

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФРАСТРУКТУРИ ТА ТЕХНОЛОГІЙ**



**ПАХОТА НАТАЛІЯ ВІКТОРІВНА**

**УДК 656.07:005.73(043.3)**

**УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ  
ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

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

**АВТОРЕФЕРАТ**  
**дисертації на здобуття наукового ступеня**  
**кандидата економічних наук**

**Київ – 2021**

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана на кафедрі менеджменту, публічного управління та адміністрування Державного університету інфраструктури та технологій Міністерства освіти і науки України.

**Науковий керівник:** кандидат економічних наук, доцент  
**Ковова Ірина Сергіївна,**  
Державний університет інфраструктури та технологій,  
доцент кафедри обліку і оподаткування

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, доцент  
**Євтушенко Наталія Олександрівна,**  
Державний університет телекомунікацій,  
професор кафедри менеджменту

доктор економічних наук, доцент  
**Савченко Марина Василівна,**  
Донецький національний університет імені  
Василя Стуса,  
завідувач кафедри міжнародних економічних  
відносин

Захист відбудеться «11» травня 2021 року о 12<sup>00</sup> годині на засіданні спеціалізованої вченої ради К 26.820.05 Державного університету інфраструктури та технологій за адресою: 03049, м. Київ, вул. Івана Огієнка, буд. 19, ауд. 305а.

З дисертацією можна ознайомитися у бібліотеці Державного університету інфраструктури та технологій за адресою: 03049, м. Київ вул. Івана Огієнка, буд. 19.

Автореферат розісланий «09» квітня 2021 року.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради,  
к.е.н., професор



М. В. Ковбатиук

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**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 виділенням 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» (Київ, 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.

### **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ**

У **вступі** подано загальну характеристику дисертаційної роботи, обґрунтовано вибір теми та її актуальність, визначено мету, завдання, об'єкт, предмет і методи дослідження, охарактеризовано наукову новизну та практичне значення отриманих результатів, наведено дані щодо апробації одержаних результатів та їх опублікування.

У першому розділі «**Теоретико-методичні засади управління**

**організаційною культурою транспортних підприємств»** визначено місце і роль організаційної культури в забезпеченні ефективності функціонування підприємств; узагальнено теоретичні основи та досліджено науково-методичні підходи до 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-трудовами відносинами, а також формує і стимулює організаційні, господарські, управлінські та соціальні відносини.

Удосконалено понятійно-категоріальний апарат управління організаційною культурою, що базується на 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 (рис. 1).



Рис. 1. Місце та роль організаційної культури в забезпеченні ефективності функціонування транспортних підприємств

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.

У другому розділі **«Сучасний стан управління організаційною культурою транспортних підприємств»** проаналізовано сучасний стан функціонування та досліджено особливості управління організаційною культурою транспортних підприємств; розроблено інструментарій підвищення ефективності організаційної культури за рахунок 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, що відображена лінією тренду на рис. 2. Поряд з тим, спостерігається тенденція до зниження кількості працюючих на транспортних підприємствах протягом того ж періоду (рис. 3).

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.

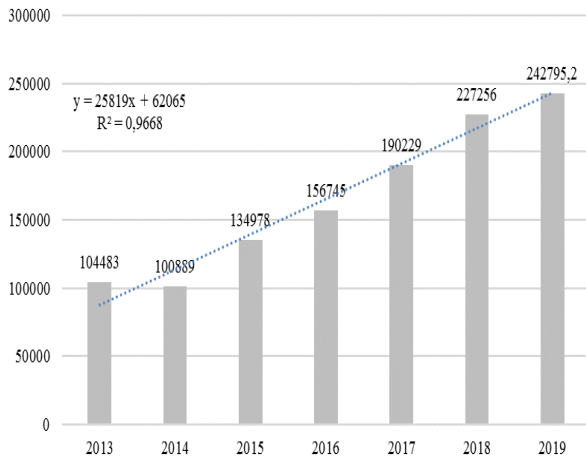


Рис.2. Динаміка валового внутрішнього продукту, створеного в транспортній галузі у 2013-2019 рр., млн грн

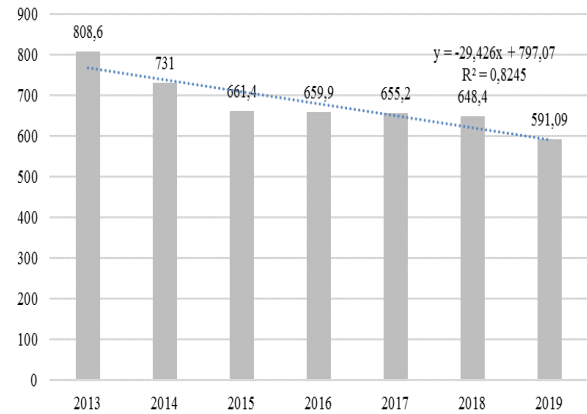


Рис.3. Динаміка чисельності працюючих в транспортній галузі у 2013-2019 рр., тис. осіб

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 (рис. 4).



Рис. 4. Інструментарій активізації процесу переходу на вищий рівень організаційної зрілості та відповідний рівень організаційної культури транспортних підприємств

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.

У третьому розділі «Удосконалення управління організаційною культурою транспортних підприємств» сформовано концептуальні основи управління організаційною культурою транспортних підприємств; обґрунтовано науково-практичний підхід щодо визначення рівнів організаційної зрілості і організаційної культури транспортних підприємств; розроблено методичний підхід до оцінки впливу організаційної культури на ефективність функціонування транспортних підприємств.

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 сформулювати систему управління організаційною культурою транспортних підприємств (рис. 5).

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, капітал культури, 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. Тоді організаційну зрілість підприємства можна представити функціоналом такого вигляду:

$$OD = f(K_{or}(t), K_{cul}(t), K_{int}(t), K_{soc}(t), w_{or}(t), w_{cul}(t), w_{int}(t), w_{soc}(t)), \quad (1)$$

де  $K_{or}(t), K_{cul}(t), K_{int}(t), K_{soc}(t)$  – 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.

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.

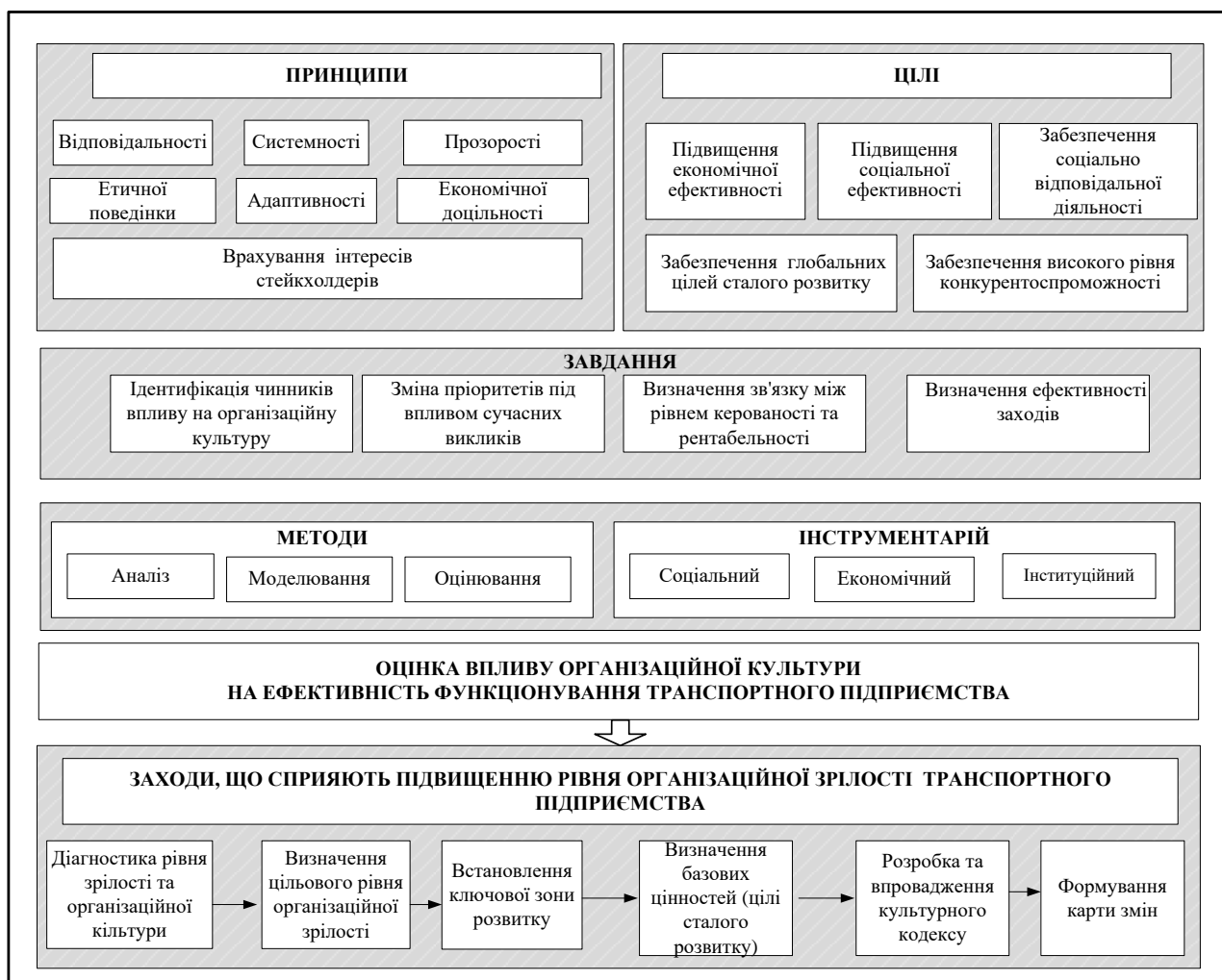


Рис. 5. Система управління організаційною культурою транспортних підприємств

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 (ЗП1, ЗП2) 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). В табл. 1 наведено перелік показників і їхніх значень для обраних підприємств.

Таблиця 1

## Вихідні дані для розрахунку регресійних моделей

Показники	ЗП 1				ЗП 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
<i>Фактори прямої дії</i>								
Фондоозброєність праці	1,347	1,051	1,009	0,953	1,564	0,818	1,125	0,952
Темп росту обсягу перевезень	0,985	0,952	0,976	1,050	0,953	0,912	0,971	1,065
Темп росту кількості персоналу	0,179	0,222	0,254	0,281	0,118	0,197	0,127	0,161
Продуктивність праці	0,476	0,015	0,16	0,017	0,046	0,011	0,011	0,012
<i>Фактори непрямої дії</i>								
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

Тоді регресійна модель впливу факторів прямої дії на рентабельність підприємства матиме вигляд:

$$Y^{st} = a_0 + a_1 X_1^{st} + a_2 X_2^{st} + a_3 X_3^{st} + a_4 X_4^{st}, \quad (2)$$

де  $X_1^{st}$  – фондоозброєність праці;  $X_2^{st}$  – темп росту обсягу перевезень;  $X_3^{st}$  – темп росту кількості персоналу;  $X_4^{st}$  – продуктивність 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 підприємства матиме вигляд:

$$Y^{nst} = a_0 + a_1 X_1^{nst} + a_2 X_2^{nst} + a_3 X_3^{nst} + a_4 X_4^{nst}, \quad (3)$$

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 (2)-(3) буде здійснюватися за допомогою методу найменших квадратів шляхом вирішення системи нормальних рівнянь, яка має такий загальний вигляд:

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

В результаті вирішення системи рівнянь (4) були отримані такі регресійні моделі оцінки впливу факторів прямої дії:

$$Y_1^{st} = 0,6152 + 0,9588a_1 + 3,3391a_2 - 3,6953a_3 + 0,2077a_4, (R^2 = 0,8632), (5)$$

$$Y_2^{st} = 0,6463 + 0,8361a_1 + 2,9417a_2 - 3,2822a_3 + 0,1804a_4, (R^2 = 0,7683), (6)$$

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.

Регресійні моделі оцінки впливу факторів непрямої дії мають вигляд:

$$Y_1^{nst} = 0,1791 + 0,4881a_1 + 0,5397a_2 - 0,4245a_3 - 0,4754a_4, (R^2 = 0,7959). (7)$$

$$Y_2^{nst} = 0,0886 + 0,5303a_1 + 0,4554a_2 - 0,3278a_3 - 0,4202a_4, (R^2 = 0,7975). (8)$$

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: (1) організаційний капітал – впровадження процесно-орієнтованого управління транспортним підприємством; (2) культурний капітал – удосконалення культурного кодексу працівників в частині дотримання принципів соціальної відповідальності; (3) інтелектуальний капітал – розвиток дуальної освіти, підвищення професійної кваліфікації працівників на постійній основі; (4) 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.

## 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. З 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 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.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, 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 поведження 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 поведження 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. (Озирська 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.).

## 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.

Уточнено сутність понять «організаційна зрілість транспортних підприємств», «організаційна культура транспортних підприємств» та «адаптивна ситуація». Визначено підходи до виокремлення індикаторів цілей сталого розвитку транспортних підприємств. Сформовано пріоритети соціального розвитку транспортних підприємств. Розроблено інструментарій активізації процесу переходу на вищий рівень організаційної зрілості та відповідний рівень організаційної культури транспортних підприємств. Сформовано систему управління організаційною культурою транспортних підприємств. Обґрунтовано науково-практичний підхід до визначення рівнів організаційної зрілості та організаційної культури транспортних підприємств. Розроблено методичний підхід до оцінки впливу факторів прямої та непрямой дії організаційної культури на ефективність функціонування транспортних підприємств за допомогою кореляційно-регресійного аналізу.

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

## АННОТАЦИЯ

*Пахомта Н.В.* Управление организационной культурой транспортных предприятий. – Квалификационный научный труд на правах рукописи.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Государственный университет инфраструктуры и технологий МОН Украины, Киев, 2021.

Диссертация посвящена разработке теоретико-методических положений и практических рекомендаций по управлению организационной культурой транспортных предприятий.

Уточнена сущность понятий «организационная зрелость транспортных предприятий» «организационная культура транспортных предприятий» и «адаптивная ситуация». Определены подходы к выделению индикаторов целей устойчивого развития транспортных предприятий. Сформированы приоритеты социального развития транспортных предприятий. Разработан инструментальный активизации процесса перехода на более высокий уровень организационной зрелости и соответствующий уровень организационной культуры транспортных предприятий. Сформирована система управления организационной культурой транспортных предприятий. Обоснован научно-практический подход к определению уровней организационной зрелости и организационной культуры транспортных предприятий. Разработан методический подход к оценке влияния факторов прямого и непрямого действия организационной культуры на эффективность функционирования транспортных предприятий с помощью корреляционно-регрессионного анализа.

**Ключевые слова:** организационная культура, управление, адаптивная ситуация, цели устойчивого развития, организационная зрелость, социально

ответственная деятельность, эффективность, транспортные предприятия.

### ABSTRACT

**Pakhota N.** 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 organizational culture management of transport enterprises.

The conceptual and categorical apparatus of organizational culture management are improved. It is based on the organizational maturity of transport enterprises, under which it is proposed to understand the management system, the basis of which are clearly defined procedures and principles of socially responsible activity, adopted at the transport enterprise at all levels of management, from managers to employees. The level of organizational maturity determines the organizational culture of the transport enterprise, which is understood as a system of values, principles established at the transport enterprise and interaction between managers and employees to achieve global sustainable development goals by identifying specific indicators, taking into account the adaptive situation. At the same time, the adaptive situation is proposed to consider changes in the external environment, on the speed of response to which depends the increase in the level of organizational maturity and organizational culture of the transport enterprise. This approach makes it possible to establish a relationship between the organizational maturity and organizational culture of transport enterprises, taking into account the specifics of their activities and their ability to adapt to changes in the external environment.

Approaches to the identification of indicators of sustainable development goals of transport enterprises are developed, taking into account the specifics of their activities to ensure global sustainable development goals, taking into account organizational, economic and social opportunities at this stage of organizational maturity of the transport enterprise. This will promote the activation of employee responsibility at all levels, allow for the transformation of transport enterprises into business entities that provide socially responsible activities and the transition to a higher level of organizational maturity.

Priorities of social development of transport enterprises by identifying primary (quality of services, fighting corruption, working conditions, safety and security of labor and transportation, job creation, infrastructure development) and adaptive (development and implementation of innovation, involvement in systemic change, unity in socially responsible activities, achieving sustainable development goals) are identified. This will ensure the sustainable development of transport enterprises, taking into account changes in the external environment.

System of organizational culture management is formed, in which, unlike existing ones, goals, objectives, principles, tools and measures are based on the

achievement of sustainable development goals. This system defines the theoretical framework and practical recommendations for organizational culture management in order to move transport enterprises to a higher level of organizational maturity.

Tools to enhance the process of transition to a higher level of organizational maturity and the corresponding level of organizational culture of transport enterprises developed by dividing it by the nature into social, economic, institutional and by the level of application - at the level of the transport enterprise and at the level of the individual (employee). This allows to stimulate socially responsible activity of employees at all levels of management, to ensure the transition to a higher level of organizational culture and organizational maturity of transport enterprises.

Scientific and practical approach to determinate the levels of organizational maturity of a transport enterprise and organizational culture, based on the construction of a mathematical model, which reflects the components of organizational maturity (organizational, cultural, intellectual and social capital), is developed. Its application makes it possible to establish the influence of individual components of organizational maturity on its level and to develop measures for its increase. This, in turn, opens up opportunities for transport enterprises to improve organizational culture management on the basis of ensuring the transition to socially responsible activities and achieving the goals of sustainable development.

Methodological approach to estimate influence of direct and indirect factors of organizational culture on efficiency of transport enterprises functioning with the help of correlation and regression analysis is substantiated. This allows a more objective assessment of the impact of organizational culture on the efficiency of transport enterprises by increasing the level of organizational maturity.

**Keywords:** organizational culture, management, adaptive situation, sustainable development goals, organizational maturity, socially responsible activity, efficiency, transport enterprises.