо визначення рівнів організаційної зрілості і організаційної культури транспортних підприємств, який базується на побудові математичної моделі, в якій відображається взаємозв'язок складових організаційної зрілості (організаційного, культурного, інтелектуального та соціального капіталів). Використання запропонованого підходу дозволить оцінити можливості для транспортних підприємств щодо переходу на вищий рівень організаційної культури.

8. Розроблено методичний підхід на основі інструментарію кореляційно-регресійного аналізу для оцінки впливу факторів прямої та непрямої дії організаційної культури на ефективність функціонування транспортних підприємств.

Із застосуванням цього підходу розроблено заходи та обґрунтовано порядок дій щодо підвищення організаційної зрілості залізничних підприємств до третього рівня – «Управління» з відповідною зміною організаційної культури на культуру «Правил», який передбачає діагностику за допомогою карти оцінки рівня організаційної зрілості, визначення цільового рівня організаційної зрілості, встановлення ключової зони розвитку, визначення базових цінностей, розробку та впровадження Культурного Кодексу; формування карти змін. Це дозволить підвищити ефективність функціонування транспортних підприємств, забезпечити соціально відповідальну діяльність та досягнення цілей сталого розвитку.

Сукупність отриманих теоретико-методичних та практичних результатів ґрунтується на дослідженні сутності й змісту управління організаційною

культурою транспортних підприємств, що дає підстави стверджувати про виконання в ході дослідження важливого завдання для економічної науки.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авакян Н. В. (Солнцева Н. В.) Система показників оцінки організаційної культури підприємств машинобудівної галузі (на прикладі Харківської області). *Вісник економіки транспорту і промисловості Української державної академії залізничного транспорту*. Харків. 2010. №29 С. 299-304.
2. АЗК «БРСМ-Нафта». URL: <https://brsm-nafta.com/>
3. Амосов О.Ю., Гавкалова Н.Л. Соціальна складова оцінки ефективності менеджменту персоналу. *Демографія та соціальна економіка*. 2013. №1(19). С. 80. URL: <https://dse.org.ua/arhcrive/19/8.pdf>
4. Андросова О. Ф. Стратегія формування корпоративної культури та ефективність від її реалізації на підприємствах машинобудування: дис. на здобуття наук. ступеня док. екон. наук: 08.00.04; НУЗП. Запоріжжя, 2019. 465с.
5. Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. Ростов н/Д. Издательство Феникс, 1998. 134 с.
6. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб: Питер, 2012. 352 с.
7. Бабина О.Є., Карпенко О.О. *Фінансовий менеджмент на підприємствах водного транспорту*: навч. пос. Рекомендовано М-вом освіти і науки, молоді та спорту України для студентів вищих навчальних закладів. Київська держ. академія водного тр-ту імені гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного. Київ: Вид-во ТОВ «СІК ГРУП УКРАЇНА», 2012. 326 с.
8. Бала О. І. Економічне оцінювання та розвиток корпоративної культури машинобудівних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня кан-та. екон. наук: 08.00.04. Національний університет «Львівська політехніка». Львів, 2009. 23с.

9. Баннікова К. Б. Організаційна культура як фактор управління людськими ресурсами міжнародних компаній : дис. на здобуття навч. ступеня к-та. соц. наук: 22.00.04; Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія». Харків, 2017. 267 с.

10. Башук Т.О., Жолудєва А.М. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 2. С. 179-184. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi\\_2011\\_2\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2011_2_24)

11. Бек Дон, Кован Крис. Спиральна динаміка. Управління цінностями, лідерством і змінами в ХХІ столітті. М.: Видавництво Best Business Books, 2010. 424 с.

12. Беник Н. Г. Поняття і сутність категорії «адаптація підприємств» *Водний транспорт: зб. наук. пр. Київської держ. академії водного транспорту ім. гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного*. К.: КДАВТ, 2012. Вип. 3. С. 85-89 URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vodt\\_2012\\_3\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vodt_2012_3_17)

13. Бетина О. Б. Уровень ціннісного тиску як показник ефективності управління корпоративною культурою. *Проблеми сучасної економіки*. № 1 (21). 2007. URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1318>

14. Бєсєдіна Г.Є., Волошин Ю.Ю. Проблеми управління розвитком організаційної культури сучасного підприємства. *Наукові праці ПДАУ*. 2012. Т. 1. Вип. 2(5). С. 34–40. URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/5.1/34.pdf>

15. Бибик С. П., Сютя Г. М. Словник іноземних слів: тлумачення, словотворення та слововживання; за ред. С. Я. Єрмоленко. Харків: Фоліо, 2006. 623с.

16. Біла Книга Транспорт План розвитку єдиного європейського транспортного простору на шляху до конкурентоспроможної та ресурсоефективної транспортної системи URL: [https://brdo.com.ua/wp-content/uploads/2016/01/1\\_Bila-knyga-transport-plan-rozvytku-yedynogo-](https://brdo.com.ua/wp-content/uploads/2016/01/1_Bila-knyga-transport-plan-rozvytku-yedynogo-)

yevropey-skogo-transportnogo-prostoru-na-shlyahu-do-konkuretnospromozhnoita-resursoefektyvnoi-.pdf

17. Білорус Т.В., Горбась І.М. Організаційна культура. Міждисциплінарний словник з менеджменту за ред. Д.М. Черваньова, О.І. Жилінської. К. Нічлава, 2011. С. 41.

18. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці: Навч. посіб. для студ. екон. спец. 2-е вид., Київ: Вид-во Знання-Прес, 2001. 314 с.

19. Богомоллова Н.І., Кравченко О.О., Андрєєва О.В., Соколова Е.О., Талавіра Є.В., Пінчук С.С., Савіцька Г.П. Управління фінансовою безпекою підприємств транспортної сфери: монографія; за заг. ред. Н.І. Болломолової та Кравченко О.О. Київ: Вид-во Державного економ.-технолог. ун-ту транспорту, 2017. 327 с.

20. Боняр С.М., Карпенко О.О., Будник В.А., Лерніченко К.В. Механізм державно-приватного партнерства на транспорті: монографія. Київ: Вид-во ТОВ «СІК ГРУП УКРАЇНА», 2016. 158 с.

21. Брайковська А. М. Соціальна відповідальність як фактор конкурентоспроможності залізничного транспорту в ЄС. *Зб. наук. праць ДЕТУТ, Серія «Економіка і управління»*. К.: ДЕТУТ, 2015. Вип. 31. С. 54 – 63.

22. Брайковська А. М., Бакаєв Л.О. Міжнародний досвід впровадження соціальної відповідальності у діяльність операторів залізничного транспорту *Зб. наук. праць ДЕТУТ, Серія «Економіка і управління»*. К.: ДЕТУТ, 2013. Вип. 30. С 175– 186.

23. Бурков В.Н., Кондратьев В.В. Механизмы функционирования организационных систем. М.: Наука, 1981. 384 с.

24. Виноградова О.В., Євтушенко Н.О. Корпоративна культура як стратегічний інструмент в системі управління телекомунікаційними підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. Збірник наукових праць. Київ: ДУТ, 2016. № 4. С. 23-30.

25. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учеб пособие. 3-е изд. М.: Экономист, 2003. 532 с.

26. Гаспарович Е. О., Коваленко Т. К., Токарев А. Г. Гендерные особенности профессиональной мотивации и карьерных ориентаций на разных этапах профессионального пути. *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*. 2018. Т. 7. № 3. С. 23–28.

27. Герчанівська П.Е. Культурологія: термінологічний словник. К.: Національна Академія керівних кадрів культури і мистецтв, 2015. 439 с.

28. Глобальні цілі сталого розвитку 2015-2030. Офіційний веб-сайт. URL: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/sustainable-development-goals.html>

29. Гнезділова К. М. Корпоративна культура викладача вищої школи : навч. метод. посібник Черкаси : вид-во ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2013. 124 с.

30. Гончар О.І. Мотиваційні аспекти адаптивного управління потенціалом підприємства. *Науковий вісник Полісся*. 2016 № 2(6). С. 79-84.

31. Грішнова О. А., Дорош О.В., Шурпа С.Я. Інвестування в людський капітал у системі чинників забезпечення гідної праці: монографія. за наук. ред. О.А. Грішнова. Київ: КНЕУ. 2015. 224 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/79159891.pdf>

32. Грішнова О.А., Нацевич А.О. Особливості регулювання соціально-трудова відносин в процесі санації підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. Т. 3. №2. С. 214-220.

33. Грошев И. В., Юрьев В. М. Менеджмент организационной культуры. М.: Издательство Московского психолого-социального института; Воронеж: Изд-во НПОМОДЭК, 2010. 760 с.

34. Гуріна, Г.С., Бровенко Л.В. Основні мотиви створення стратегічних авіаційних альянсів. *Економіка, підприємництво та менеджмент*. 2007. № 10 С. 16-20.

35. Державна служба статистики України. Офіційний веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

36. Джакус Э. Имидж фирмы: планирование, формирование, продвижение. М.: Центр, 2001. 215 с.
37. Доррер М.Г. Модель управления совершенствованием бизнес-процессов на базе оценки уровней зрелости. *Интеллектуальные ИТ в управлении* ИТНОУ. 2018. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/model-upravleniya-sovershenstvovaniem-biznes-protsesov-na-baze-otsenki-urovney-zrelosti/viewer>
38. ДП Адміністрація морських портів України. URL: <http://www.uspa.gov.ua/>
39. ДП МА «Бориспіль». Персонал. Офіційний веб-сайт. URL: <https://kbp.aero/personal/>
40. Ейтутіс Г. Д. Теоретико-практичні основи реформування залізниць України: монографія. Ніжин: ТОВ «Видавництво «Аспект Поліграф», 2009. 240 с.
41. Євтушенко Н.О. Управління організаційною культурою. *Економічний простір: збірник наукових праць*. Дніпро : ПДАБА, 2020. №165.
42. Єрмоленко С.Я. Словник іншомовних слів: тлумачення, словотворення та слововживання. Харків: Фоліо, 2006. 623с.
43. Захарчин Г. М. Корпоративна культура: навч. посібник. Львів: Вид-во Новий світ-2000, 2011. 344 с.
44. Захарчин Г.М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства: монографія. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. 276 с.
45. Захарчин Г.М. Механізм формування організаційної культури на підприємстві. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2009. № 19. С. 241–248.
46. Захарчин Г.М., Любомудрова Н.П., Винничук Р.О., Смолінська Н.В. Н.В.Корпоративна культура: навч. посібн за заг. ред. Г.М. Захарчин 2011. URL: <http://nebotan.info/corporative/efficiency.php>



47. Іванченко А. В. Орієнтація на розвиток персоналу в системі корпоративних цінностей підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009. Т. 1. № 4, Ч. 2. С. 185 - 190.

48. Ілляшенко С. М., Овчаренко М. І Засади організаційно-економічного механізму управління розвитком корпоративної культури промислового підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>

49. Ілляшенко С.М. Менеджмент і маркетинг інновацій: монографія. Суми: Вид-во Університетська книга, 2004. 616 с.

50. Інтегрований річний звіт АТ «Укрзалізниця» 2017. URL: [https://uz.gov.ua/files/file/about/investors/Book\\_UZ\\_19\\_UA\\_FIN\\_web.pdf](https://uz.gov.ua/files/file/about/investors/Book_UZ_19_UA_FIN_web.pdf)

51. Інтегрований річний звіт АТ «Укрзалізниця» 2018. URL: [https://uz.gov.ua/files/file/about/investors/Book\\_UZ\\_19\\_UA\\_FIN\\_web.pdf](https://uz.gov.ua/files/file/about/investors/Book_UZ_19_UA_FIN_web.pdf)

52. Інтегрований річний звіт АТ «Укрзалізниця» 2019. URL: [https://uz.gov.ua/files/file/about/investors/Book\\_UZ\\_19\\_UA\\_FIN\\_web.pdf](https://uz.gov.ua/files/file/about/investors/Book_UZ_19_UA_FIN_web.pdf)

53. Камерон К., Куин Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер. 2001. 320 с. URL: [http://ludmila-petrashko.com.ua/assets/files/kurs/Traning-CMP/Literatura/kameron\\_kuin\\_ok.pdf](http://ludmila-petrashko.com.ua/assets/files/kurs/Traning-CMP/Literatura/kameron_kuin_ok.pdf)

54. Капитонов Э. А. Корпоративная культура и PR: учеб. практ. пособие: Ростов н/Д. 2003. 416 с.

55. Карамушка Л.М. Структура організаційної культури: основні напрямки дослідження. *Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України*. К. Алчевськ : ЛАДО, 2013. Вип. 37. С. 3-6. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/19596412.pdf>

56. Коба В.Г., Шелест Т.М. Економічні аспекти підготовки моряків в Україні. *Водний транспорт: зб. наук. пр. Київської держ. академії водного транспорту ім. гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного*, 2016. № 2 (25). С. 88–93.

57. Козак Л.С., Федорчук О.В., Лужченко Я.О. Перспективи розвитку національного ринку транспортних послуг у контексті інтеграції до

європейського економічного простору. Науково-технічний збірник «Вісник національного транспортного університету». Серія «Економічні науки». 2017. Вип. 2 (38). С. 17. URL: <http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/38/012.pdf>

58. Козлов В.В. Корпоративная культура: учебно-практическое пособие М.: Альфа-Пресс 2009. 304 с.

59. Колот А. М. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: монографія. Київ : КНЕУ, 2012. 501 с.

60. Концева В. В., Рижанкова Г.М. Мотивація та стимулювання в сучасних умовах. *Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія.* 2011. Вип. 8. С. 320-323. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Upsal\\_2011\\_8\\_87](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Upsal_2011_8_87)

61. Концепція реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.01 2020 р. № 66-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80#Text>

62. Концерн «Галнафтогаз». URL: <https://www.okko-group.com.ua/companies/okko>

63. Костровец Л.Б, Беганская И.Ю., Черная Л.В., Кулешова Л.В., Малик М.А., Яблонская Н.Г Теория организации и организационное поведение: учебник. Донецк: ГОУ ВПО «ДонАУиГС». 2017. 575 с. URL: [http://iguir.narod.ru/sokolov/Uchebnik\\_TOiOP\\_Kostrovets\\_i\\_dr.pdf](http://iguir.narod.ru/sokolov/Uchebnik_TOiOP_Kostrovets_i_dr.pdf)

64. Коул Д. Управление персоналом в современных организациях. Москва: Вершина, 2004. 214 с.

65. Кравченко В.О., Никифорова В.О. Оцінка впливу організаційної культури на ефективність та конкурентоспроможність підприємства. *Бізнес Інформ.* 2012. № 10. С. 260–263. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/161>

66. Крупський О. П. , Шпак О. В. Індикатори організації культури туристичних підприємств. *Вісник Національного університету водного*

*господарства та природокористування. Економіка.* 2014. Вип. 1. С. 208-221. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgrp\\_ekon\\_2014\\_1\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgrp_ekon_2014_1_25)

67. Крупський О.П. Гендерні особливості й організаційна культура: досвід підприємств галузі туризму й гостинності в Україні. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/krupskyj2.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/krupskyj2.htm)

68. Кудлаєнко С. В. Теоретичні основи поняття «адаптація підприємств». *Вісник Хмельницького національного університету.* 2009. Т. 2. № 5 С. 172 – 174.

69. Кулик Н. М., Соколенко Т.М. Технологія адаптації у системі управління підприємством. *Економічний аналіз.* 2013. Т. 14, № 3. С. 96-100.

70. Латфуллин Г.Р., Громова О. Н., Антонов В.Г., Райченко А. В. Теория организации и организационное поведение: уч. пособие; М.: Айрис-пресс, 2002. 432 с.

71. Ліфінцев Д.С. Корпоративна соціальна відповідальність як складова культури організації: економічне значення. *Ефективна економіка,* 2013. №11 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2505>

72. Ложачевська О.М. Управління функціонуванням та розвитком транспортного комплексу регіону: монографія. К.: НАУ, 2002. 248 с.

73. М'ясликов В.О. Адаптивне управління підприємствами машинобудування у забезпеченні їх інноваційного розвитку. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства.* Харків: НТУ «ХПІ», 2015. № 61 (1170). С. 52-56.

74. Макаренко М.В., Колесникова Н.М., Богомолова Н.І. та ін.. Основи управління фінансами залізничного транспорту; навч. посіб.; за заг. ред. : М. В. Макаренко, Київ: ДЕДУТ, 2012. 340 с.

75. Марцин В. С. Економіка торгівлі: підручник; 2-е вид., випр. і доп. К.: Знання, 2008. 603 с. URL: <https://studfile.net/preview/5483875/page:121/>

76. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента М.: Дело, 1992. 702 с.

77. Миф о волшебной таблетке: зачем оценивать зрелость и культуру организации. URL: <https://prohr.rabota.ua/mif-o-volshebnoy-tabletke-ili-kak-i-zachem-otsenivat-zrelost-i-kulturu-organizatsii/>

78. Міжнародна транспортно-логістична компанія Кюне і Наген URL: <https://ua.kuehne-nagel.com/>

79. Міценко Н.Г. Економічне оцінювання соціальної ефективності локальних інтегрованих систем. Механізм регулювання економіки. 2012. № 3. С. 66-76. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mre\\_2012\\_3\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mre_2012_3_9).

80. Модели оценки зрелости организационных систем. Академия ДТЭК, 2016. URL: <https://thepoint.rabota.ua/wp-content/uploads/2016/10/Model-zrelosty-orhanyzatsyonnyh-system-1.pdf>.

81. Навчальний дистанційний курс «Лідерство на парламентській службі». 2020. URL: <https://eduhub.in.ua/files/160434683282225.pdf>

82. Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року Розпорядженням Кабінету міністрів України р. -р від 30.05.2018 № 430 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#Text>

83. Оліферук С.І. Адаптивне управління розвитком сільського господарства: сутність та ознаки. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2012. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1648>.

84. Оліферук С.І. Особливості адаптивного управління економікою. Формування ринкових відносин в Україні. 2015. № 12 (175). С. 43-49.

85. Осано Э., Симидзу Н., Такеути Х.. Экстремальная Toyota: Парадоксы успеха японского менеджмента. Москва: Издательство Юрайт, 2011. 286 с.

86. Парсонс Т. О структуре социального действия. М.: Академический Проект, 2000. 879с.

87. Парсонс Т. Понятие общества: компоненты и их взаимоотношения THESIS. 1993. Т. 1. Вып. 2. С. 94-122.

88. Парсонс Т. Система современных обществ. М.: Аспект Пресс, 1998. 270с.

89. Пахота Н.В. (Озірська Н.В.) Концептуальні відмінності та точка перетину організаційної та корпоративної культури. *Науковий вісник Херсонського державного університету* ек. наук. пр. журн. ХДУ. Херсон, 2015. № 13 (3). С. 91 - 94.

90. Пахота Н.В. (Озірська Н.В.) Організаційна культура підприємств в умовах євроінтеграційних процесів. *Економіко-екологічні проблеми розвитку транспортної галузі в сучасних умовах*: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 27-28 листопада 2014 р.). Київ: Київська державна академія водного транспорту імені гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного, 2014. С. 59-60.

91. Пахота Н.В. (Озірська Н.В.) Організаційна культура підприємств водного транспорту. *Проблеми та розвиток економічних систем в умовах глобальної нестабільності*. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (м. Миколаїв, 28 – 29 листопада 2014р.). Миколаїв: Університет «Україна», 2014. С. 149 –151.

92. Пахота Н.В. (Озірська Н.В.) Організаційна культура та її вплив на управління персоналом. *Modern transformation of economics and management in the era of globalization*. International Scientific-Practical Conference (Klaipeda, 29 January 2016). Klaipeda: Klaipeda University, 2016. С. 151–152.

93. Пахота Н.В. (Озірська Н.В.) Сутність категорії витрат на оплату праці. *Сучасна глобальна регіоналістика і суб'єкти економіки: напрями впливу*: Матеріали Міжнародна науково-практична конференції (м. Ужгород, 5-6 грудня 2014 р.). Ужгород: Ужгородський національний університет, 2014. С. 78 –81.

94. Пахота Н.В. (Озірська Н.В.), Ковова І.С. Обліково–аналітичне забезпечення формування організаційної культури підприємств водного транспорту. *Регіональна економіка та управління: наук. пр. журн. РЕУ*. Запоріжжя, 2016. № 5(12). С. 68-70.

95. Пахота Н.В. Вплив внутрішнього та зовнішнього середовища на формування організаційної культури. *21-а науково-методична конференція*

викладачів, аспірантів та студентів: Збірник тез (м. Київ, 27-29 березня 2017 р.). Київ: Київська державна академія водного транспорту імені гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного, 2017. С.4.

96. Пахота Н.В. Інноваційна культура як елемент організаційної культури підприємства. *Економіка і менеджмент 2017: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*: Збірник наукових праць Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 23-24 березня 2017р.) Дніпро: Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара, 2017. С.59-61.

97. Пахота Н.В. Механізм адаптивного управління організаційною культурою підприємства. *Інтелект XXI*, Київ: Видавничий дім «Гельветика», 2020. № 6. С.75-79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-6.14>

98. Пахота Н.В. Модель GROW чи як керувати колективом. *Науково-практична конференція студентів, аспірантів і викладачів*: Збірник тез (м. Київ, 25-27 березня 2020 р.). Київ: Державний університет інфраструктури та технологій, 2020. С.154-156.

99. Пахота Н.В. Організаційна культура як інструмент забезпечення ефективної роботи на підприємствах водного транспорту. *Проблеми економіки транспорту*: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. (м. Дніпро, 20-21 квітня 2017 року). Дніпро: Дніпровський національний університет залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна, 2017. С.42.

100. Пахота Н.В. Організаційна культура як інструмент модернізації водогосподарського комплексу регіонів України. *Причорноморські економічні студії*: наук. журн. ПНДІЕІ. Одеса, 2018. №26 (1). С. 74-78.

101. Пахота Н.В. Оцінка організаційної культури підприємства. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці*: Матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 7 грудня 2020 року). К.: ДУІТ. 2020 С.78-80.

102. Пахота Н.В. Субкультура як елемент організаційної культури. *Соціалізація молоді у XXI столітті*: Збірник матеріалів IV міжнародної науково-практичної конференції (м. Краматорськ, 20 квітня 2017р.). Краматорськ: Громадська організація «Наукове товариство Слобожанщина», 2017. С.129-132.

103. Пахота Н.В. Удосконалення управління організаційною культурою транспортних підприємств *Ефективна економіка*: електрон. наук.фахове вид. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8144>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.8.75

104. Пахота Н.В., Коба В.Г. Досвід ЄС у забезпеченні розвитку водогосподарського комплексу регіонів та культури поводження з водними ресурсами. *Причорноморські економічні студії*: наук. журн. ПНДІЕІ. Одеса, 2017. №24. С. 42-45.

105. Пахота Н.В., Ковова І.С. Вплив організаційної культури підприємства на стан розвитку водогосподарського комплексу Чернігівського регіону. *Теоретичні та прикладні аспекти впливу держави на економіку України*: Матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 20 грудня 2017 року). Київ: Національний педагогічний університет імені М.П. Драгоманова, 2017. С.36-38.

106. Пахота Н.В., Ковова І.С. Механізм формування організаційної культури підприємств водного транспорту в Україні. *Причорноморські економічні студії*: наук. журн. ПНДІЕІ. Одеса, 2016. №11. С. 159-162.

107. Пахота Н.В., Осипова Є.Л., Трансформація організаційної культури при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів підприємств водного транспорту логістичного кластера *Імперативи розвитку підприємництва в контексті інноваційної економіки*: колективна монографія. за заг.ред. К.А. Андрющенко, М.П. Сагайдака. Київ: ДУІТ, 2019. С. 64-79.

108. Пахота Н.В., Харчук О.Г. Ризики та загрози використання водних ресурсів в проблемних регіонах України. *Економіка та управління*: Зб. наук. праць ДУІТ. Київ, 2018. №42 (2). С. 102-108.

109. Пахота Н. В. Аналіз розвитку водогосподарського комплексу регіонів України. *Економіка та суспільство*, Мукачево: Видавничий дім «Гельветика», 2018. № 19. С. 190-196. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-29>

110. Питання збору даних для моніторингу реалізації цілей сталого розвитку. Затверджених розпорядженням Кабінет Міністрів України № 686-р від 21.08.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/686-2019-%D1%80#Text>

111. Питер Л. Дж. Принцип Питера, или Почему дела идут вкривь и вкось. 2003. 48с. URL: <https://pqm-online.com/assets/files/lib/books/piter.pdf>

112. План дій з корпоративного управління АТ «Укрзалізниця» Офіційний веб-сайт. URL: [https://www.uz.gov.ua/about/documents\\_jsc/](https://www.uz.gov.ua/about/documents_jsc/)

113. Полянська А. С., Дюк О. М. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Причорноморські економічні студії*: наук. журн. ПНДІЕІ. Одеса, 2018. № 27(2). С. 9-16. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2018\\_27%282%29\\_\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_27%282%29__4)

114. Поторочин С.О. Управління організаційною культурою на промислових підприємствах. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 3(13). С. 57-63.

115. Про транспорт: Законом України № 232/94-ВР від 10.11.1994 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232/94-%D0%B2%D1%80#Text>

116. Рафаева О. С. Коррекция корпоративной культуры. Справочник по управлению персоналом. 2004. № 3. С. 34-40

117. Руководство к своду знаний по управлению проектами. Руководство РМВОК. изд.6-е. Издательство Олимп-Бизнес, 2019. 792 с. URL: <https://kniga.biz.ua/pdf/25559-Rukovodstvo.pdf>

118. Савченко М. В., Шкуренко О.В. Концепція формування моделі управління організаційною культурою підприємства *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика»* Серія «Економіка» 2020 Вип. 9 (18) URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/325/290>



119. Сандер С. Приказано выжить: корпоративная культура западных компаний. URL: <http://www.superjob.ru>.

120. Севумян Э.Н. Понятия «корпоративная культура» и «организационная культура»: социально-философский анализ. *Контекст и рефлексия: философия о мире и человеке*. 2017. Т. 6. № 5А. С. 61-68.

121. Семенчук Т.Б., Гусак О.А. Особливості системи мотивації працівників транспортних підприємств. *Економіка і управління: Зб. наук. праць*. К.: ДУІТ. 2020. Вип. № 47. С. 15-22.

122. Синицька О. І. Білецька О. О. Організаційна чи корпоративна культура: теоретичні підходи до тлумачення понять. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2011. Т.1 Вип. 5. С. 99-102.

123. Соломанидина Т. О. Организационная культура компании : учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2007. 624 с.

124. Соломанидина, Т. О. Организационная культура компания. учеб. пос. 2-е изд. перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2010. 624 с.

125. Спивак, В. А. Корпоративная культура. СПб: Питер, 2001. 352 с.

126. Стец І.І. Адаптивне управління підприємством. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 18. С. 300–305.

127. Стратегія АТ «Укрзалізниця» на 2019-2030 рр. Офіційний веб-сайт. URL: [https://www.uz.gov.ua/about/documents\\_jsc/](https://www.uz.gov.ua/about/documents_jsc/)

128. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: СПб.: СПбГУ ИТМО, 2008. 156с.

129. ТОВ FM logistics Україна. Офіційний веб-сайт. URL: <https://www.fmlogistic.com.ua/>

130. ТОВ «Автомагістраль-Південь». URL: <http://automagistral.com.ua/>

131. ТОВ «Автоспецпром». URL: <https://avtospetsprom.com/>

132. ТОВ Екол Україна. URL: <https://www.ekol.com/uk/krayiny/ukrayina/>

133. ТОВ ЗаммлерУкраїна. URL: <https://www.zammer.com.ua/ua/>

134. ТОВ Рабен Україна. URL: <https://ukraine.raben-group.com/>

135. Томпсон М. Рецепты корпоративной культуры: как изменить привычное поведение. М.: Баланс Бизнес Букс. 2005. 272 с.
136. Торгунакова Е. В. Механизм управления корпоративной культурой предпринимательских структур учеб. пособие. СПб.: Издательство Санкт-Петербургского университета управления и экономики, 2014. 176 с.
137. Транспортно-логістична компанія UVK. URL: <https://www.uvk.ua/>
138. Указ Президента «Про Цілі сталого розвитку України до 2030 року 30.092019 р. № 722/2019 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>
139. Укрінформ. А як за українську залізницю візьмуться і німці, і китайці? Офіційний веб-сайт. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2861796-a-ak-za-ukrainsku-zaliznicu-vizmutsa-i-nimci-i-kitajci.html>
140. Устинов Р. Г. Організаційні засади управління організаційною культурою підприємства. *Вісник ПДТУ. Серія: Економічні науки: зб. наук. праць*. 2018. Вип. 34. С. 342 – 349.
141. Устинов Р.Г. Управління ефективним розвитком організаційної культури підприємств морської галузі : дис. на здобуття наук. ступеня к-та. екон. наук: 08.00.04; ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет». Маріуполь, 2019. 234 с.
142. Фіщук Н.Ю. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. *Економічні науки*. 2012. № 1(56) С. 81-85.
143. Хаєт Г.Л. Єськов О.Л., Ковалевський С.В., Медведєва О.А. Корпоративна культура: навч. посіб. за ред. Г.Л. Хаєта. К.: Центр навчальної літератури, 2003. 403 с.
144. Харчишина О. В. Організаційна культура як фактор мотивації персоналу підприємства. *Вісник Державного агроекологічного університету*. 2008. №1. С. 226-235. URL:[http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/5004/1/VZNAU\\_2008\\_1\\_22\\_226-235.pdf](http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/5004/1/VZNAU_2008_1_22_226-235.pdf)

145. Харчишина О.В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості: монографія. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. 290 с.

146. Харчишина О.В. Порівняння методологічних підходів до оцінки організаційної культури та перспективи їх використання на підприємствах харчової промисловості. *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки*. 2011. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2011\\_1\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2011_1_29)

147. Химич І.Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем. 2015. № 31. С. 105–116.

148. Храповицкая Е. М. Совершенствование экономического механизма управления организационной культурой в сфере образовательных услуг: дис. на соискание науч. степени к-та экон. наук: 08.00.05. Балтийская академия туризма и предпринимательства, Санкт-Петербург, 2017. 170с.

149. Хэнди Ч. Время безрассудства пер. с англ. Т. Виноградова, Л. Царук; под ред. Ю. Н. Каптуревського. СПб.: Питер, 2001. 278 с.

150. Цветов Ю.М., Макаренко М.В. Проблемы та основні напрями реформування залізничного транспорту України. К.: КУЕТТ, 2007. 222 с.

151. Центр «Розвиток КСВ». URL: <http://csr-ukraine.org/>.

152. Цілі сталого розвитку та Україна. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cili-stalogo-rozvitku-ta-ukrayina>

153. Череп А.В., Маказан Є.В. Аналіз корпоративної культури України як фактор впливу на розвиток компаній. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2017. Вип. 4. С. 100-108. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu\\_eco\\_2017\\_4\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2017_4_16).

154. Черных Е. А. Корпоративная и организационная культура — синонимы или разные понятия. Институт корпоративной культуры: учеб. пособие. Екатеринбург. 2017. 152 с.

155. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. СПб: Питер, 2002. 336 с. URL:

[http://ipkpk.ru/documents/the\\_regulations/%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%B0%D1%8F%20%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0%20%D0%B8%20%D0%BB%D0%B8%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE\\_%D0%A8%D0%B5%D0%B9%D0%BD%20%D0%AD.X\\_2002%20-336%D1%81.pdf](http://ipkpk.ru/documents/the_regulations/%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%B0%D1%8F%20%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0%20%D0%B8%20%D0%BB%D0%B8%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE_%D0%A8%D0%B5%D0%B9%D0%BD%20%D0%AD.X_2002%20-336%D1%81.pdf)

156. Шпенглер О. Закат Европы. Москва. Издательство «Мысль», 1993. Т.1. 344 с.

157. Шуляренко С.М. Застосування методології стратегічного управлінського обліку в системі контролінгу підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць*. К.: 2015. Вип. 5 (168). С. 134-137.

158. Яців І.Б. Соціальна ефективність сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*. 2015. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3714>

159. Daum J. H. Intangible assets and value creation. New York: Wiley, 2003. 414 p.

160. Deal T., Kennedy A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Addison-Wesley, Reading Mass. 1982. 57 p.

161. Eldridge J., Crombie A. A sociology of organization. London: Allen and Unwin. 1974. 251 p.

162. Goffee, R. and Jones, G. (1996) What Holds the Modern Company Together. Harvard Business Review. 1996. P.133-148.

163. Graves Clare W.: Levels of Human Existence URL: <http://www.clarewgraves.com/home.html>

164. Handy C. Gods of Management: The Changing Work of Organizations Paperback. 1996. 271 p.

165. Harris S.G. Organizational Culture and Individual Sensemaking: A SchemaBased Perspective. *Organization Science: a journal of the Institute of Management Sciences*. 1994. Vol. 5. №3. P. 309–321.

166. ISO 26000:2015 Guidance on social responsibility URL: <http://csr-eu-jm.com.ua/files/ISO26000.pdf>

167. Karpenko O., Palyvoda O. Mechanism of providing economic development of transport and logistics enterprises on the basis of clustering. *Scientific Bulletin of Polissia*. 2017; 4: 33-39.

168. Kotter J.P., Heskett J.L. Corporate Culture and performance. The Free Press, 1992. 214p.

169. Kovbatiuk M.V., Shklyar V.V. Classification improvement of impact factors on enterprises' activity. *Actual problems of economics*. 2013. 12 (150). P. 78-85.

170. Levin I. M., Gottlieb J. Realigning organization culture for optimal performance: six principles & eight practices. *Organization development journal*. 2009. № 4. P. 31 – 47.

171. Pakhota N. Elements of organizational culture and influence on the efficiency of transport companies *Economic And Business Administration Development: Scientific Currencies And Solutions: Materials of I International scientific-practical conference (Kyiv, October 22, 2020)*. Kyiv: National Aviation University, 2020. P. 289-291.

172. Pakhota N., Osypova Y., Karpenko O. Knowledge Transfer Strategy for Improving the Quality of Higher Education. *ICT in Education, Research and Industrial Applications: Integration, Harmonization and Knowledge Transfer: Proc. 15 th Int. Conf. ICTERI 2019 (Kherson, June 12-15, 2019): CEUR-WS. org. Vol. 2387, P. 250-261. URL: <http://ceur-ws.org/Vol-2387/20190250.pdf>.*

173. Sathe V. Culture and related corporate realities / V. Sathe. Richard D. Irvin, Inc., 2005. 255 p.

174. Schein, E. H. Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass. 3rd edition. 1992. 458 p. URL: <http://www.slideshare.net/phamthaivinhhang/organizational-culture-and-leadership-3rd-editionjosseybass2004-isbn0787968455>

175. Semenova S., Kovova I., Shuliarenko S., Shpyrko O., Bukoros T. Estimation of transport industry's economic sustainability as an element of strategic management: case of Poland and Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2020. 18(2). P. 501-514. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(2\).2020.41](https://doi.org/10.21511/ppm.18(2).2020.41).

176. Stephens P. Robbins, Timothy A. Judge *Organizational behavior*. 2012. 711p. URL: <file:///C:/Users/%D0%92%D0%BE%D0%B2%D0%B0/Downloads/organizational-behavior-15e-stephen-p-robbins-timothy-a-judge-pdf-qwerty.pdf>

177. Sutherland J., Canwell D. *Key Concepts in Strategic Management*. Houndmills: Palgrave Macmillan, 2004.

178. Vulpen E. Van *What is organizational development? A complete guide*. URL: <https://www.digitalhrtech.com/organizational-development/>.

179. Yanovska V. *Coaching as a leadership style and a business education model* joint with Maryna Baldzhy, Diana Fayvishenko Atlantis Press [3rd International *Conference on Social, Economic, and Academic Leadership* (ICSEAL 2019): *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*]. 2019. P. 210–214.

**ДОДАТКИ**

## ДОДАТОК А

Таблиця А.1

Розрахунок коефіцієнтів системи для моделі оцінки впливу факторів прямої дії організаційної культури на ефективність діяльності залізничного підприємства 1

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	$\Sigma$
Рентабельність ( $Y$ )	0,0920	0,1564	0,2800	0,1870	0,7154
Темп росту фондоозброєності праці ( $X_1$ )	0,0476	0,0151	0,1560	0,0169	0,2356
Темп росту обсягу перевезень ( $X_2$ )	1,3470	1,0512	1,0095	0,9535	4,3611
Темп росту кількості персоналу ( $X_3$ )	0,9850	0,9520	0,9760	1,0500	3,9630
Темп росту продуктивності праці ( $X_4$ )	0,1787	0,2221	0,2537	0,2807	0,9353
$Y \cdot X_1$	0,0044	0,0024	0,0044	0,0032	0,0144
$Y \cdot X_2$	0,1239	0,1644	0,2827	0,1783	0,7493
$Y \cdot X_3$	0,0906	0,1489	0,2733	0,1964	0,7092
$Y \cdot X_4$	0,0164	0,0347	0,0710	0,0525	0,1747
$X_1 \cdot X_1$	0,0023	0,0002	0,0002	0,0003	0,0030
$X_2 \cdot X_2$	1,8144	1,1049	1,0190	0,9091	4,8475
$X_3 \cdot X_3$	0,9702	0,9063	0,9526	1,1025	3,9316
$X_4 \cdot X_4$	0,0320	0,0493	0,0644	0,0788	0,2245
$X_1 \cdot X_2$	0,0641	0,0159	0,0158	0,0161	0,1119
$X_1 \cdot X_3$	0,0469	0,0144	0,0152	0,0177	0,0942
$X_1 \cdot X_4$	0,0085	0,0034	0,0040	0,0047	0,0206
$X_2 \cdot X_3$	1,3268	1,0007	0,9853	1,0012	4,3139
$X_2 \cdot X_4$	0,2408	0,2335	0,2561	0,2677	0,9980
$X_3 \cdot X_4$	0,1761	0,2114	0,2477	0,2947	0,9299



Таблиця А.2

Попередні розрахунки для оцінки статистичної достовірності моделі оцінки впливу факторів прямої дії організаційної культури на ефективність діяльності залізничного підприємства 1

Рік	Фактична рентабельність, $Y_t$	Розрахункова рентабельність, $\hat{Y}_t$	$(Y_t - \bar{Y})$	$(Y_t - \bar{Y})^2$	$(Y_t - \hat{Y}_t)$	$(Y_t - \hat{Y}_t)^2$
2016	0,0920	0,0902	-0,0869	0,0075	0,0018	0,0000
2017	0,1564	0,1641	-0,0224	0,0005	-0,0077	0,0001
2018	0,2800	0,2580	0,1011	0,0102	0,0220	0,0005
2019	0,1870	0,1780	0,0081	0,0001	0,0090	0,0001
$\Sigma$	0,7154	0,6903	-0,0001	0,0183	0,0251	0,0006

Дисперсія фактичних значень ряду динаміки:

$$\sigma_{Y_t}^2 = \frac{\sum_{t=1}^n (Y_t - \bar{Y})^2}{n} = 0,0046.$$

Дисперсія залишків:

$$\sigma_{\varepsilon}^2 = \frac{\sum_{t=1}^n (Y_t - \hat{Y}_t)^2}{n - m} = 0,0006.$$

Тоді коефіцієнт детермінації становитиме:

$$R^2 = \frac{0,0046 - 0,0006}{0,0046} = 0,8632.$$

Таблиця А.3

Розрахунок коефіцієнтів системи для моделі оцінки впливу факторів  
непрямої дії організаційної культури на ефективність діяльності залізничного  
підприємства 1

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	$\Sigma$
Рентабельність ( $Y$ )	0,0920	0,1564	0,2800	0,1870	0,7154
Частка надбавок за вислугу років у фонді заробітної плати ( $X_1$ )	1,3260	1,3120	1,3430	1,2450	5,2260
Частка доплати за підвищення професійної кваліфікації працівників ( $X_2$ )	1,0620	1,0460	1,0260	1,0350	4,1690
Співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати ( $X_3$ )	0,8370	0,7970	0,7640	0,8310	3,2290
Надмірний оборот з вибуття персоналу ( $X_4$ )	1,9900	0,6600	1,6780	0,8130	5,1410
$Y \cdot X_1$	0,1220	0,2047	0,3760	0,2328	0,9355
$Y \cdot X_2$	0,0977	0,1632	0,2873	0,1935	0,7417
$Y \cdot X_3$	0,0770	0,1243	0,2139	0,1554	0,5707
$Y \cdot X_4$	0,1831	0,1030	0,4698	0,1520	0,9079
$X_1 \cdot X_1$	1,8144	1,1049	1,0190	0,9091	4,8475
$X_2 \cdot X_2$	0,2262	0,0002	0,0002	0,0003	0,2270
$X_3 \cdot X_3$	0,0320	0,0493	0,0644	0,0788	0,2245
$X_4 \cdot X_4$	0,9702	0,9063	0,9526	1,1025	3,9316
$X_1 \cdot X_2$	0,1761	0,2114	0,2477	0,2947	0,9299
$X_1 \cdot X_3$	0,2408	0,2335	0,2561	0,2677	0,9980
$X_1 \cdot X_4$	0,0850	0,0034	0,0040	0,0047	0,0971
$X_2 \cdot X_3$	1,3268	1,0007	0,9853	1,0012	4,3139
$X_2 \cdot X_4$	0,4685	0,0144	0,0152	0,0177	0,5159
$X_3 \cdot X_4$	0,6407	0,0159	0,0158	0,0161	0,6884

Таблиця А.4

Попередні розрахунки для оцінки статистичної достовірності моделі оцінки впливу факторів непрямої дії організаційної культури на ефективність діяльності залізничного підприємства 1

Рік	Фактична рентабельність, $Y_t$	Розрахункова рентабельність, $\hat{Y}_t$	$(Y_t - \bar{Y})$	$(Y_t - \bar{Y})^2$	$(Y_t - \hat{Y}_t)$	$(Y_t - \hat{Y}_t)^2$
2016	0,0920	0,0837	-0,0400	0,0016	0,0083	0,0001
2017	0,1564	0,1795	0,0240	0,0006	-0,0235	0,0006
2018	0,2800	0,2622	0,1480	0,0219	0,0178	0,0003
2019	0,1870	0,1860	0,0550	0,0030	0,0010	0,0000
$\Sigma$	0,7154	0,7114	-0,0001	0,0183	0,0251	0,0006

Дисперсія фактичних значень ряду динаміки:

$$\sigma_{Y_t}^2 = \frac{\sum_{t=1}^n (Y_t - \bar{Y})^2}{n} = 0,0046.$$

Дисперсія залишків:

$$\sigma_{\varepsilon}^2 = \frac{\sum_{t=1}^n (Y_t - \hat{Y}_t)^2}{n - m} = 0,0009.$$

Тоді коефіцієнт детермінації становитиме:

$$R^2 = \frac{0,0046 - 0,0009}{0,0046} = 0,7959.$$

Таблиця А.5

Розрахунок коефіцієнтів системи для моделі оцінки впливу факторів прямої дії організаційної культури на ефективність діяльності залізничного підприємства 2

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	$\Sigma$
Рентабельність ( $Y$ )	0,0860	0,1890	0,0530	0,0190	0,3470
Темп росту фондоозброєності праці ( $X_1$ )	0,0460	0,0110	0,0110	0,0120	0,0800
Темп росту обсягу перевезень ( $X_2$ )	1,5640	0,8180	1,1250	0,9520	4,4590
Темп росту кількості персоналу ( $X_3$ )	0,9530	0,9120	0,9710	1,0650	3,9010
Темп росту продуктивності праці ( $X_4$ )	0,1180	0,1970	0,1270	0,1610	0,6030
$Y \cdot X_1$	0,0040	0,0021	0,0006	0,0002	0,0068
$Y \cdot X_2$	0,0101	0,0372	0,0067	0,0031	0,0572
$Y \cdot X_3$	0,0820	0,1724	0,0515	0,0202	0,3260
$Y \cdot X_4$	0,1345	0,1546	0,0596	0,0181	0,3668
$X_1 \cdot X_1$	0,2262	0,0002	0,0002	0,0003	0,2270
$X_2 \cdot X_2$	0,0320	0,0493	0,0644	0,0788	0,2245
$X_3 \cdot X_3$	0,9702	0,9063	0,9526	1,1025	3,9316
$X_4 \cdot X_4$	1,8144	1,1049	1,0190	0,9091	4,8475
$X_1 \cdot X_2$	0,0850	0,0034	0,0040	0,0047	0,0971
$X_1 \cdot X_3$	0,4685	0,0144	0,0152	0,0177	0,5159
$X_1 \cdot X_4$	0,6407	0,0159	0,0158	0,0161	0,6884
$X_2 \cdot X_3$	0,1761	0,2114	0,2477	0,2947	0,9299
$X_2 \cdot X_4$	0,2408	0,2335	0,2561	0,2677	0,9980
$X_3 \cdot X_4$	1,3268	1,0007	0,9853	1,0012	4,3139

Таблиця А.6

Попередні розрахунки для оцінки статистичної достовірності моделі оцінки впливу факторів прямої дії організаційної культури на ефективність діяльності залізничного підприємства 2

Рік	Фактична рентабельність, $Y_t$	Розрахункова рентабельність, $\hat{Y}_t$	$(Y_t - \bar{Y})$	$(Y_t - \bar{Y})^2$	$(Y_t - \hat{Y}_t)$	$(Y_t - \hat{Y}_t)^2$
2016	0,0860	0,0839	-0,0008	0,0000	0,0021	0,0000
2017	0,1890	0,1721	0,1023	0,0105	0,0169	0,0003
2018	0,0530	0,0772	-0,0338	0,0011	-0,0242	0,0006
2019	0,0190	0,0267	-0,0678	0,0046	-0,0077	0,0001
$\Sigma$	0,3470	0,3600	-0,0001	0,0162	-0,0130	0,0009

Дисперсія фактичних значень ряду динаміки:

$$\sigma_{Y_t}^2 = \frac{\sum_{t=1}^n (Y_t - \bar{Y})^2}{n} = 0,0040.$$

Дисперсія залишків:

$$\sigma_{\varepsilon}^2 = \frac{\sum_{t=1}^n (Y_t - \hat{Y}_t)^2}{n - m} = 0,0009.$$

Тоді коефіцієнт детермінації становитиме:

$$R^2 = \frac{0,0040 - 0,0009}{0,0040} = 0,7683.$$

Таблиця А.7

Розрахунок коефіцієнтів системи для моделі оцінки впливу факторів  
непрямої дії організаційної культури на ефективність діяльності залізничного  
підприємства 2

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	$\Sigma$
Рентабельність (Y)	0,0860	0,1890	0,0530	0,0190	0,3470
Частка надбавок за вислугу років у фонді заробітної плати ( $X_1$ )	1,3360	1,2750	1,3630	1,2950	5,2690
Частка доплати за підвищення професійної кваліфікації працівників ( $X_2$ )	1,0690	0,8000	1,1200	1,0430	4,0320
Співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати ( $X_3$ )	0,9190	0,6280	0,8220	0,8060	3,1750
Надмірний оборот з вибуття персоналу ( $X_4$ )	2,7570	2,6430	2,1930	1,4810	9,0740
$Y \cdot X_1$	0,1149	0,2410	0,0722	0,0246	0,4527
$Y \cdot X_2$	0,0919	0,1512	0,0594	0,0198	0,3223
$Y \cdot X_3$	0,0790	0,1187	0,0436	0,0153	0,2566
$Y \cdot X_4$	0,2371	0,4995	0,1162	0,0281	0,8810
$X_1 \cdot X_1$	0,0320	0,0493	0,0644	0,0788	0,2245
$X_2 \cdot X_2$	0,9702	0,9063	0,9526	1,1025	3,9316
$X_3 \cdot X_3$	1,8144	1,1049	1,0190	0,9091	4,8475
$X_4 \cdot X_4$	0,2262	0,0002	0,0002	0,0003	0,2270
$X_1 \cdot X_2$	0,1761	0,2114	0,2477	0,2947	0,9299
$X_1 \cdot X_3$	0,2408	0,2335	0,2561	0,2677	0,9980
$X_1 \cdot X_4$	0,6407	0,0159	0,0158	0,0161	0,6884
$X_2 \cdot X_3$	1,3268	1,0007	0,9853	1,0012	4,3139
$X_2 \cdot X_4$	0,4685	0,0144	0,0152	0,0177	0,5159
$X_3 \cdot X_4$	0,0850	0,0034	0,0040	0,0047	0,0971

Таблиця А.8

Попередні розрахунки для оцінки статистичної достовірності моделі оцінки впливу факторів непрямої дії організаційної культури на ефективність діяльності залізничного підприємства 2

Рік	Фактична рентабельність, $Y_t$	Розрахункова рентабельність, $\hat{Y}_t$	$(Y_t - \bar{Y})$	$(Y_t - \bar{Y})^2$	$(Y_t - \hat{Y}_t)$	$(Y_t - \hat{Y}_t)^2$
2016	0,0860	0,0839	-0,0008	0,0000	-0,0070	0,0000
2017	0,1890	0,1721	0,1023	0,0105	0,0158	0,0003
2018	0,0530	0,0772	-0,0338	0,0011	-0,0223	0,0005
2019	0,0190	0,0267	-0,0678	0,0046	0,0049	0,0000
$\Sigma$	0,3470	0,3600	-0,0001	0,0162	-0,0086	0,0008

Дисперсія фактичних значень ряду динаміки:

$$\sigma_{Y_t}^2 = \frac{\sum_{t=1}^n (Y_t - \bar{Y})^2}{n} = 0,0040.$$

Дисперсія залишків:

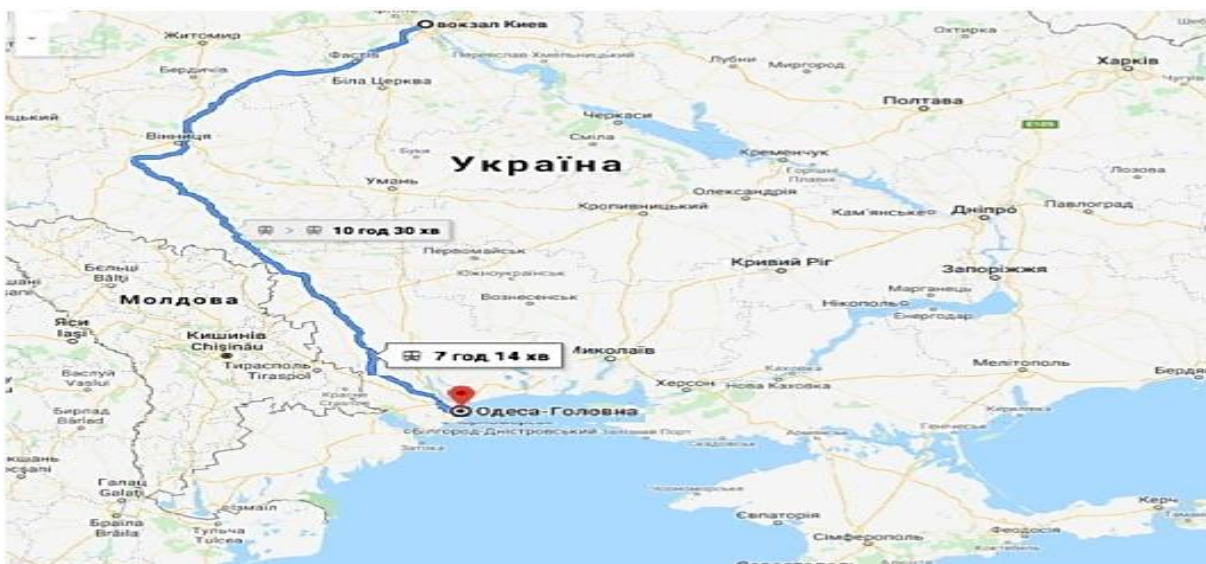
$$\sigma_{\varepsilon}^2 = \frac{\sum_{t=1}^n (Y_t - \hat{Y}_t)^2}{n - m} = 0,0008.$$

Тоді коефіцієнт детермінації становитиме:

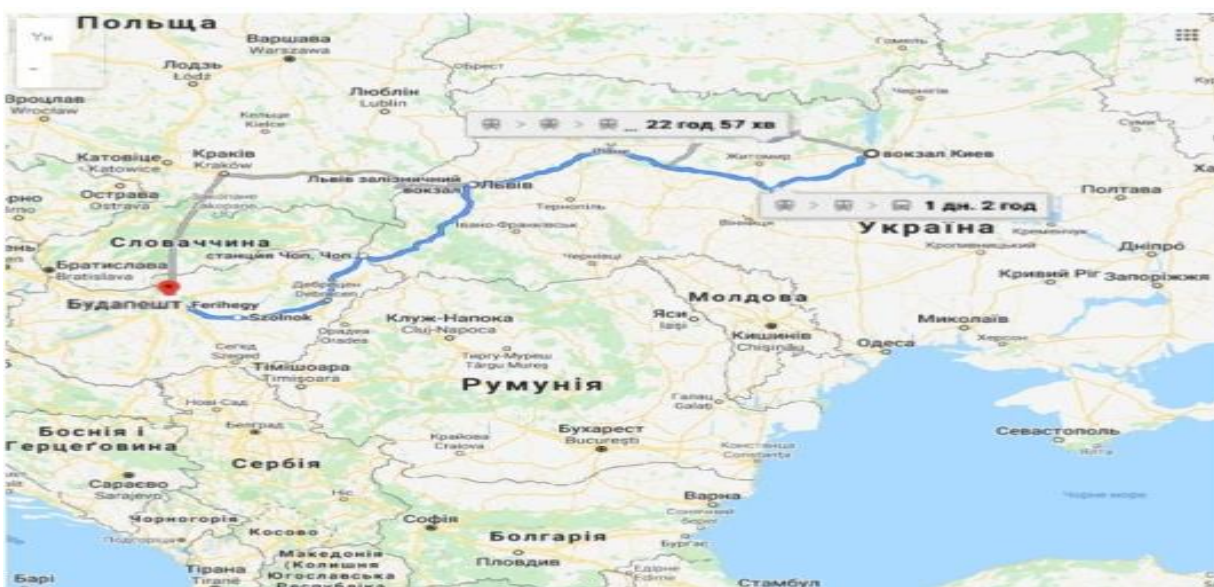
$$R^2 = \frac{0,0040 - 0,0008}{0,0040} = 0,7975.$$

## ДОДАТОК Б

Мінімальний час за який українські потяги можуть доставити  
пасажирів

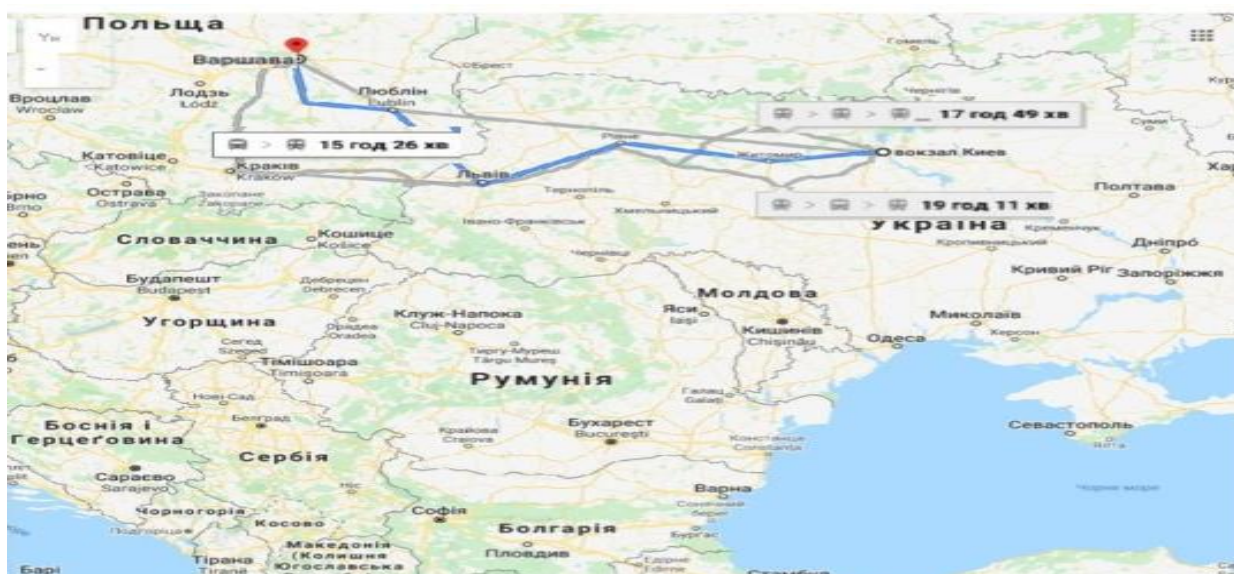


а) мінімальний час до м. Одеса, год і хв.

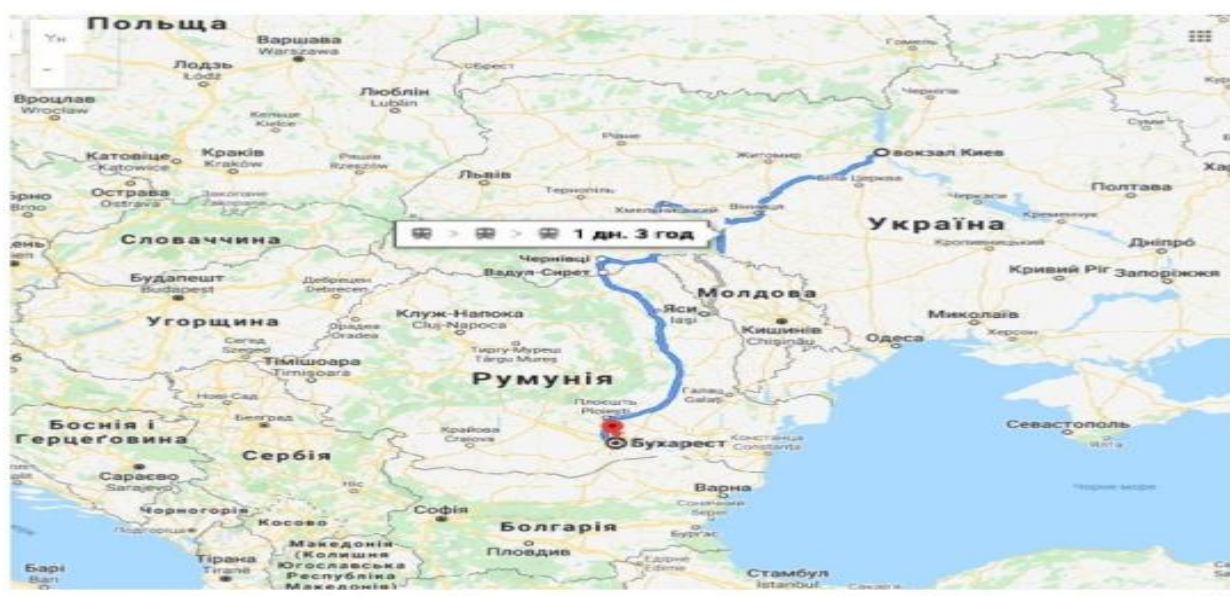


б) мінімальний час до м. Будапешт, год і хв.



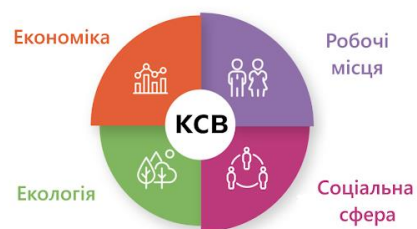


в) мінімальний час до м. Варшава, год і хв.



г) мінімальний час до м. Бухарест, год і хв

## ДОДАТОК В



# КУЛЬТУРНИЙ КОДЕКС ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА



Обов'язок транспортного підприємства в сьогоденних умовах – бути не лише ефективним, а і соціально відповідальним відповідно до Глобального договору ООН та розробленого на його основі Стандарту ISO 26000 «Настанова по соціальній відповідальності».

Транспортне підприємство для забезпечення соціальної відповідальності здійснює організаційне управління на основі принципів соціально відповідальної діяльності в результаті чого відбудеться забезпечення Глобальних Цілей сталого розвитку.

Права людини транспортне підприємство враховує передусім. В своїй діяльності транспортне підприємство керується Конституцією України, Кодексом законів про працю України та іншими законами, нормативно-правовими актами України, міжнародними нормативно-правовими документами щодо забезпечення реалізації та захисту прав і свобод працівників, серед яких Загальна декларація прав людини ООН та Конвенції Міжнародної організації праці, що ратифіковані законами України.

Трудові відносини транспортного підприємства поєднують у собі всі завдання та всю діяльність, що відноситься до роботи, яка виконується самим транспортним підприємством або від його імені. Трудові відносини передбачають вирішення питань найму, забезпечення належних та гідних умов праці, професійного навчання і підвищення кваліфікації працівників, охорони праці. Участь працівників у колективних договорах, соціальному діалозі та тристоронніх взаємовідносинах.

Як роботодавець, транспортне підприємство сприяє досягненню однієї з найбільш визнаних цілей суспільства, а саме підвищенню рівня життя, подолання бідності. Для цього транспортне підприємство:

- визнає важливість безпечних умов праці для працівників і для суспільства в цілому;
- передає роботу на контрактній основі тільки тим організаціям, які офіційно визнані або в інший спосіб довели своє бажання й можливості виконувати зобов'язання, покладені на роботодавця, і працюють чесно. Це виключає посередників на ринку праці, які офіційно не визнані;
- не шукає переваг від нечесних, пов'язаних з експлуатацією або утисками трудових відносин, які можуть використовувати її партнери, постачальники або субпідрядники.

Діяльність транспортного підприємства постійно удосконалюється за рахунок використання транспортних засобів, що здійснюють найменший вплив на довкілля.

Транспортне підприємство у сфері охорони праці направляє усі зусилля на досягнення і підтримку найвищого рівня фізичного, психологічного, інтелектуального і соціального розвитку працівників, запобігання фактам звільнень у зв'язку зі станом здоров'я, через низький рівень умов праці, захист працівників від ризиків, що пов'язані з нанесенням шкоди здоров'ю у зв'язку з порушенням умов праці або шкідливими умовами праці, та адаптацію виробничого середовища до фізичних і психологічних можливостей працівників.

Транспортне підприємство прагне до розуміння та контролю ризиків, пов'язаних з охороною праці. Також транспортне підприємство аналізує причини нещасних випадків і професійних захворювань, а також вирішує проблеми, які піднімають працівники.

Транспортне підприємство розробляє політику охорони праці, у якій чітко зазначається, що жоден з елементів діяльності транспортного підприємства не є важливішим за охорону праці, і що охорона праці є невід'ємною частиною його діяльності.

Транспортне підприємство спрє професійному навчанню працівників і зміцненню трудового потенціалу.

Безпека праці співробітників, а також ділових партнерів і пасажирів, їх вантажу та багажу є основним інструментом реалізації цінностей організаційної культури транспортного підприємства.

Транспортне підприємство приєдналося до забезпечення Цілей сталого розвитку України на період до 2030 року. В усіх напрямках діяльності підприємства перевага надається орієнтирам розробки проектів прогнозних і програмних документів їхнього подальшого розвитку з метою забезпечення збалансованості економічного, соціального та екологічного вимірів сталого розвитку транспортного підприємства України.

Соціально відповідальні трудові відносини в сфері охорони праці транспортне підприємство забезпечує шляхом:

- позитивного впливу на можливості щодо найму працівників на роботу,
- покращення мотивації та збереження кадрів, завдяки чому спостерігається відсутність надмірного обороту кадрів;
- покращення виконання зобов'язань з охорони праці;
- підвищення рівня продуктивності праці;
- підвищення рівня заробітної плати за рахунок надбавок, доплат тощо;
- підтримки морального та психологічного стану персоналу;

- здійснення впливу на думку інвесторів, донорів, спонсорів і фінансового співтовариства;
- впливу на взаємовідносини з урядом, засобами масової інформації, постачальниками, споживачами й клієнтами перевізного процесу, у якому транспортне підприємство функціонує;
- розвитку рівня взаємної довіри із зацікавленими сторонами.

Транспортне підприємство впроваджує соціальну відповідальність у практику своєї діяльності за рахунок удосконалення системи управління організаційною культурою та пошуку шляхів переходу на вищий рівень організаційної зрілості.

*Джерело: розроблено на основі Стандарту ISO 26000 «Настанова по соціальній відповідальності»*

## ДОДАТОК Г

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Пахоти Наталії Вікторівни

на тему: «Управління організаційною культурою транспортних підприємств», представлені на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

**Монографії:**

1. Пахота Н.В., Осипова Є.Л., Трансформація організаційної культури при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів підприємств водного транспорту логістичного кластера *Імперативи розвитку підприємництва в контексті інноваційної економіки*: колективна монографія. За заг.ред. К.А. Андрющенко, М.П. Сагайдака. Київ: ДУІТ, 2019. С. 64-79. (0,85 друк.арк.).  
*Особистий внесок: досліджено значення організаційної культури при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів транспортних підприємств. Розглянуто типи та різновиди, фактори впливу та етапи формування та трансформації організаційної культури.* (0,42 друк.арк.).

**Статті у наукових фахових виданнях України та виданнях, внесених до міжнародних наукометричних баз даних:**

2. Пахота Н.В. Механізм адаптивного управління організаційною культурою підприємства. *Інтелект XXI*, Київ: Видавничий дім «Гельветика», 2020. № 6. С.75-79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-6.14> [Фахове видання України, категорія «Б», *Index Copernicus*]. (0,5 друк.арк.).

3. Пахота Н.В. Удосконалення управління організаційною культурою транспортних підприємств *Ефективна економіка*: електрон. наук.фахове вид. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8144>. DOI:

10.32702/2307-2105-2020.8.75 [Фахове видання України, категорія «Б», *Google Scholar, Index Copernicus*]. (0,51 друк.арк.).

4. Пахота Н. В. Аналіз розвитку водогосподарського комплексу регіонів України. *Економіка та суспільство*, Мукачево: Видавничий дім «Гельветика», 2018. № 19. С. 190-196. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-29> [Фахове видання України, *Index Copernicus*]. (0,42 друк.арк.).

5. Пахота Н.В., Харчук О.Г. Ризики та загрози використання водних ресурсів в проблемних регіонах України. *Економіка та управління: Зб. наук. праць ДУІТ*. Київ, 2018. №42 (2). С. 102-108 [Фахове видання України, *CEE Index*]. (0,43 друк. арк.). *Особистий внесок: проведено дослідження щодо ризиків та загроз водних ресурсів України*. (0,22 друк.арк.).

6. Пахота Н.В. Організаційна культура як інструмент модернізації водогосподарського комплексу регіонів України. *Причорноморські економічні студії: наук. журн. ПНДІЕІ*. Одеса, 2018. №26 (1). С. 74-78. [Фахове видання України, *Google Scholar*] (0,41 друк.арк.).

7. Пахота Н.В., Коба В.Г. Досвід ЄС у забезпеченні розвитку водогосподарського комплексу регіонів та культури поводження з водними ресурсами. *Причорноморські економічні студії: наук. журн. ПНДІЕІ*. Одеса, 2017. №24. С. 42-45. [Фахове видання України, *Index Copernicus*]. (0,34 друк.арк.). *Особистий внесок: досліджено основні концепції та принципи поводження з водними ресурсами в європейських країнах*. (0,17 друк.арк.).

8. Пахота Н.В., Ковова І.С. Механізм формування організаційної культури підприємств водного транспорту в Україні. *Причорноморські економічні студії: наук. журн. ПНДІЕІ*. Одеса, 2016. №11. С. 159-162. [Фахове видання України]. (0,42 друк.арк.). *Особистий внесок: запропоновано механізм формування організаційної культури підприємств водного транспорту*. (0,21 друк.арк.).

9. Пахота Н.В. (Озірська Н.В.), Ковова І.С. Обліково–аналітичне забезпечення формування організаційної культури підприємств водного транспорту. *Регіональна економіка та управління: наук. пр. журн. РЕУ. Запоріжжя*, 2016. № 5(12). С. 68-70. [Фахове видання України].(0,36 друк.арк.). *Особистий внесок: розглянуто сутність поняття «обліково-аналітичне забезпечення», запропоновано структуру обліково-аналітичного забезпечення організаційної культури підприємств водного транспорту.* (0,18 друк.арк.).

10. Пахота Н.В. (Озірська Н.В.) Концептуальні відмінності та точка перетину організаційної та корпоративної культури. *Науковий вісник Херсонського державного університету ек. наук. пр. журн. ХДУ. Херсон*, 2015. № 13 (3). С. 91 - 94. [Фахове видання України ]. (0,41 друк.арк.).

#### ***Опубліковані праці апробаційного характеру:***

11. Пахота Н.В. Оцінка організаційної культури підприємства. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці: Матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції* (м. Київ, 7 грудня 2020 року). К.: ДУІТ. 2020 С.78-80. (0,08 друк.арк.).

12. Pakhota N. Elements of organizational culture and influence on the efficiency of transport companies *Economic And Business Administration Development: Scientific Currencies And Solutions: Materials of I International scientific-practical conference* (Kyiv, October 22, 2020). Kyiv: National Aviation University, 2020. P. 289-291. (0,11 друк.арк.)

13. Пахота Н.В. Модель GROW чи як керувати колективом. *Науково-практична конференція студентів, аспірантів і викладачів: Збірник тез* (м. Київ, 25-27 березня 2020 р.). Київ: Державний університет інфраструктури та технологій, 2020. С.154-156. (0,12 друк.арк.).



14. Pakhota N., Osypova Y., Karpenko O. Knowledge Transfer Strategy for Improving the Quality of Higher Education. *ICT in Education, Research and Industrial Applications: Integration, Harmonization and Knowledge Transfer: Proc. 15 th Int. Conf. ICTERI 2019 (Kherson, June 12-15, 2019): CEUR-WS. org. Vol. 2387, P. 250-261. URL: <http://ceur-ws.org/Vol-2387/20190250.pdf>. [CEUR-WS proceedings of ICTERI are indexed by: DBLP, Google Scholar, Scopus]. (0,83 друк.арк.). *Особистий внесок: проаналізовано нові моделі розвитку закладів вищої освіти, наведено значення організаційної культури закладу вищої освіти. (0,28 друк.арк.).**

15. Пахота Н.В., Ковова І.С. Вплив організаційної культури підприємства на стан розвитку водогосподарського комплексу Чернігівського регіону. *Теоретичні та прикладні аспекти впливу держави на економіку України: Матеріали І Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 20 грудня 2017 року). Київ: Національний педагогічний університет імені М.П. Драгоманова, 2017. С.36-38. (0,11 друк.арк.).* *Особистий внесок: надано визначення поняття організаційна культура водогосподарського комплексу України. (0,06 друк.арк.).*

16. Пахота Н.В. Організаційна культура як інструмент забезпечення ефективної роботи на підприємствах водного транспорту. *Проблеми економіки транспорту: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. (м. Дніпро, 20-21 квітня 2017 року). Дніпро: Дніпровський національний університет залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна, 2017. С.42. (0,13 друк.арк.).*

17. Пахота Н.В. Субкультура як елемент організаційної культури. *Соціалізація молоді у XXI столітті: Збірник матеріалів ІV міжнародної науково-практичної конференції (м. Краматорськ, 20 квітня 2017р.). Краматорськ: Громадська організація «Наукове товариство Слобожанщина», 2017. С.129-132. (0,13 друк.арк.).*

18. Пахота Н.В. Вплив внутрішнього та зовнішнього середовища на формування організаційної культури. *21-а науково-методична конференція*

викладачів, аспірантів та студентів: Збірник тез (м. Київ, 27-29 березня 2017 р.). Київ: Київська державна академія водного транспорту імені гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного, 2017. С.4. (0,04 друк.арк.).

19. Пахота Н.В. Інноваційна культура як елемент організаційної культури підприємства. *Економіка і менеджмент 2017: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*: Збірник наукових праць Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 23-24 березня 2017р.) Дніпро: Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара, 2017. С.59-61. (0,16 друк.арк.).

20. Пахота Н.В. (Озінська Н.В.) Організаційна культура та її вплив на управління персоналом. *Modern transformation of economics and management in the era of globalization*. International Scientific-Practical Conference (Klaipeda, 29 January 2016). Klaipeda: Klaipeda University, 2016. С. 151–152. (0,13 друк.арк.).

21. Пахота Н.В. (Озінська Н.В.) Сутність категорії витрат на оплату праці. *Сучасна глобальна регіоналістика і суб'єкти економіки: напрями впливу*: Матеріали Міжнародна науково-практична конференції (м. Ужгород, 5-6 грудня 2014 р.). Ужгород: Ужгородський національний університет, 2014. С. 78 –81. (0,13 друк.арк.).

22. Пахота Н.В. (Озінська Н.В.) Організаційна культура підприємств водного транспорту. *Проблеми та розвиток економічних систем в умовах глобальної нестабільності*. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (м. Миколаїв, 28 – 29 листопада 2014р.). Миколаїв: Університет «Україна», 2014. С. 149 –151. (0,08 друк.арк.).

23. Пахота Н.В. (Озінська Н.В.) Організаційна культура підприємств в умовах євроінтеграційних процесів. *Економіко-екологічні проблеми розвитку транспортної галузі в сучасних умовах*: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 27-28 листопада 2014 р.). Київ: Київська державна академія водного транспорту імені гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного, 2014. С. 59-60. (0,09 друк. арк.)

## ДОДАТОК Д

## Акти впровадження результатів дослідження

Додаток Д.1

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
 ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
 ІНФРАСТРУКТУРИ ТА ТЕХНОЛОГІЙ  
 вул. Кирилівська, 9, м. Київ, 04071, Україна  
 тел./факс: (044) 463-74-70, 482-51-26  
 E-mail: duit@duit.edu.ua  
 Код ЄДРПОУ 41330257



MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE  
 OF UKRAINE  
 STATE UNIVERSITY OF INFRASTRUCTURE  
 AND TECHNOLOGIES  
 9, Kyrylivska St., Kyiv, Ukraine, 04071  
 tel./fax: (+38044) 463-7470, 482-51-26  
 E-mail: duit@duit.edu.ua

№ 01/40-22-01 від 22 01 2021 року

“УЗГОДЖЕНО”

Проректор з науково-педагогічної роботи

Ю.П. Дудник



“ЗАТВЕРДЖУЮ”

В.о. ректора ДУІТ

А.В. Горбань

## АКТ

**впровадження результатів наукових досліджень за темою дисертаційної роботи в навчальному процесі Державного університету інфраструктури та технологій**

Цей акт складено про те, що наукові дослідження за темою дисертаційної роботи Пахоти Наталії Вікторівни «Управління організаційною культурою транспортних підприємств» використовуються в навчальному процесі факультету управління і технологій на кафедрах менеджменту, публічного управління та адміністрування; економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування; фінансів і кредиту:

Дисципліни	Форма впровадження і досягнутий практичний ефект
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Менеджмент підприємств транспорту;</li> <li>- Економіка підприємства;</li> <li>- Потенціал і розвиток підприємства;</li> <li>- Етика бізнесу;</li> <li>- Теорія організацій;</li> <li>- Фінансове планування та прогнозування;</li> <li>- Управління конфліктами в транспортних компаніях.</li> </ul>	<p>Матеріали наукових досліджень за темою дисертаційної роботи Пахоти Наталії Вікторівни «Управління організаційною культурою транспортних підприємств» впроваджені у вигляді конспектів лекцій і навчальних програм.</p>

Декан факультету управління і технологій,  
 д.е.н., професор

С.М. Боняр

Завідувач кафедри менеджменту, публічного  
 управління та адміністрування, д.е.н., професор

О.О. Карпенко

Завідувач кафедри економіки, маркетингу та  
 бізнес-адміністрування, д.е.н., професор

В.П. Яновська

Завідувач кафедри фінансів і кредиту,  
 д.е.н., професор

Н.І. Богомолова

На № 01/1125 № 14.09.2020р  
від

Товариство з обмеженою відповідальністю  
«ЄВРО СМАРТ ПАУЕР»  
просп. Соборності, 15, каб.219  
м. Київ, Київська обл., 02160  
Код ЄДРПОУ: 42547705

**АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ**  
результатів дисертаційної роботи  
Пахоти Наталії Вікторівни на тему  
«Управління організаційною культурою транспортних підприємств»  
представленої на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Цей акт складено про те, що результати дисертаційної роботи здобувача наукового ступеня кандидата економічних наук, старшого викладача кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування Державного університету інфраструктури та технологій Пахоти Наталії Вікторівни на тему: «Управління організаційною культурою транспортних підприємств», мають практичне значення і дійсно використовуються ТОВ «ЄВРО СМАРТ ПАУЕР».

На підприємстві впроваджено методичний підхід до оцінки рівня адаптивності організаційної культури, що дозволить підвищити її ефективність та рівень адаптивності до інституційного середовища.

Завдяки впровадженню результатів дисертаційної роботи Пахоти Н.В. у ТОВ «ЄВРО СМАРТ ПАУЕР» було згармонізовано відносини між усіма учасниками процесу надання послуг з дотриманням моральних цінностей та підвищенням рівня ефективності організаційної культури.

Директор ТОВ «ЄВРО СМАРТ ПАУЕР»



О.І. Овчаренко



АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
«УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ»  
ФІЛІЯ «ЕНЕРГОЗБУТ»  
ВИРОБНИЧИЙ ПІДРОЗДІЛ  
«ДОНЕЦЬКЕ РЕГІОНАЛЬНЕ ВІДДІЛЕННЯ  
«ЕНЕРГОЗБУТ»

85302 Донецька обл.,  
м. Покровськ, вул. Залізнична, 139

скало: ЕЕД; e-mail: eed@don.uz.gov.ua;  
тел./факс: (0623) 51 73 64

«19» 12 2020

№ ЕЕДлн- 02/238

**АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ**  
результатів дисертаційної роботи  
Пахоти Наталії Вікторівни на тему  
«Управління організаційною культурою транспортних підприємств»  
представленої на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Цей акт складено про те, що результати дисертаційної роботи здобувача наукового ступеня кандидата економічних наук, старшого викладача кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування Державного університету інфраструктури та технологій Пахоти Наталії Вікторівни на тему: «Управління організаційною культурою транспортних підприємств», мають практичне значення і використовуються в практичній діяльності ВП «Донецьке регіональне відділення «Енергозбут» філії «Енергозбут» АТ «Укрзалізниця» шляхом впровадження запропонованого механізму управління організаційною культурою. Це дозволило підвищити керованість внутрішніх процесів транспортного підприємства в умовах трансформаційних змін.

Начальник Покровського  
лінійного відділу



Т.С. Кудінова

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

**“ АВТОТЕХНІК ”**03124, м. Київ, бул. І.Лепсе(Вацлава Гавела) 4  
тел./факс: (044) 531-36-62

ІПН 320410326587

Свідоцтво платника ПДВ 36063374

Код ЄДРПОУ 32041032

Вих. № 3

Місце складання: м. Київ

28 січня 2021

**АКТ**  
**впровадження результатів дисертаційної роботи**  
**Пахоти Наталії Вікторівни**  
**на тему: «Управління організаційною культурою транспортних**  
**підприємств»**  
**представленої на здобуття наукового ступеня**  
**кандидата економічних наук**

Цей акт складено про те, що результати дисертаційної роботи здобувача наукового ступеня кандидата економічних наук, старшого викладача кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування Державного університету інфраструктури та технологій Пахоти Наталії Вікторівни на тему: «Управління організаційною культурою транспортних підприємств» використовуються на ТОВ «АВТОТЕХНІК». На підприємстві впроваджено підхід до оцінки впливу інституційного середовища на загальний рівень адаптованості підприємства. Це дозволило підвищити ефективність діяльності підприємства за рахунок удосконалення управління організаційною культурою.

Довідку видано для подання до спеціалізованої вченої ради ДУІТ.

Директор ТОВ «АВТОТЕХНІК»



О.А. Цупко