

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.8.75](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.8.75)

УДК 656.078

Н. В. Пахота,
старший викладач кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування,
Державний університет інфраструктури та технологій
ORCID ID: 0000-0001-7905-8085

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

N. Pakhota
Senior Lecturer of the Department of management and public administration;
State University of Infrastructure and Technologies, Kyiv, Ukraine

ORGANIZATIONAL CULTURE MANAGEMENT OF TRANSPORT ENTERPRISES

У статті досліджено вплив глобальних викликів існування людства на рівень організаційної зрілості та організаційну культуру транспортних підприємств. Запропоновано удосконалення понятійно-категоріального апарату за рахунок розкриття терміну «організаційна культура транспортних підприємств», в якому поєднані сучасні виклики та готовність керівництва і персоналу забезпечувати їх вирішення. Також запропоновано визначення адаптивної ситуації, що виникає під впливом факторів зовнішнього середовища та швидкість господарюючого суб'єкта забезпечити підвищення рівня організаційної зрілості в таких умовах. Розглянуто особливості моделі оцінки організаційної зрілості (СММ). Досліджено спіральну динаміку за К. Грейвзом як систему цінностей та інструменту оцінки організаційної культури підприємства для досягнення стійкого успіху організації. Обґрунтовано параметричну модель організаційної зрілості підприємства. Встановлено основні складові елементи та запропоновані заходи щодо переходу до наступного рівня організаційної зрілості, та, відповідно, організаційної культури транспортних підприємств.

The paper is devoted to the study of theoretical provisions and the development of practical recommendations for the organizational culture management of transport enterprises using a model for assessing the level of maturity and spiral dynamics.

The impact of global challenges of human existence on the level of organizational maturity and organizational culture of transport enterprises is examined. Improvement of conceptual and categorical apparatus by disclosing the term "organizational culture of transport enterprises" which combines modern challenges and readiness of management and staff to provide their solutions is proposed. The definition of the adaptive situation arising under the influence of factors of the external environment and the speed of the economic entity to ensure the increase in the level of organizational maturity under these conditions is also proposed. The peculiarities of the organizational Capability Maturity Model, (CMM) are considered. The spiral dynamics by Graves C. as a system of values and tools for assessing the organizational culture of the enterprise to achieve sustainable organizational success has been studied. The parametric model of organizational maturity of the enterprise is substantiated. The main constituent elements are established and measures for the transition to the next level of organizational maturity, and,

accordingly, the organizational culture of enterprises are proposed. The methodological tools for assessing the level of organizational maturity of railway enterprises to implement functional subsystems of organizational culture have been defined. It has been proved that the organizational culture of railway enterprises affects the efficiency of their functioning. However, railway enterprises are characterized by a low level of organizational maturity. This necessitates the development and implementation of measures to improve it. This will allow to improve the efficiency of operation of transport enterprises, in particular railway enterprises; to ensure the achievement of sustainable development goals; to promote the development of organizational culture of enterprises.

Ключові слова: організаційна культура; модель рівня зрілості; спіральна динаміка; розвиток; управління; підприємство; транспорт.

Key words: organizational culture; capability maturity model; spiral dynamics; development; management; enterprise; transport.

Постановка проблеми. 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 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.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фундаментальні поняття організаційної культури на рівні підприємства розглядалися ще на початку ХХ століття, її типологію та роль як інструменту управління досліджували зарубіжні та вітчизняні науковці: Д. Бек, К. Кріс [7], Д.П. Богиня, О.А Грішнова [4], Е. Ван Вулпен [3], К. Грейвз [1], Дж. Даум [2], Е. Джакус [6] та інші. Аналіз літературних джерел показав, що в свою чергу питанням сутності та функцій спіральної динаміки, яка включає кілька рівнів організаційної культури підприємства та відповідають певним рівням зрілості майже не присвячені та є потреба в проведенні подальших досліджень.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо управління організаційною культурою транспортних підприємств за допомогою використання моделі оцінки рівня зрілості та спіральної динаміки.

Виклад основного матеріалу дослідження. 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 [7, 10].

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.1).

Нижній рівень шкали описує підприємства без повторюваних процесів, де велика частина роботи хаотична і сумбурна. Верхній рівень описує підприємства, які використовують певні і повторювані процеси, збирають метрики для безперервного поліпшення своїх процесів, а також на регулярній основі шукають творчі методи, що дозволяють працювати краще.

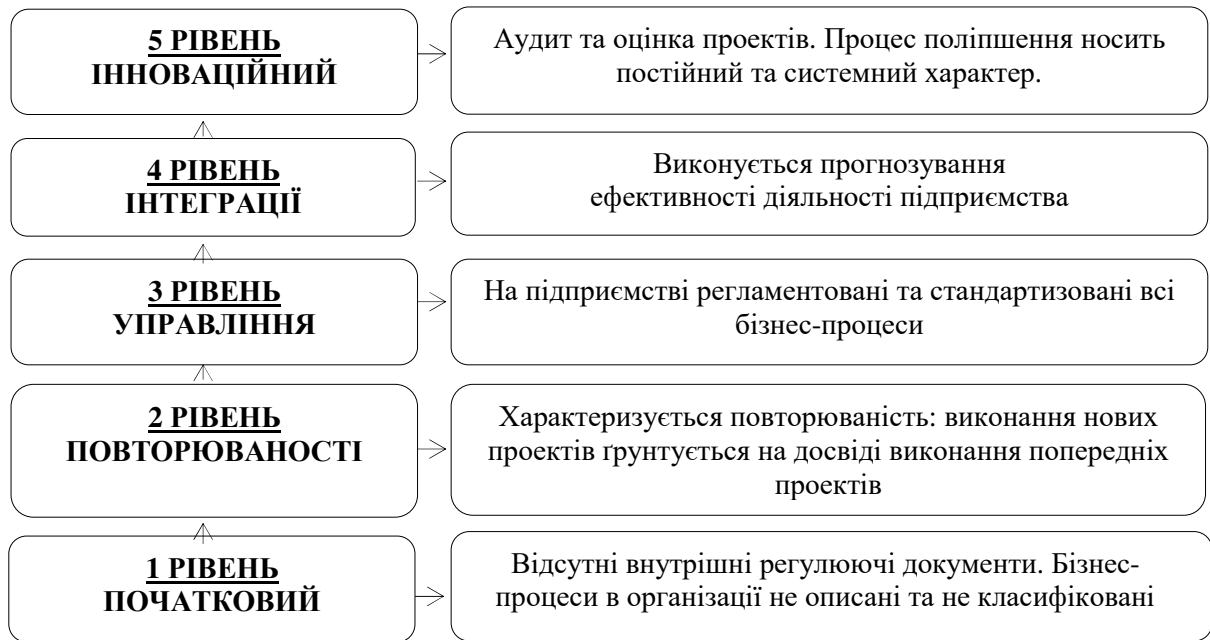


Рис. 1. Рівні зрілості підприємства за моделлю СММ
Джерело: сформовано автором на основі [7]

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).

Останнім часом все більшого значення набувають Глобальні цілі сталого розвитку, що ухвалені на Саміті ООН та забезпечення яких має стати однією із цілей кожного господарюючого суб'єкта. Україна, як і інші країни-члени ООН, приєдналася до глобального процесу забезпечення сталого розвитку. Для встановлення стратегічних рамок національного розвитку України на період до 2030 року на засадах принципу «Нікого не залишити осторонь» було започатковано інклюзивний процес адаптації Цілей сталого розвитку [12]. Адже вони мають комплексний та неподільний характер і забезпечують зрівноваження трьох вимірів сталого розвитку: економічного, соціального та екологічного [5]. Виокремлення індикаторів цілей сталого розвитку для транспортних підприємств з урахуванням специфіки їх діяльності стає важливим завданням та може свідчити про перехід на вищий рівень організаційної зрілості за рахунок забезпечення соціально-відповідальної діяльності.

На сьогоднішній день, враховуючи глобальні виклики важливо удосконалити понятійно-категоріальний апарат та надати власне бачення визначення терміну «організаційна культура транспортних підприємств», під якою будемо розуміти систему цінностей, принципів, що склалися на господарюючому суб'єкті та взаємодія між керівництвом і працівниками у досягненні глобальних цілей сталого розвитку шляхом виокремлення індикаторів з урахуванням адаптивної ситуації, що можна забезпечити завдяки трансформації в корпоративну культуру як вищий рівень організаційної зрілості підприємства.

При цьому під адаптивною ситуацією пропонуємо розглядати процес від якого залежить як швидко транспортне підприємство може підвищити рівень організаційної зрілості з урахуванням сучасних викликів.

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, які відповідають певним рівням зрілості та присутнім цінностям, а саме [1]:

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 управління відповідає культура правил (синя). Цінності - порядок, точність і якість.
4. Рівню інтеграції відповідають дві культури (помаранчева) та (зелена). Культура успіху (діалог, відмінності) і культура згоди (рекорди, досягнення).
5. Рівню вдосконалення відповідає культура синтезу (жовта). Її цінності – нові можливості, перспективи та інновації (рис.2).

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 плінністю кадрів.

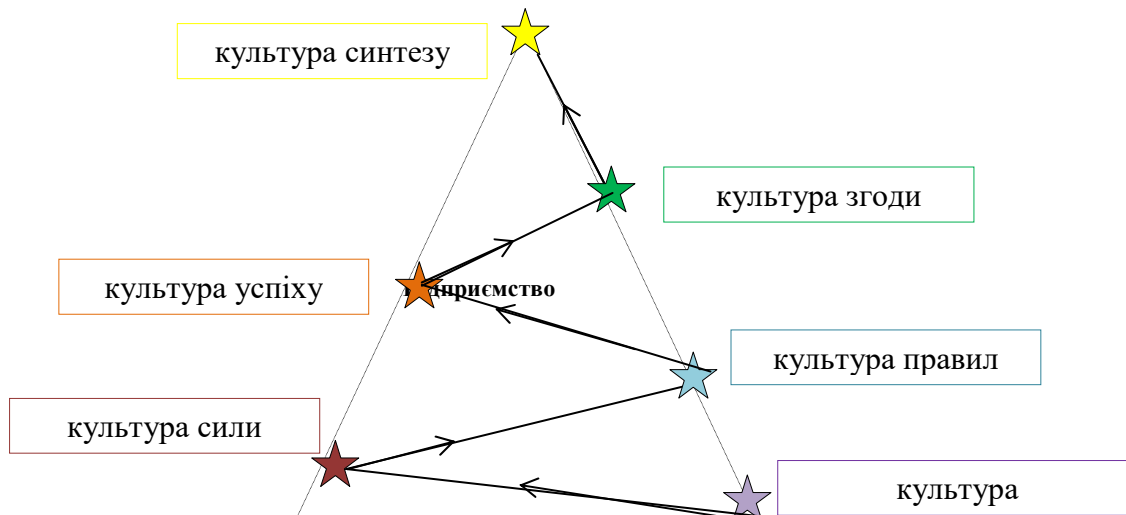


Рис. 2. Спіральна динаміка за К.Грейвзом
Джерело: адаптовано автором за [1,9,10]

Оцінка рівня зрілості і організаційної культури підприємства допомагають керівництву краще зрозуміти, як будувати свою роботу та систему управління людьми [4]. Таким чином при використанні в комплексі моделі зрілості організаційних можливостей та моделі К. Грейвза отримуємо 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. [3].

В цьому контексті можна виділити чотири складові організаційної зрілості підприємства, які можна розглядати як різні види капіталів, а саме організаційного, інтелектуального капіталів і капіталів культури та працездатності. При цьому капітал культури, інтелектуальний капітал та капітал працездатності є складовими людського капіталу.

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

Капітал культури (або культурний капітал) підприємства, за визначенням Джакуса Е., – це образ мислення та спосіб дій, що вже стали традиційними на конкретному підприємстві, і які у більшому чи меншому ступені розділяють всі його робітники [5]. 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 [2]. Він включає кваліфікацію, досвід, мотивацію персоналу, знання, технології і канали комунікації і може з часом знецінюватися і застарівати.

Капітал працездатності проявляється у здатності працівників підприємства здійснювати конкретну діяльність в рамках заданих часових лімітів і параметрів ефективності.

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

$$OD = f \left(K_{or}(t), K_{cul}(t), K_{int}(t), K_{op}(t), W_{or}(t), W_{cul}(t), W_{int}(t), W_{op}(t) \right), \quad (1)$$

де $K_{or}(t), K_{cul}(t), K_{int}(t), K_{op}(t)$ – розмір організаційного, капіталу культури, інтелектуального капіталів та капіталу працездатності підприємства відповідно в момент часу t ;

$W_{or}(t), W_{cul}(t), W_{int}(t), W_{op}(t)$ – вплив організаційного, капіталу культури, інтелектуального капіталів та капіталу працездатності на інші види капіталів, що визначають організаційну зрілість підприємства в момент часу t ;

t – параметр часу.

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 підприємства знаходяться на другому рівні зрілості за системою СММ і відповідно мають червоний рівень культури [1,8,9]. Залізничні підприємства успішно реалізують задумані проекти, що досягаються завдяки жорсткому управлінню, плануванню та контролю. 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.

Проведемо дослідження впливу факторів, що визначають рівень організаційної зрілості, на ефективність функціонування залізничних підприємств. Для цього був використаний кореляційно-регресійний аналіз, 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 використані 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 непрямої дії, тобто тих, що характеризують організаційний розвиток. В табл. 1 наведено перелік показників і їхніх значень для обраних підприємств. Вибір показників прямої та непрямої дії обумовлений специфікою діяльності залізничних підприємств.

Таблиця 1.
Вихідні дані для розрахунку регресійних моделей

Показники	Залізничне підприємство 1				Залізничне підприємство 2			
	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік
Рентабельність	0,092	0,156	0,280	0,187	0,086	0,189	0,053	0,019
<i>Фактори прямої дії</i>								
Темп росту обсягу виконаних робіт	1,347	1,051	1,009	0,953	1,564	0,818	1,125	0,952
Фондоозброєність	0,985	0,952	0,976	1,050	0,953	0,912	0,971	1,065
Рівень зносу основних засобів	0,179	0,222	0,254	0,281	0,118	0,197	0,127	0,161
Рівень фінансової стійкості	0,476	0,015	0,16	0,017	0,046	0,011	0,011	0,012
<i>Фактори непрямої дії</i>								
Рівень заробітної плати	1,326	1,312	1,343	1,245	1,336	1,275	1,363	1,295
Продуктивність праці	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	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 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} – темп росту обсягу виконаних робіт залізничним підприємством;

X_2^{st} – фондоозброєність;

X_3^{st} – рівень зносу основних засобів;

X_4^{st} – рівень фінансової стійкості;

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 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} – рівень заробітної плати;

X_2^{nst} – продуктивність праці;

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

X_4^{nst} – надмірний оборот з вибуття;

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.

Для залізничного підприємства 1:

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

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

Для залізничного підприємства 2:

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

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

Як видно з розрахованих моделей, найбільший вплив на рентабельність залізничних підприємств мають фактори прямої дії, а саме фондоозброєність і рівень зносу основних засобів. Це пов'язано із специфікою залізничного підприємства, яке є галуззю із високою капіталізацією. У той же час високий рівень зносу основних засобів призводить до зниження рентабельності підприємства. Значно менший вплив має темп росту обсягу виконаних робіт, оскільки він планується на рівні АТ «Укрзалізниця» і здійснюється підприємством відповідно з планом. Найменший вплив має рівень фінансової стійкості, що пов'язано із особливостями фінансової діяльності залізничних підприємств.

Серед факторів непрямої дії найбільший прямий вплив мають рівень заробітної плати та продуктивність праці. Також значний вплив має надмірний оборот з вибуття, який відображає звільнення працівників за порушення трудової дисципліни, прогули, через недостатньо високу кваліфікацію, у зв'язку з рішенням судових органів тощо. У той же час співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати має найменший вплив. Це свідчить, з одного боку, про низький рівень організаційної зрілості залізничних підприємств, а, з іншого боку, про недооцінку його впливу на ефективність діяльності підприємств. Це обумовлює необхідність розробляти і впроваджувати заходи щодо його підвищення.

Одним із шляхів підвищення ефективності діяльності для залізничних підприємств є перехід до третього рівня зрілості організації, а саме «управління». Перехід до наступного рівня дасть можливість змінити світогляд персоналу та внутрішнє середовище існування залізничних підприємств (рис. 3).

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.



Рис. 3. Переваги від переходу до третього рівня зрілості для залізничних підприємств
Джерело: сформовано автором на основі [1,4,8]

Елементи організаційної зрілості залізничних підприємств наведено на рис. 4.

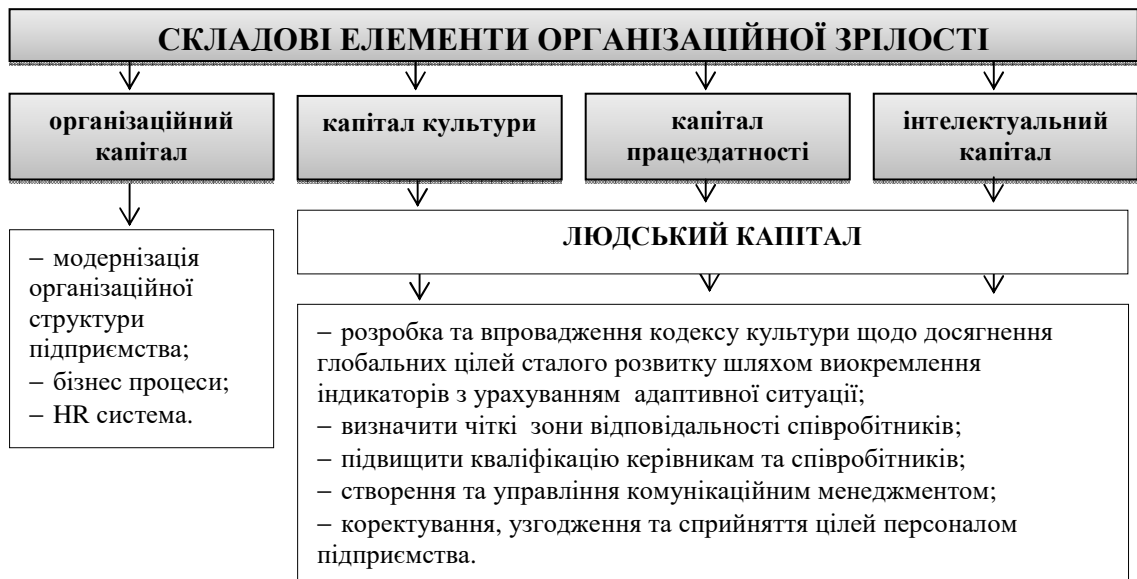


Рис. 4. Складові елементи організаційної зрілості для залізничних підприємств
Джерело: адаптовано автором за [10]

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.

Висновки. 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. Це дозволить: (1) підвищити ефективність функціонування транспортних підприємств, зокрема, залізничних; (2) забезпечити досягнення цілей сталого розвитку; (3) сприяти розвитку організаційної культури підприємств. Подальші дослідження будуть направлені на удосконалення механізму адаптивного управління організаційною культурою транспортних підприємств.

Література.

1. Graves Clare W.: Levels of Human Existence URL: <http://www.clarewgraves.com/home.html>
2. Daum J. H. Intangible assets and value creation. New York: Wiley, 2003. 414 p.
3. Vulpen E. Van What is organizational development? A complete guide. URL: <https://www.digitalhrtech.com/organizational-development/>.
4. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці : Навч. посіб. для студ. екон. спец. 2-е вид., стер. К.: Знання-Прес, 2001. 314 с.
5. Глобальні цілі сталого розвитку 2015-2030. - URL: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/sustainable-development-goals.html>

6. Джакус Э. Имидж фирмы: планирование, формирование, продвижение. М.: Центр, 2001. 215 с.
7. Бек Дон, Кован Крис. Спиральная динамика. Управляя ценностями, лидерством и изменениями в XXI веке. Best Business Books, 2010. 424 с.
8. Інтегральний звіт. Офіційний сайт АТ «Укрзалізниця». URL: <https://www.uz.gov.ua/about/investors/>
9. 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/>
10. Модели оценки зрелости организационных систем. Академия ДТЭК, 2016. URL: <https://thepoint.rabota.ua/wp-content/uploads/2016/10/Model-zrelosty-orhanyzatsyonyh-system-1.pdf>.
11. Руководство к своду знаний по управлению проектами. Руководство РМВОК. Шестое издание. Олимп-Бизнес, 2019. 792 с.
12. Цілі сталого розвитку в Україні. URL: <http://sdg.org.ua/ua/sdgs-and-governments>

References.

1. Clare W. Graves: Levels of Human Existence, available at: <http://www.clarewgraves.com/home.html> (Accessed August 2020)
2. Daum J. H. Intangible assets and value creation. New York: Wiley, 2003. 414 p.
3. Vulpen E. Van What is organizational development? A complete guide, available at: <https://www.digitalhrtech.com/organizational-development/>.
4. Bohynia D.P., & Hrishnova O.A. (2001) Fundamentals of labor economics: Tutorial. 2nd ed, Knowledge Press Kyiv, Ukraine.
5. Global goals of sustainable development 2015-2030. available at: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/sustainable-development-goals.html> (Accessed August 2020).
6. Jacques E. (2001) Company image: planning, formation, promotion. Moscow, Center. 215 p.
7. Don E. B., & Kristofer K. (2010) Spiral dynamics. Driving values, leadership and change in the 21 century. Best Business Books. 424p.
8. The official site of «Ukrzaliznytsia» (2020) Integrated reporting available at: <https://www.uz.gov.ua/about/investors/> (Accessed August 2020)
9. The Magic Pill Myth: Why Assess the Maturity and Culture of an Organization available at: <https://prohr.rabota.ua/mif-o-volshebnoy-tabletke-ili-kak-i-zachem-otsenivat-zrelost-i-kulturu-organizatsii/> (Accessed August 2020).
10. Models for assessing the maturity of organizational systems (2016) DTEK Academy available at: <https://thepoint.rabota.ua/wp-content/uploads/2016/10/Model-zrelosty-orhanyzatsyonyh-system-1.pdf> (Accessed August 2020).
11. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Project Management Institute (2019). 6-th ed., Oлимп-Biznes.
12. Sustainable development goals in Ukraine. available at: <http://sdg.org.ua/ua/sdgs-and-governments> (Accessed August 2020).

Стаття надійшла до редакції 20.08.2020 р.