ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ
Кафедра менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра
на тему:

Формування та розвиток управлінської культури на підприємстві (на матеріалах ТОВ НФ «Адвісмаш»)

Виконав:
ЄВСТРАТЬЄВ Ярослав, студент магістратури за спеціальністю 073 Менеджмент за денною формою навчання

Науковий керівник:
ПРОЦЮК Наталія, кандидатка економічних наук, доцентка

Рецензент:_____

Хмельницький – 2025 р.

АНОТАЦІЯ

Євстратьєв Ярослав. – Формування та розвиток управлінської культури на підприємстві (на матеріалах ТОВ НФ «Адвісмаш»).

Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування.

Основна увага в магістерській роботі присвячена обґрунтуванню теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо формування та розвитку управлінської культури на підприємстві.

У першому розділі магістерської роботи визначено сутність, значення та основні функції управлінської культури в системі менеджменту підприємства. Систематизовано методи оцінки рівня управлінської культури на підприємстві.

Зі свого боку, у другому розділі здійснено аналіз складових управлінської культури підприємства. Також автором проведено оцінку впливу управлінської культури на ефективність функціонування підприємства.

Поряд з цим, у третьому розділі визначено напрями удосконалення корпоративних цінностей і принципів управління ТОВ НФ «Адвісмаш». А також обгрунтовано інноваційні підходи до розвитку управлінської культури на підприємстві.

Ключові терміни: культура, управління, управлінська культура, культура управління, підприємство, оцінка, методи оцінки, ефективність, результативність.

SUMMARY

Yaroslav Yevstratyev. – Formation and development of managerial culture at the enterprise (based on materials from LLC NF “Advismash”).

Master’s thesis for the degree of Master in specialty 281 Public Management and Administration.

The main attention in the master’s thesis is devoted to the substantiation of theoretical foundations and the development of practical recommendations for the formation and development of managerial culture at the enterprise.

The first section of the master’s thesis defines the essence, meaning and main functions of managerial culture in the enterprise management system. Methods for assessing the level of managerial culture at the enterprise are systematized.

For its part, the second section analyzes the components of the enterprise’s managerial culture. The author also assessed the impact of managerial culture on the efficiency of the enterprise’s functioning.

Along with this, the third section identifies areas for improving corporate values and management principles of LLC NF “Advismash”. And also substantiates innovative approaches to the development of managerial culture at the enterprise.

Key terms: culture, management, management culture, management culture, enterprise, assessment, assessment methods, efficiency, effectiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП.....5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ 7
1.1. Сутність та значення управлінської культури в системі менеджменту підприємства 7
1.2. Методи оцінки рівня управлінської культури на підприємстві 15
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ НФ «АДВІСМАШ» 24
2.1. Аналіз складових управлінської культури підприємства 24
2.2. Оцінка впливу управлінської культури на ефективність функціонування підприємства 35
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ НА ТОВ НФ «АДВІСМАШ» 45
3.1. Удосконалення корпоративних цінностей і принципів управління на підприємстві.....45
3.2. Впровадження інноваційних підходів до розвитку управлінської культури 54
ВИСНОВКИ.....64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 68
ДОДАТКИ.....76

ВСТУП

Актуальність теми. Формування та розвиток управлінської культури є одним із ключових факторів ефективного функціонування сучасного підприємства. В умовах високої конкуренції, цифрової трансформації та глобалізації бізнесу саме управлінська культура визначає рівень взаємодії між працівниками, ефективність прийняття рішень, здатність підприємства адаптуватися до змін та реалізовувати стратегічні цілі. Актуальність дослідження обумовлена необхідністю удосконалення управлінської культури на підприємстві як основи для його сталого розвитку. Аналіз існуючих методів формування управлінської культури, розробка рекомендацій щодо її покращення та адаптація до сучасних ринкових умов сприятимуть підвищенню ефективності діяльності підприємств.

Питання управлінської культури активно досліджуються вітчизняними та зарубіжними науковцями, зокрема, в роботах Домбровської С.М. [42], Коваленко Є.Я. [39], Медведя В.В. [45], Олійник Т.І. [50], Садкового В.П. [42], Сазонової Т.О. [55], Хаєти Г.Л. [61], Хміля Ф.І. [62] та інших. Проте, незважаючи на значну кількість досліджень, деякі аспекти залишаються недостатньо висвітленими. Зокрема, в науковій літературі недостатньо уваги приділено практичному застосуванню методів діагностики управлінської культури на виробничих підприємствах, специфіці її формування в умовах малого та середнього бізнесу, а також впливу цифровізації на управлінські процеси.

Мета дослідження полягає в опрацюванні теоретичних та практичних основ, а також розробці практичних пропозицій щодо формування та розвитку управлінської культури ТОВ НФ «Адвісмаш». Поставлена мета зумовлює необхідність вирішення таких **завдань**:

– визначити сутність та значення управлінської культури в системі менеджменту підприємства;

– систематизувати методи оцінки рівня управлінської культури на

підприємстві;

– здійснити аналіз складових управлінської культури підприємства;

– провести оцінку впливу управлінської культури на ефективність функціонування підприємства

– визначити напрями удосконалення корпоративних цінностей і принципів управління ТОВ НФ «Адвісмаш»;

– обгрунтувати інноваційні підходи до розвитку управлінської культури на підприємстві.

Об'єктом дослідження виступають суспільні відносини, пов'язані з формуванням та розвитком управлінської культури.

Предметом магістерської роботи є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування та розвитку управлінської культури ТОВ НФ «Адвісмаш».

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань використано такі методи дослідження: аналіз і синтез, системний підхід – для дослідження сутності та структури управлінської культури; метод систематизації – для узагальнення методів оцінки управлінської культури підприємства; анкетування – для вивчення думки працівників щодо рівня управлінської культури на підприємстві; графічний і табличний методи – для наочного відображення основних результатів дослідження; метод наукових узагальнень – для написання логічних та обґрунтованих висновків та пропозицій.

Інформаційною базою магістерської роботи стали: монографії, навчальні посібники, підручники, наукові статті вітчизняних та зарубіжних авторів, які стосуються теми дослідження, законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні та аналітичні дані досліджуваного товариства.

Практичне значення магістерської роботи полягає у можливості застосування результатів дослідження та пропозицій в поточній діяльності підприємств при формуванні та розвитку управлінської культури.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та значення управлінської культури підприємства в системі менеджменту

Світовий досвід підтверджує, що одним із ключових факторів, які визначають ефективність функціонування підприємств у сучасних умовах, є управлінська культура. Реалізація довгострокових стратегій розвитку підприємств, які прагнуть успіху на ринку, неможлива без усвідомлення важливості професіоналізму, високих моральних цінностей і трудової етики керівників та працівників організації.

На сьогоднішній день керівник підприємства повинен володіти глибокими знаннями щодо управлінських процесів, своїх функціональних обов’язків, методів досягнення стратегічних цілей і підвищення ефективності діяльності підприємства. Окрім цього, необхідно вміти застосовувати сучасні інформаційні технології, налагоджувати ефективну комунікацію, майстерно управляти персоналом та встановлювати зовнішні ділові контакти. Постійне самовдосконалення та підвищення кваліфікації – обов’язковий аспект професійного зростання управлінця [42].

Згідно з Васильченко Л., управлінська культура є цілісною характеристикою особистості, яка проявляється у професійній діяльності управлінця. Вона охоплює його свідомість, поведінку, стиль комунікації та управлінські рішення, сприяючи розвитку творчого потенціалу керівника [12, с. 16].

Королюк С. визначає управлінську культуру як комплексне явище, що включає політичну, правову, адміністративну, соціально-психологічну, інформаційну та економічну складові. Вона формується через систему знань, навичок, цінностей і мотивів, що застосовуються в процесі управління [40, с. 88].

На думку Єльникової Г., брак культури та її низький пріоритет у суспільстві є однією з головних причин уповільнення реформування освітньої системи. Працювати культурно означає правильно розподіляти кадри на ключових позиціях, діяти творчо, стратегічно мислити, чітко визначати кінцеву мету та обирати найбільш ефективні шляхи її досягнення. Для цього необхідно постійно навчатися, опановувати наукові принципи управління та ефективно застосовувати їх у професійній діяльності [19].

Як зазначає Медвідь В., підвищення культурного рівня спеціалістів передбачає розвиток навичок ухвалення управлінських рішень, організації контролю, делегування повноважень та виконання управлінських функцій. Крім того, важливо вдосконалювати культуру ділового спілкування, підвищувати рівень особистої поведінки, раціонально використовувати владу, враховувати індивідуальні особливості працівників та їхню сумісність. Важливим аспектом є також формування демократичного стилю керівництва, що сприятиме ефективному управлінню колективом [45].

Палеха Ю. розглядає управлінську культуру як систему раціональної організації роботи управлінського апарату, орієнтовану на використання найефективніших методів та інструментів управління [52].

Як показує аналіз наукової літератури, існують різні підходи до трактування управлінської культури:

- деякі дослідники розглядають її як ефективну систему управлінських дій, яка відповідає як поточним, так і стратегічним завданням суспільства;
- інші визначають управлінську культуру через набір особистісних якостей керівника, таких як інтелектуальна, емоційно-вольова та моральна зрілість, що дозволяють забезпечити стабільність і ефективність управління.

Загалом, управлінська культура є динамічним та інтегрованим поняттям, що включає знання, навички, особистісні якості керівників і забезпечує ефективність управлінської діяльності. Її розвиток є ключовим фактором успішного функціонування підприємства, сприяючи підвищенню

конкурентоспроможності, продуктивності та ефективності управлінських процесів [16; 39; 43].

Управлінська культура – це сукупність норм, цінностей, принципів, моделей поведінки та управлінських рішень, які визначають стиль і якість керівництва на підприємстві. Вона відображає рівень професіоналізму керівників, їхні управлінські компетенції, особисті якості та стиль управління.

Управлінська діяльність включає широкий спектр завдань: формування організаційної структури підприємства, розробку посадових інструкцій, проектування трудових процесів, нормування праці, складання виробничих планів і контроль за їх виконанням. Також важливим є впровадження ефективних економічних нормативів для оптимізації матеріальних і трудових ресурсів. Усі ці завдання вимагають вирішення конкретних управлінських ситуацій, що потребують гнучкості та швидкого прийняття рішень [18; 67].

Сучасні управлінці працюють в умовах постійних змін: оновлення законодавчої бази, реформування підприємств, коливання ринкової кон’юнктури тощо. Це значно ускладнює їхню діяльність та вимагає високого рівня адаптивності. Для досягнення управлінської ефективності необхідні такі ключові навички: аналіз виробничих ситуацій, формування стратегічних цілей, вибір оптимальних управлінських рішень, організація командної роботи, моніторинг та коригування процесів, інформаційне забезпечення діяльності, а також самоорганізація та самоменеджмент [15; 63].

Недостатній рівень управлінської культури може стати значним бар’єром на шляху до розвитку організації. Відсутність необхідних компетенцій у керівників стримує поширення організаційної культури та обмежує можливості підприємств у конкурентному середовищі. Тому недостатньо підготовлений керівник не лише не може стати носієм корпоративної культури, але й не здатний ефективно мотивувати співробітників до досягнення спільних цілей. Управлінська культура сучасного керівника ґрунтується на принципах відкритого діалогу, мінімізації конфліктів між учасниками управлінського процесу, об'єднанні зусиль усіх працівників для досягнення стратегічних цілей

компанії.

Управлінська культура є важливим елементом загальнолюдської культури, що виявляється у сфері управління та відображає рівень застосування культурних надбань у процесі керівництва.

Загалом поняття «управлінська культура» охоплює організацію управлінської діяльності, застосування відповідних технологій і методик, а також відповідність морально-етичним, правовим, економічним та організаційним нормам:

- Моральні норми визначають етичні принципи поведінки керівника, що впливають на рівень культури управління.
- Юридичні норми закріплені в державних та організаційних нормативних актах і впливають на ефективність управлінської діяльності.
- Економічні норми регулюють досягнення певних економічних показників, що впливають на рівень управлінської культури.
- Організаційні норми стосуються структури підприємства, функціональних обов'язків та взаємодії між підрозділами.
- Технічні норми визначають рівень технічної забезпеченості управлінського процесу.
- Естетичні норми охоплюють як робоче середовище, так і візуальні аспекти управлінських технологій [47, С.103-113].

Управлінська культура має низку характерних ознак, які роблять її відмінною від інших форм культури:

- Орієнтація на розвиток – управлінська система повинна безперервно вдосконалюватися відповідно до змін середовища.
- Динамізм – управління має бути гнучким і швидко адаптуватися до нових умов.
- Цілеспрямованість – усі управлінські процеси спрямовані на досягнення конкретних стратегічних цілей.
- Системність – взаємопов'язаність усіх складових управління створює синергетичний ефект.

– Відкритість – здатність до інтеграції нових підходів та взаємодії із зовнішнім середовищем.

З огляду на складність сучасного управлінського середовища, культура управління безпосередньо пов’язана із загальною культурою суспільства. Вона базується на системі норм і цінностей, які формують суспільну поведінку, визначають правила взаємодії та впливають на адаптацію до змін [62].

Сучасні управлінські підходи базуються на низці механізмів, які сприяють розвитку управлінської культури, вони систематизовані на рисунку 1.1.

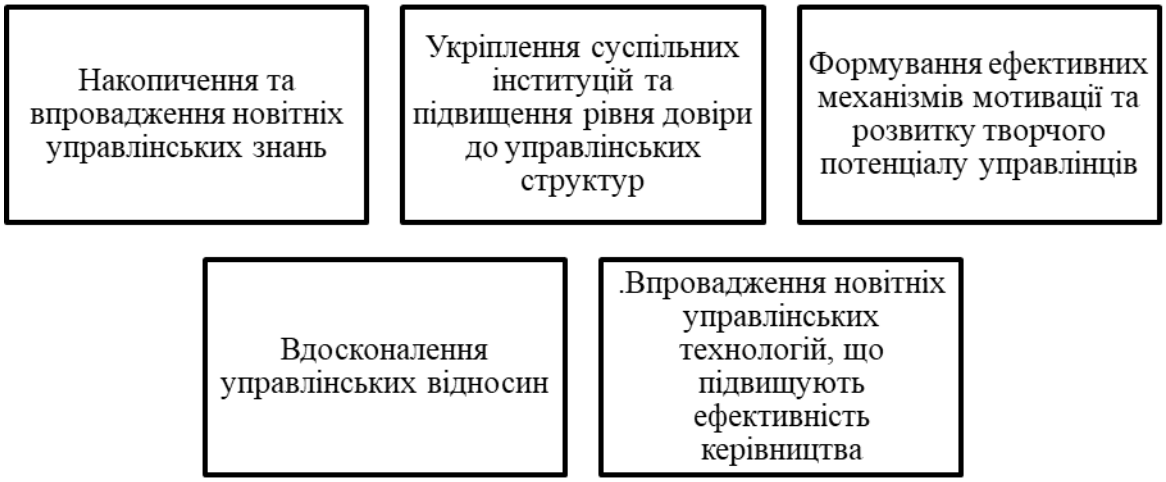

Рисунок 1.1. - Основні механізми розвитку управлінської культури
Примітка. Складено автором.

Ключову роль у розвитку управлінської культури відіграє керівник, який має поєднувати професіоналізм, особистісні якості та компетентність у різних сферах [13]. До основних характеристик ефективного керівника належать: глибокі професійні знання у своїй сфері; організаційні здібності та вміння застосовувати сучасні технології управління; високий рівень комунікативної культури та ділового етикету; компетентність у питаннях соціальної психології та поведінкових аспектів управління; орієнтація на моральні та етичні стандарти.

Таким чином, управлінська культура є важливим чинником ефективного функціонування підприємств та організацій. Вона поєднує в собі знання, навички, моральні та етичні цінності, що забезпечують продуктивність управлінських процесів. Формування високого рівня управлінської культури сприяє стабільному розвитку організацій та підвищенню конкурентоспроможності в умовах сучасного ринку.

Ключовим методологічним принципом формування теорії розвитку культури управління є створення управлінських цінностей, необхідних для ефективного функціонування виробничих процесів. Однією з основних функцій культури управління є нормативно-регулятивна, що сприяє гуманізації відносин у колективі.

У структурі культури управління значну роль відіграють ціннісно-моральні засади, серед яких:

– аксіоматичні загальнолюдські моральні норми («роби добро», «не вкради», «прагни до кращого»), що слугують фундаментом ділової культури;

– норми моралі, які залежать від соціального статусу особи, її рівня духовного розвитку та управлінської ролі;

– моральні почуття, що впливають на управлінські рішення та надають управлінській діяльності цілісність;

– система моральних цінностей (справедливість, доброта, надія, віра), що формують духовно-моральний аспект управління.

Багатогранність культури управління дозволяє виділити її основні рівні, які відображені у таблиці 1.1.

Таким чином, культура управління є частиною загальнолюдської культури та проявляється в організації управлінської праці, технологіях управління, а також у моральних, етичних та правових вимогах до керівників і систем управління. Вона виходить за межі теоретичних концепцій і реалізується через стиль роботи, способи спілкування та управлінські рішення.

З огляду на це, професійний розвиток керівника дошкільного навчального закладу набуває особливої актуальності та потребує подальших наукових

досліджень. Важливим аспектом цього процесу є професіоналізм, який розглядається як комплексне системне утворення.

Таблиця 1.1. - Рівні управлінської культури

Рівень	Зміст
базовий	включає управлінські знання та інтереси особистості, що визначають її світогляд
світоглядний	охоплює систему переконань, цінностей та рефлексій особистості
практичний	визначає систему навичок і здібностей, що формуються в процесі управлінського досвіду
регулятивний	відображає індивідуальні норми поведінки та методи управління, що реалізуються у професійній діяльності
емоційний	містить соціально-управлінські почуття, які виникають у керівника під час здійснення управлінської діяльності

Примітка. Складено автором.

Управлінська культура включає цілу низку елементів, які систематизовані на рис. 1.2.

Елементи управлінської культури		
	Культурні норми та цінності	– правила, традиції, що формуються у колективі та передаються наступним поколінням управлінців
	Етичні стандарти	– моральні та етичні принципи, які регламентують управлінські рішення та ділову поведінку
	Комунікаційні процеси	– стиль взаємодії між керівниками та підлеглими, методи передачі інформації, зворотний зв’язок.
	Організаційні традиції	– система заохочень, корпоративний дух, ритуали, які підтримують згуртованість команди

Рисунок 1.2. - Елементи управлінської культури
Примітка. Складено автором.

З іншої точки зору, управлінська культура складається з чотирьох ключових компонентів: культура працівників управління – рівень їхньої кваліфікації, знань та особистісних якостей; культура процесу управління – організація та якість управлінської діяльності; культура умов праці –

забезпечення комфортного й ефективного робочого середовища; культура документації – якість оформлення управлінських документів та ведення ділової комунікації [44].

Управлінська культура є важливим фактором успішного функціонування підприємства, оскільки вона: визначає стиль управління – авторитарний, демократичний, ліберальний або змішаний; формує організаційний клімат – впливає на мотивацію працівників, їхнє ставлення до роботи та рівень продуктивності; сприяє досягненню стратегічних цілей – ефективне управління персоналом забезпечує конкурентоспроможність підприємства; підвищує рівень корпоративної відповідальності – сприяє соціально відповідальному бізнесу, дотриманню етичних стандартів; зміцнює імідж компанії – позитивна управлінська культура сприяє підвищенню довіри серед партнерів, клієнтів та інвесторів [17; 53; 55].

На нашу думку, на окрему увагу заслугують чинники формування управлінської культури. Серед основних можна назвати такі як історія розвитку підприємства, галузеві особливості, національні та регіональні особливості, рівень освіти та кваліфікації управлінців тощо (рис.1.3.)

Чинники формування управлінської культури		
	історія розвитку підприємства	– традиції, засновники, стиль управління попередніх поколінь
	галузеві особливості	– вимоги до керівництва у різних сферах діяльності (промисловість, IT, фінанси тощо)
	національні та регіональні особливості	– культурні та ментальні відмінності впливають на стиль управління
	рівень освіти та кваліфікації управлінців	– професійні компетенції та лідерські навички керівників

Рисунок 1.3. - Чинники формування управлінської культури
Примітка. Складено автором.

Важливо також зауважити, що управлінська культура тісно пов’язана з

іншими складовими системи менеджменту:

- стратегічний менеджмент – визначає місію, візію, стратегічні цілі підприємства та методи їх досягнення.
- кадровий менеджмент – формує кадрову політику, систему мотивації, навчання та розвитку персоналу.
- організаційна структура – визначає підпорядкованість, розподіл відповідальності та повноважень між керівниками різного рівня.
- корпоративна культура – включає загальні цінності, що поширюються на всі рівні управління.

Управлінська культура є важливим інструментом ефективного управління підприємством, оскільки вона визначає рівень згуртованості колективу, ефективність комунікації, стиль прийняття рішень та стратегічне управління. Її розвиток сприяє підвищенню продуктивності, конкурентоспроможності та стійкості організації в умовах динамічного бізнес-середовища.

1.2. Методи оцінки рівня управлінської культури на підприємстві

Управлінська культура є ключовим фактором ефективності роботи підприємства, оскільки визначає стиль керівництва, взаємодію між співробітниками, а також рівень мотивації та продуктивності працівників. В умовах сучасної економіки, що характеризується швидкими змінами, конкуренцією та цифровою трансформацією, оцінка рівня управлінської культури набуває особливої актуальності. На нашу думку, оцінка управлінської культури є надзвичано важливою. Розуміння керівництвом її рівня сприяє вирішенню питань, пов’язаних з:

підвищенням ефективності управління. Оцінка рівня управлінської культури дозволяє визначити сильні та слабкі сторони менеджменту, що допомагає вдосконалити процеси прийняття рішень;

формуванням сприятливого робочого середовища. Аналіз управлінської культури дає змогу виявити проблеми у внутрішній комунікації, що можуть

впливати на рівень задоволеності працівників та їхню продуктивність;

підвищенням конкурентоспроможності підприємства. Організації з високим рівнем управлінської культури краще адаптуються до змін, швидше впроваджують інновації та забезпечують стабільний розвиток.

Підкреслимо, що оцінка рівня управлінської культури є важливим етапом у розвитку ефективної системи управління підприємством. Вона дозволяє виявити сильні та слабкі сторони управлінських процесів, визначити рівень відповідності управлінської культури стратегічним цілям підприємства та розробити заходи щодо її вдосконалення. Основні підходи до оцінки управлінської культури підприємств наведені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2. - Основні підходи до оцінки управлінської культури підприємств

Підхід	Зміст
Функціональний	аналізує ефективність управлінських процесів, їх відповідність сучасним стандартам та вимогам бізнесу
Системний	розглядає управлінську культуру як комплекс взаємопов'язаних елементів (цінності, стиль керівництва, комунікації, прийняття рішень тощо)
Соціально-психологічний	акцентує увагу на людському факторі: поведінкових моделях керівників та підлеглих, рівні довіри в організації, корпоративній етиці

Примітка. Складено автором.

Основні принципи оцінки управлінської культури мають полягати у такому:

1. Системність – аналіз усіх аспектів управлінської культури у взаємозв'язку (цінності, норми, стиль керівництва, комунікація тощо).

2. Об'єктивність – використання достовірних даних і неупереджений підхід до оцінки.

3. Комплексність – врахування різних рівнів управління, думок співробітників і керівників.

4. Динамічність – оцінка змін у культурі управління з часом, аналіз тенденцій розвитку.

5. Відповідність цілям організації – оцінка культури з урахуванням

стратегічних завдань компанії.

6. Практичність – орієнтація на отримання конкретних висновків і рекомендацій для вдосконалення управління.

7. Зворотний зв'язок – врахування думки персоналу та оцінка впливу управлінської культури на ефективність роботи.

Дотримання основних принципів оцінки управлінської культури є важливим, оскільки це дозволяє отримати об'єктивні та корисні результати для подальшого розвитку організації. Системність забезпечує цілісний підхід до аналізу, враховуючи всі аспекти культури управління, що допомагає уникнути однобокого розгляду проблем. Об'єктивність гарантує достовірність оцінки, що важливо для ухвалення правильних рішень щодо вдосконалення управління. Комплексність дозволяє враховувати погляди всіх рівнів управління, що допомагає сформувати реальну картину управлінської культури. Динамічність необхідна для відстеження змін і адаптації управлінських підходів до сучасних умов. Відповідність цілям організації допомагає зробити управлінську культуру ефективною та узгодженою зі стратегією компанії. Практичність забезпечує реальну користь від оцінки, оскільки дає змогу отримати конкретні рекомендації для покращення управління. Зворотний зв’язок сприяє підвищенню рівня довіри персоналу до керівництва, покращенню комунікації та створенню ефективного робочого середовища.

Дотримання цих принципів допомагає не лише проаналізувати поточний стан управлінської культури, а й визначити шляхи її вдосконалення для досягнення довгострокового успіху організації.

Також вважаємо за потрібно окремо визначитись з основними етапами оцінки управлінської культури. Такі етапи мають реалізовуватись у такій послідовності:

1. Визначення критеріїв оцінки – встановлення ключових параметрів, за якими буде аналізуватися управлінська культура (цінності, стиль керівництва, комунікація, мотивація тощо).
2. Збір інформації – проведення анкетувань, інтерв’ю, аналіз внутрішньої

документації та корпоративної політики.

3. Аналіз та інтерпретація даних – оцінка відповідності управлінської культури стратегічним цілям організації, виявлення сильних і слабких сторін.
4. Визначення напрямів розвитку – формулювання рекомендацій для вдосконалення управлінської культури.
5. Реалізація змін та моніторинг результатів – впровадження коригувальних заходів і періодичний контроль їх ефективності.

Дотримання цього алгоритму дозволяє організації, її керівництву та персоналу ефективно й своєчасно вирішувати проблеми, що виникають у процесі роботи, а також забезпечує об'єктивну оцінку результативності прийнятих рішень [42].

Оцінка рівня управлінської культури на підприємстві є важливим аспектом для забезпечення його ефективної діяльності. У науковій літературі немає єдиного підходу до методів оцінки рівня управлінської культури підприємства. Для прикладу, автори виділяють [60; 54; 42; 49]:

1. Кількісні методи: ці методи передбачають використання числових показників для оцінки різних аспектів управлінської культури. Наприклад, можна аналізувати показник освітнього рівня працівників, стабільність персоналу, рівень трудової дисципліни тощо.
2. Якісні методи: до них належать інтерв'ю, фокус-групи, спостереження та аналіз документів. Ці методи дозволяють глибше зрозуміти цінності, переконання та поведінкові норми, які панують у колективі.
3. Комбіновані методи: поєднання кількісних та якісних підходів забезпечує більш повну картину управлінської культури. Наприклад, можна використовувати опитувальники для збору статистичних даних, а також проводити інтерв'ю для глибшого розуміння контексту.
4. Метод аналізу ієрархій: цей метод дозволяє структурувати та оцінити різні компоненти управлінської культури, визначаючи їхній вплив на загальний стан організації.

На нашу думку, з-поміж іншого, на особливу увагу заслуговують такі методи оцінки рівня управлінської культури як:

1. Опитування та анкетування персоналу. Цей метод передбачає проведення соціологічних досліджень серед працівників підприємства. Опитування можуть охоплювати такі аспекти: рівень задоволеності співробітників стилем управління; рцінка комунікаційних процесів та взаємодії між керівниками та підлеглими; відповідність управлінської культури корпоративним цінностям.

2. Спостереження за управлінськими процесами. Цей метод дозволяє отримати реальну картину управлінської культури шляхом аналізу поведінки керівників у робочих ситуаціях. Спостереження можуть включати: стиль прийняття рішень; взаємодію між керівниками та підлеглими; використання інструментів мотивації персоналу.

3. Експертне оцінювання. Передбачає залучення фахівців (як внутрішніх, так і зовнішніх) для оцінки рівня управлінської культури за певними критеріями. Наприклад: компетентність керівників у питаннях стратегічного управління; дотримання етичних норм у керівництві; готовність до змін та інновацій.

4. Метод кейс-аналізу. Передбачає розгляд конкретних ситуацій, що виникають у процесі управління, та аналіз способів їх вирішення. Це допомагає оцінити ефективність прийнятих рішень, стиль керівництва та рівень конфліктності в організації.

5. Контент-аналіз внутрішніх документів. Цей метод дозволяє проаналізувати внутрішню документацію підприємства (кодекси корпоративної етики, положення про управління, посадові інструкції тощо) для виявлення відповідності управлінських процесів задекларованим принципам та цінностям.

6. Метод 360-градусного оцінювання. Передбачає комплексний аналіз управлінської культури з урахуванням оцінок від різних рівнів персоналу: керівників, підлеглих, колег. Він допомагає отримати об'єктивну картину управлінських відносин і культури взаємодії.

Переконані в тому, що після отримання результатів оцінки важливо: виділити основні проблемні зони управлінської культури; сформувати рекомендації для її вдосконалення; запровадити навчальні програми та тренінги для керівників; розробити механізми контролю та коригування управлінських процесів [42].

Управлінська культура є фундаментальним чинником, що визначає якість управління та рівень ефективності підприємства. Її вплив можна розглядати через такі ключові аспекти:

– Формування корпоративних цінностей і норм. Чіткі управлінські цінності сприяють узгодженості дій працівників та керівництва. Високий рівень довіри та відкритості забезпечує ефективну комунікацію.

– Підвищення мотивації персоналу. Культура, що підтримує ініціативність і розвиток, сприяє підвищенню продуктивності працівників. Впровадження нематеріальної мотивації (визнання досягнень, залученість у прийняття рішень) знижує рівень плинності кадрів.

– Оптимізація управлінських процесів. Стандартизовані управлінські підходи дозволяють підвищити ефективність прийняття рішень. Гнучкість і адаптивність культури сприяють швидкому реагуванню на зміни зовнішнього середовища.

– Покращення внутрішньої комунікації. Відкритий стиль керівництва знижує рівень конфліктів та сприяє ефективній взаємодії між відділами. Чітко визначені механізми зворотного зв’язку дають змогу керівництву враховувати потреби працівників.

– Зміцнення репутації підприємства. Ефективна управлінська культура покращує імідж компанії на ринку. Позитивна атмосфера в колективі сприяє залученню висококваліфікованих кадрів.

– Забезпечення інноваційного розвитку. Культура, що заохочує творчість та ініціативність, сприяє впровадженню нових ідей та технологій. Гнучкість управлінських підходів дозволяє підприємству адаптуватися до сучасних ринкових викликів.

Управлінська культура прямо впливає на ефективність менеджменту підприємства, визначаючи стиль керівництва, рівень мотивації персоналу та здатність організації адаптуватися до змін. Підприємства з розвиненою управлінською культурою досягають кращих результатів завдяки згуртованості команди, ефективним управлінським процесам та високій конкурентоспроможності [41, С.81-86].

Розглядаючи питання оцінки управлінської культури, варто звернути увагу на значущість іміджу керівника у процесі її розвитку. Окремою складовою оцінки управлінської культури є оцінка власне керівника. Імідж тісно пов'язаний із поняттям персоніфікації, проте охоплює не лише природні риси особистості, а й навмисно сформовані характеристики. Він відображає як зовнішній вигляд, так і внутрішній світ керівника, його психологічний тип. При цьому зовнішній образ і внутрішній зміст мають гармонійно взаємодіяти, підтримуючи рівновагу між собою.

Формування іміджу керівника відбувається через його сприйняття підлеглими, колегами та вищим керівництвом. До цього процесу входять оцінка зовнішності, поведінки, манери спілкування та багато інших чинників, поєднання яких створює цілісне враження про управлінця. Особистий імідж керівника – це відображення суспільного визнання та оцінки його діяльності з боку тих, з ким він взаємодіє у професійному середовищі.

Значний вплив на позитивне сприйняття керівника має його зовнішній вигляд, зокрема одяг. Він має відповідати вимогам професійної діяльності, бути зручним, функціональним та не відволікати увагу від роботи. Строгість, охайність і елегантність у стилі керівника підкреслюють його надійність, стабільність і рівень культури. Спеціалісти з іміджелогії рекомендують дотримуватися «консервативного стилю» в одязі, оскільки він створює враження компетентності та діловитості.

Не менш важливим аспектом управлінської культури є організація робочого місця, оскільки вона впливає на ефективність роботи як самого керівника, так і його підлеглих. Умови праці залежать від розміру

підприємства, специфіки його діяльності, рівня управлінської ієрархії та фінансових можливостей організації. Недоліки в організації робочих місць можуть викликати невдоволення персоналу, знижувати продуктивність і негативно позначатися на виконанні завдань.

Культура робочого середовища є важливим елементом загальної управлінської культури, оскільки впливає на комфорт і продуктивність працівників. Вона включає як ергономічні аспекти (зручність приміщень, відповідність санітарним нормам), так і естетичне оформлення робочого простору (кольорова гама інтер'єру, дизайн меблів, наявність художніх елементів та озеленення). Приємна робоча атмосфера сприяє підвищенню мотивації, створюючи позитивний настрій для виконання професійних обов'язків.

Високий рівень управлінської культури можливий за умови, що керівник володіє професійними, організаційними, соціально-психологічними та моральними якостями. При цьому важливим є глибоке розуміння цілей і завдань управлінської діяльності, ефективне використання сучасних методів управління та постійне прагнення до особистісного розвитку.

Саморозвиток керівника мотивується бажанням кар'єрного зростання, підвищення ефективності виконання завдань, отримання задоволення від роботи та прагненням до професійної майстерності. Однак варто враховувати, що здатність до самовдосконалення не обмежується лише засвоєнням теоретичних знань. Управлінська діяльність відбувається в умовах постійних змін, і керівник має бути гнучким, відкритим до нових знань і досвіду, здатним адаптуватися до сучасних викликів.

Одним із шляхів підвищення рівня управлінської культури є розвиток комунікативних навичок керівника, покращення процесу прийняття рішень, ефективне делегування повноважень та використання сучасних методів навчання. Серед основних форм підвищення кваліфікації виділяють самоосвіту, участь у семінарах, конференціях та тренінгах.

Крім того, формування культури управлінської діяльності значною мірою

залежить від організації процесу менеджменту. Використання сучасних управлінських технологій, автоматизація та комплексна механізація управлінських процесів сприяють підвищенню ефективності роботи та створенню високого рівня управлінської культури на підприємстві [21].

Методи оцінки управлінської культури дозволяють підприємству визначити її сильні та слабкі сторони, адаптувати управлінські практики до сучасних умов та підвищити ефективність управління. Поєднання кількісних і якісних методів оцінювання забезпечує комплексний підхід до аналізу та розвитку управлінської культури. Оцінка управлінської культури на підприємстві є не лише інструментом внутрішнього контролю, а й засобом підвищення загальної ефективності організації. Вона дозволяє сформувати стратегічний напрямок розвитку підприємства, що відповідає сучасним викликам ринку. У зв’язку з цим актуальність цього питання зростає, вимагаючи подальших досліджень і впровадження нових методів аналізу управлінської культури.

РОЗДІЛ 2
СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ НФ «АДВІСМАШ»

2.1. Аналіз складових управлінської культури підприємства

ТОВ НВФ «Адвісмаш» – це інноваційне підприємство у сфері машинобудування, що спеціалізується на виготовленні технологічного устаткування, механізованих пристроїв, запасних компонентів і різноманітної продукції для промисловості. Воно було засноване у вересні 2004 року на базі машинобудівного заводу ВАТ «АК АДВІС», використовуючи наявні виробничі потужності, технологічне оснащення та багаторічний досвід фахівців галузі. У жовтні 2007 року до складу компанії приєдналося ОДО «Славутський ремонтно-механічний завод», що дозволило розширити виробничі можливості у сфері нестандартного обладнання, а також виготовлення заготовок із чавуну та сталі.

Завдяки сучасній матеріально-технічній базі підприємство здійснює широкий спектр металообробних процесів, включаючи шліфування та термічну обробку деталей з точністю другого класу. В умовах нестабільного ринкового середовища ключовою основою для прийняття управлінських рішень є комплексний аналіз діяльності підприємства. Він базується на оцінці сильних і слабких сторін, виявленні прихованих резервів та прогнозуванні майбутніх перспектив.

Для визначення ефективності роботи компанії проводиться аналіз її техніко-економічних і фінансових показників. Основні результати господарської діяльності ТОВ НВФ «Адвісмаш» за період 2019–2023 років відображені в таблиці А.1 (додаток А). Дані свідчать, що за вказаний період виробничі обсяги скоротилися на 44,36%. Це зумовлено зменшенням випуску продукції в окремих категоріях, підвищенням собівартості та втратою певних ринків збуту.

На сьогодні підприємство активно працює над розширенням ринкових можливостей та збільшенням обсягів реалізації в Польщі та Румунії. Проте ці

зусилля поки що не приносять очікуваних результатів. Негативним фактором є зменшення як виробничих обсягів, так і валового прибутку, який у 2023 році скоротився на 66,61% порівняно з 2019 роком. Ця тенденція також вплинула на чистий прибуток компанії, який у 2023 році склав лише 1,1 млн грн, що становить 31,69% від рівня 2019 року.

Протягом аналізованого періоду відзначається також погіршення показників рентабельності. Так, рентабельність продажів знизилася у 2,1 раза, а рентабельність витрат – удвічі. Скорочення останнього показника пов’язане не лише зі зменшенням чистого прибутку, але й зі збільшенням сукупних витрат на 1 грн реалізованої продукції, які зросли на 3,6% (або на 3 копійки на 1 грн). Також протягом цього періоду спостерігається скорочення чисельності персоналу, загальна кількість якого зменшилася на 25 осіб, зокрема виробничих працівників стало менше на 13 осіб. Сукупність цих факторів призвела до зниження продуктивності праці одного працівника майже на 30% у 2023 році порівняно з 2019 роком.

Скорочення штату також вплинуло на фонд оплати праці. Зокрема, у 2023 році порівняно з 2019 роком працівники підприємства в середньому отримували на 783,28 тис. грн менше щомісяця, що відповідає темпу скорочення фонду оплати праці на 89,8%. Водночас загальна тенденція зростання мінімальної заробітної плати сприяла підвищенню середньомісячної зарплати на 2,74 тис. грн. Незважаючи на це, рівень заробітної плати на підприємстві залишається нижчим за середні показники по місту, становлячи у 2023 році 11,05 тис. грн.

Протягом досліджуваного періоду спостерігається зростання середньорічної вартості основних фондів. Якщо у 2019 році цей показник складав 3 695,5 тис. грн, то у 2023 році він зріс у понад п’ять разів і досяг 18,7 млн грн, що стало можливим завдяки придбанню нового обладнання та техніки. Проте, оскільки середньорічна вартість основних засобів збільшувалася на тлі зниження обсягів виробництва, показник фондовіддачі демонструє негативну динаміку, скоротившись у 8,9 раза. Це свідчить про екстенсивне використання

виробничих потужностей, що потребує перегляду стратегії управління активами.

Розглянемо зміни у динаміці обсягів та структурі випуску основних видів продукції підприємства у період 2019–2023 років (табл. А.2). Дані, наведені в таблиці, свідчать про загальне зниження обсягів виробництва за всіма номенклатурними позиціями. Найбільше скорочення спостерігається у випуску технологічного обладнання – на 11,08 млн грн, а також у категорії інших товарів і послуг – на 5,1 млн грн. Найменше зменшення зафіксовано у виробництві ланцюгів, де обсяг знизився на 827,44 тис. грн. У підсумку загальне скорочення виробництва за п’ятирічний період становить 19,9 млн грн.

Протягом аналізованого періоду істотних змін у структурі випуску продукції не зафіксовано. Так, частка виробництва технологічного обладнання зменшилася на 0,98%, а інші товари та послуги втратили 8,6% своєї частки. Водночас у деяких сегментах спостерігається приріст: виробництво запасних частин зросло на 3,94%, ливарної продукції – на 3%, а ланцюгів – на 2,64%. Візуальне відображення структури випуску продукції ТОВ НВФ «Адвісмаш» у 2023 році подано на рисунку 2.1. Аналіз отриманих даних свідчить, що найбільшу частку у загальному виробничому обсязі ТОВ НВФ «Адвісмаш» у 2023 році займає випуск технологічного обладнання – 53,24%. Другу позицію за обсягом виробництва займають запасні частини, що становлять 16,78%. Ливарна продукція посідає третє місце із часткою 13,85%, виробництво ланцюгів складає 10,23%, а на інші товари та послуги припадає лише 5,9% від загального обсягу.

З огляду на поточні умови діяльності підприємства, спостерігається низка проблем, пов’язаних з оборотними фондами. Зокрема, фіксується зростання дебіторської заборгованості, а також збільшення залишків готової продукції на складах. У зв’язку з цим необхідно вдосконалити управління запасами, зменшити обсяги нереалізованої продукції, скоротити дебіторську заборгованість та запровадити заходи з оптимізації використання матеріальних

ресурсів. Це дозволить підвищити ефективність їхнього використання та поліпшити фінансовий стан підприємства.

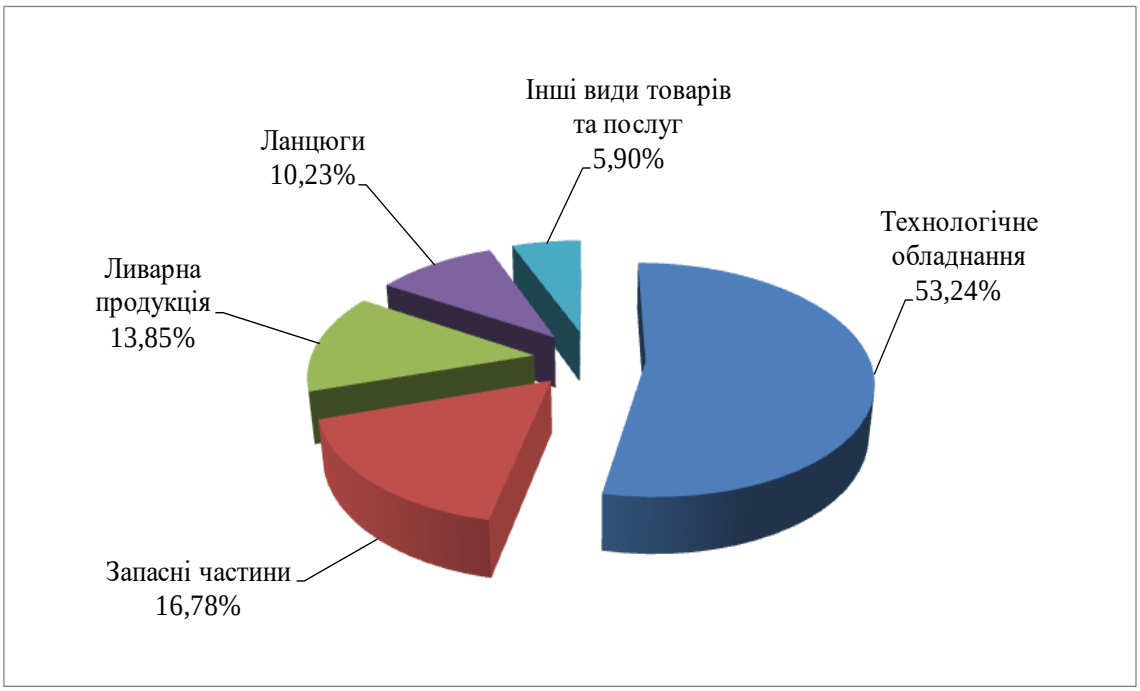

Рисунок 2.1. – Структура виробництва продукції
ТОВ НВФ «Адвісмаш» у
2023 р.

Примітка. Побудовано автором на основі звітності ТОВ НВФ «Адвісмаш» [30-34].

Узагальнений аналіз господарської діяльності ТОВ НВФ «Адвісмаш» демонструє значне погіршення ефективності управління підприємством. Це зумовлено зниженням прибутковості, скороченням рівня рентабельності, зменшенням обсягів виробництва та реалізації продукції. Для подолання цих негативних тенденцій та досягнення стратегічних цілей необхідно мінімізувати дебіторську заборгованість, модернізувати основні засоби, запровадити заходи з раціонального використання матеріальних ресурсів, а також підвищити якість та конкурентоспроможність продукції завдяки ефективному ухваленню управлінських рішень.

Управлінська культура ТОВ НВФ «Адвісмаш» складається з кількох ключових елементів, кожен з яких відіграє важливу роль у функціонуванні

підприємства. Основні складові управлінської культури та підрозділи, які відображають їх поширення відображені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1. Основні складові управлінської культури ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Складова управлінської культури	Зміст	Структурні підрозділи, відповідальні за реалізацію
Організаційна структура та керівництво	Чіткий розподіл обов'язків між підрозділами та працівниками, стратегічне управління підприємством	Керівництво компанії, адміністративний відділ
Виробнича діяльність та якість продукції	Виготовлення технологічного обладнання, запчастин, ливарної продукції з високими стандартами якості	Виробничий відділ, відділ технічного контролю (ВТК)
Маркетингова орієнтація та клієнтоцентричність	Планування та реалізація маркетингових стратегій, підтримка відносин із клієнтами	Відділ маркетингу та продажів
Фінансове управління та стабільність	Контроль фінансових потоків, прибутковість, рентабельність, оптимізація витрат	Фінансовий відділ, бухгалтерія
Управління персоналом та кадрова політика	Підбір, мотивація, розвиток персоналу, покращення умов праці	Відділ кадрів, адміністративний відділ
Зовнішньоекономічна діяльність та партнерство	Співпраця з підприємствами України та міжнародними партнерами	Відділ зовнішньоекономічної діяльності, юридичний відділ

Примітка. Систематизовано автором.

Першою складовою є організаційна структура та керівництво, що передбачає чіткий розподіл обов'язків між структурними підрозділами та працівниками. Відповідальність за цей напрямок покладається на керівництво компанії та адміністративний відділ, які забезпечують стратегічне управління. Другою складовою є виробнича діяльність та якість продукції, яка охоплює виробництво технологічного обладнання, запчастин і ливарної продукції з дотриманням високих стандартів. Виробничий відділ разом із відділом технічного контролю (ВТК) відповідає за якість та відповідність продукції вимогам ринку.

Третя складова – маркетингова орієнтація та клієнтоцентричність, що спрямована на планування та реалізацію маркетингових стратегій, підтримку відносин зі споживачами. Відповідальність за цей напрямок несе відділ

маркетингу та продажів, який працює над залученням нових клієнтів та утриманням постійних. Четвертим важливим елементом є фінансове управління та стабільність, що включає контроль фінансових потоків, забезпечення прибутковості та оптимізацію витрат. Фінансовий відділ та бухгалтерія контролюють рентабельність компанії та формують її фінансову стратегію.

П’ятою складовою управлінської культури є управління персоналом та кадрова політика, які зосереджені на підборі, мотивації та розвитку персоналу. Відділ кадрів та адміністративний відділ працюють над створенням сприятливих умов праці та підвищенням мотивації співробітників. Останнім ключовим елементом є зовнішньоекономічна діяльність та партнерство, що включає співпрацю з підприємствами України та міжнародними партнерами. Відповідальними підрозділами за цей напрямок є відділ зовнішньоекономічної діяльності та юридичний відділ, які забезпечують ефективне ведення переговорів та укладення контрактів.

Завдяки узгодженій роботі всіх цих складових управлінська культура підприємства залишається на високому рівні. Чітка організаційна структура сприяє підвищенню ефективності керівництва та оптимізації внутрішніх процесів. Висока якість продукції дозволяє підприємству зберігати конкурентоспроможність на ринку. Орієнтація на клієнта сприяє формуванню довготривалих відносин із партнерами та споживачами. Стабільне фінансове управління забезпечує зростання прибутків та фінансову незалежність компанії.

Ефективна кадрова політика допомагає залучати кваліфікованих спеціалістів та мінімізувати плинність кадрів. Активна зовнішньоекономічна діяльність сприяє виходу компанії на нові ринки та збільшенню обсягів реалізації продукції. Взаємодія між структурними підрозділами дозволяє оперативно вирішувати виробничі та організаційні питання. Таким чином, управлінська культура ТОВ НВФ «Адвісмаш» є комплексною системою, що охоплює всі рівні управління та сприяє стабільному розвитку підприємства.

Для оцінювання рівня управлінської культури нами було опитано 35 працівників ТОВ НВФ «Адвісмаш» на основі анкети, представленої в додатку Б.

Результати опитування щодо рівня управлінської культури на підприємстві демонструють змішані тенденції, вказуючи як на певні позитивні аспекти, так і на значні проблеми, які потребують вирішення. Однією з ключових проблем є рівень комунікації між керівництвом і працівниками (рис. 2.2).

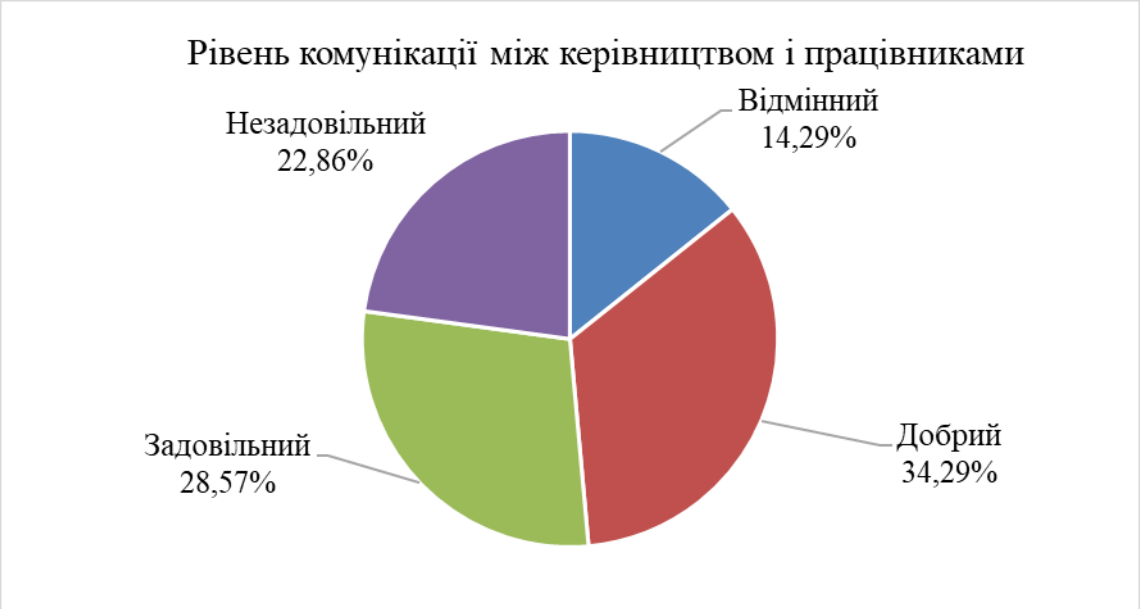

Рисунок 2.2.- Розподіл відповідей респондентів на питання щодо рівня комунікації між керівництвом і працівниками

Примітка. Складено автором на основі опитування персоналу ТОВ НВФ «Адвісмаш».

Хоча 14,3% опитаних оцінили її як відмінну, значна частина респондентів (22,8%) вказала на її низький рівень. Це свідчить про недостатню відкритість керівництва до діалогу з персоналом, що може впливати на ефективність роботи та рівень довіри до управлінських рішень.

Щодо чіткості постановки завдань, 40% працівників зазначили, що отримують достатньо зрозумілі вказівки, проте 14,3% висловили незадоволення тим, що їхні обов’язки не завжди чітко сформульовані. Це може призводити до невизначеності у виконанні робочих процесів і зниження продуктивності.

Важливою складовою ефективного управління є підтримка ініціативності працівників (рис. 2.3). Лише 17,1% респондентів заявили, що ініціативи вітаються та активно підтримуються, тоді як 25,7% вказали, що керівництво ігнорує будь-які пропозиції з боку персоналу. Така ситуація знижує мотивацію до творчої діяльності та пошуку нових рішень, що негативно впливає на конкурентоспроможність підприємства.

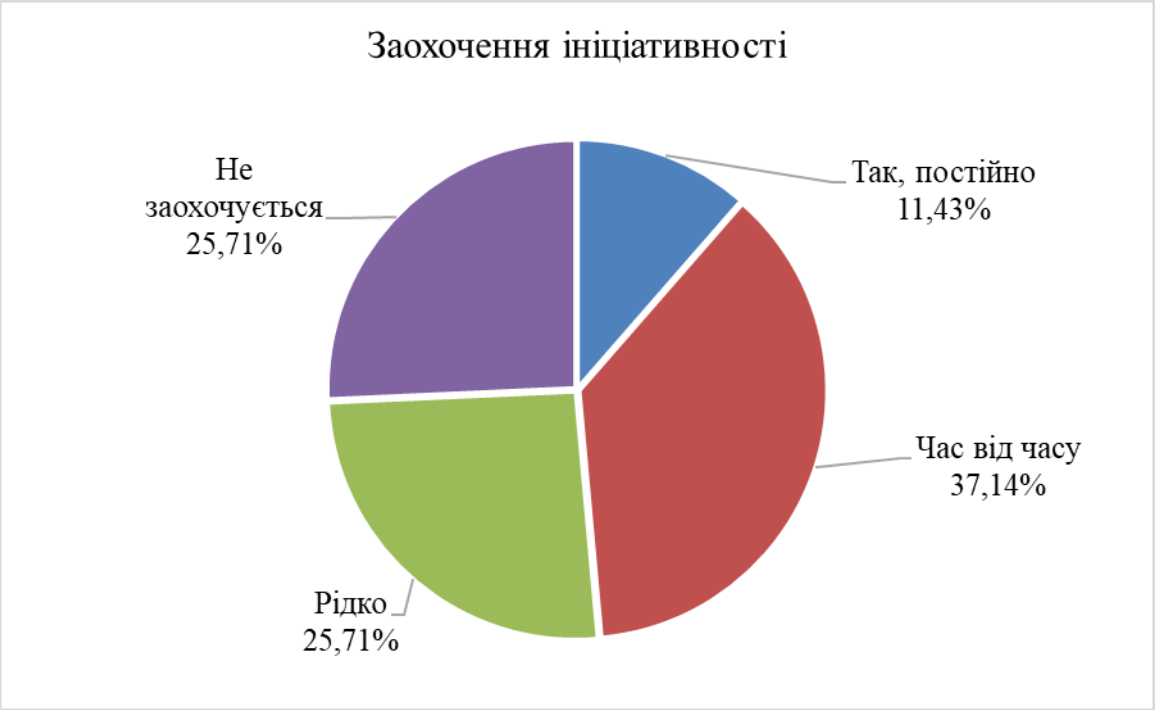

Рисунок 2.3.- Розподіл відповідей респондентів на питання щодо заохочення ініціативи

Примітка. Складено автором на основі опитування персоналу ТОВ НВФ «Адвісмаш».

Прозорість ухвалення управлінських рішень також виявилася недостатньою. 48,6% працівників зазначили, що вони не мають доступу до інформації про те, як приймаються стратегічні рішення, або що цей процес є непрозорим. Відсутність відкритості може спричинити нерозуміння дій керівництва та посилення недовіри з боку персоналу.

Розподіл обов'язків виявився ще однією проблемною сферою. 45,7% респондентів вважають його частково або повністю несправедливим, що може викликати конфліктні ситуації в колективі та призводити до перевантаження окремих працівників.

Щодо можливостей професійного розвитку, 37,1% опитаних оцінили їх як достатні, однак майже половина працівників (48,6%) вказала на брак навчальних програм та можливостей підвищення кваліфікації (рис. 2.4). Це свідчить про необхідність впровадження системи корпоративного навчання та розвитку персоналу.

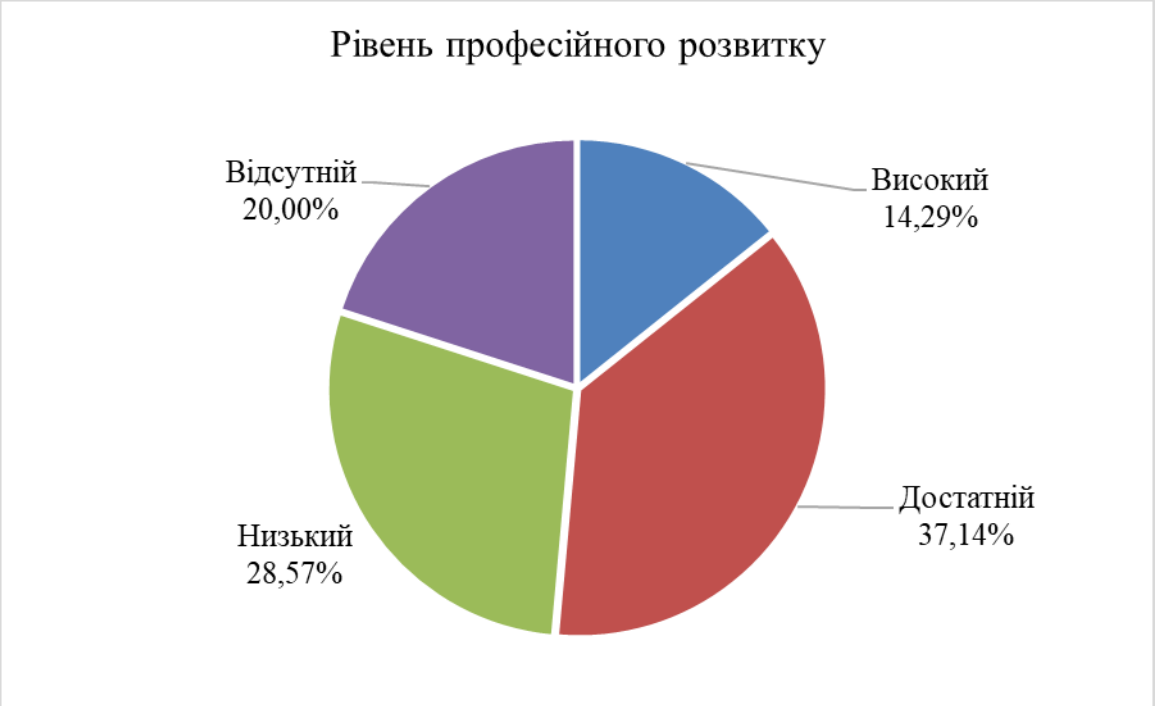

Рисунок 2.4- Розподіл відповідей респондентів на питання щодо рівня професійного розвитку

Примітка. Складено автором на основі опитування персоналу ТОВ НВФ «Адвісмаш».

Кар'єрне зростання також оцінене досить низько. Лише 17,1% працівників бачать реальні можливості для просування по службі, тоді як 31,4% вважають, що перспективи кар'єрного росту фактично відсутні. Це може призводити до зниження мотивації та підвищеної плинності кадрів.

Оцінка рівня мотивації персоналу показала незадовільні результати: 54,3% працівників зазначили її низький рівень або повну відсутність. Це вказує на необхідність перегляду системи матеріального та нематеріального стимулювання для підвищення продуктивності праці.

Дотримання етичних норм на підприємстві оцінене відносно позитивно: 37,1% працівників вважають, що загалом вони дотримуються. Однак 20%

заявили про випадки порушення етичних стандартів, що свідчить про необхідність зміцнення корпоративної етики.

Підтримка керівництва має середні оцінки: 40% респондентів зазначили, що вони відчувають підтримку з боку керівників, проте 20% заявили про її повну відсутність (рис. 2.5). Це може впливати на рівень задоволеності працівників роботою.

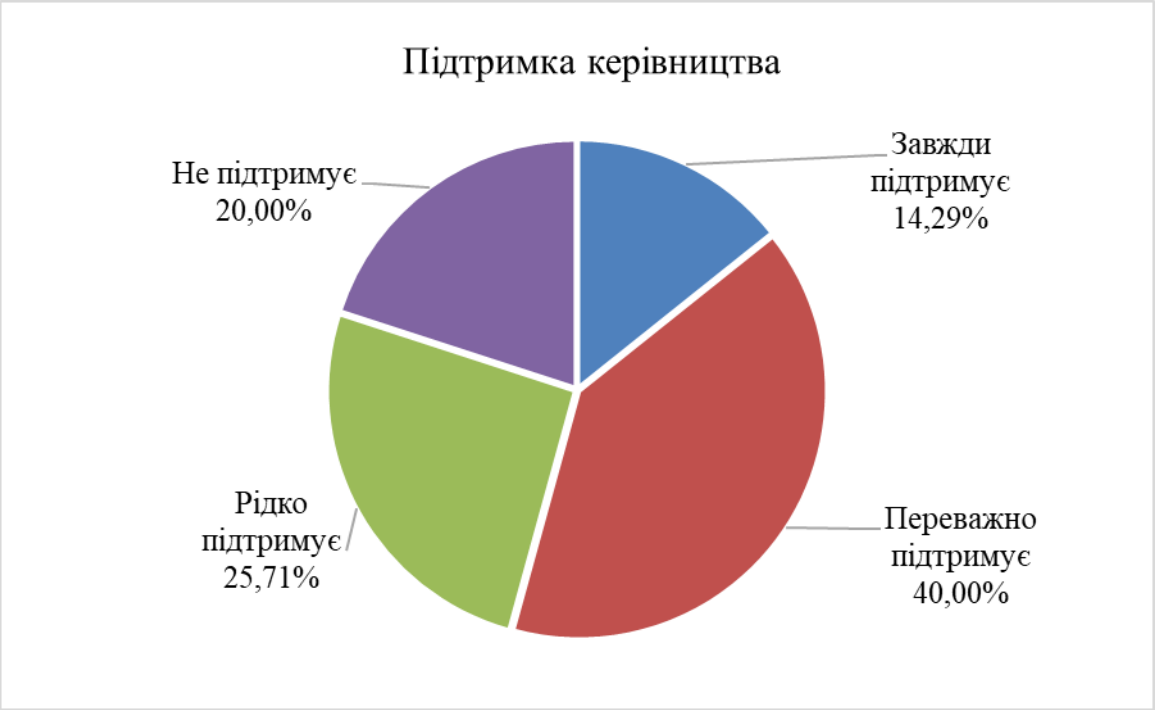

Рисунок 2.5.- Розподіл відповідей респондентів на питання щодо рівня підтримки керівництва

Примітка. Складено автором на основі опитування персоналу ТОВ НВФ «Адвісмаш».

Рівень організаційної культури оцінений неоднозначно: 42,9% працівників вважають його прийнятним, тоді як 45,7% оцінили його як низький. Це свідчить про необхідність посилення корпоративних цінностей та внутрішньої взаємодії.

Врахування думки працівників при прийнятті рішень оцінене досить низько (рис. 2.6). Лише 8,6% респондентів вважають, що їхня думка завжди враховується, тоді як 28,6% вказали на її повне ігнорування. Це свідчить про низький рівень залученості персоналу до процесів управління.

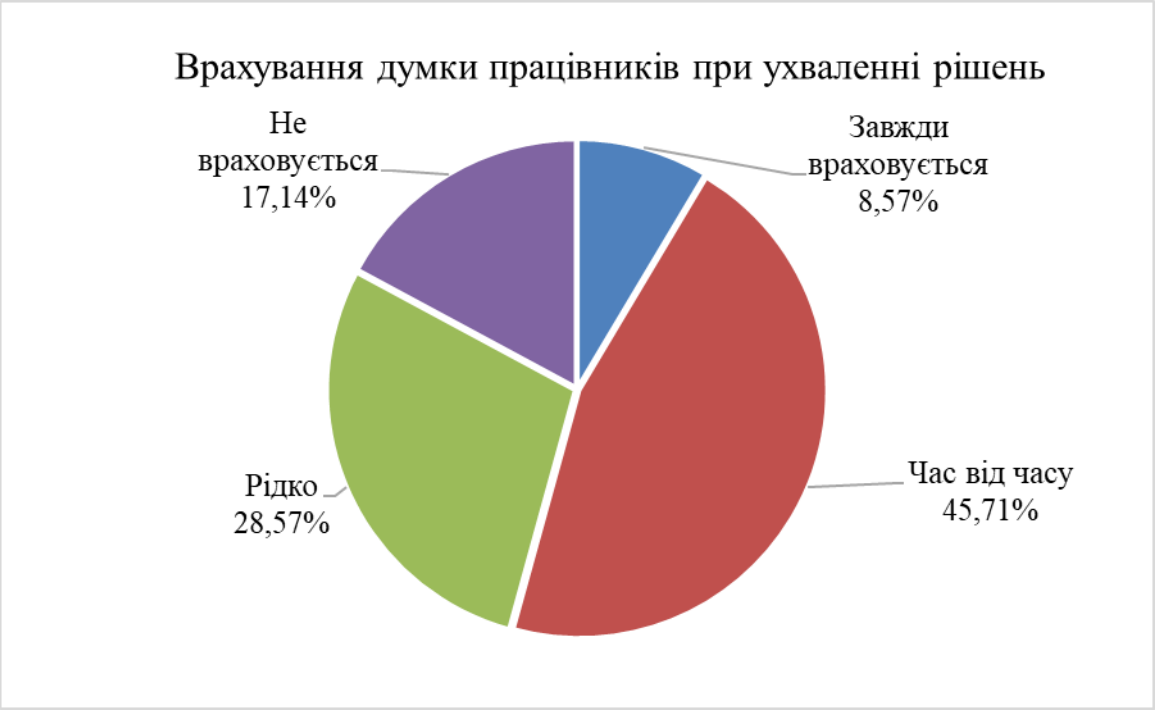

Рисунок 2.6. - Розподіл відповідей респондентів на питання щодо врахування думки працівників при прийнятті рішень

Примітка. Складено автором на основі опитування персоналу ТОВ НВФ «Адвісмаш».

Винагородження та преміювання також не задовольняють більшість працівників: лише 11,4% оцінили їх як справедливі, тоді як 25,7% вважають, що премії розподіляються несправедливо. Психологічний клімат залишається напруженим: 45,7% респондентів вказали на наявність конфліктів та негативної атмосфери в колективі. Це може негативно впливати на продуктивність праці та загальний рівень задоволеності працівників роботою.

Загальна оцінка рівня управлінської культури показала, що 42,9% респондентів вважають її достатньою, проте 28,6% оцінили її як низьку, а 17,1% заявили про її відсутність.

Таким чином, результати дослідження свідчать про наявність серйозних проблем у системі управління підприємством, зокрема щодо мотивації, кар'єрного зростання, комунікації, розподілу обов'язків та психологічного клімату. Для покращення ситуації необхідно підвищити прозорість управлінських процесів, удосконалити систему матеріального та

нематеріального стимулювання, підтримувати ініціативність працівників і створити сприятливі умови для професійного розвитку та кар’єрного зростання.

2.2. Оцінка впливу управлінської культури на ефективність діяльності підприємства

Дослідження впливу управлінської культури на ефективність функціонування організації є важливим, оскільки саме управлінська культура визначає основні принципи, норми та цінності, що формують систему управління підприємством. Вона безпосередньо впливає на взаємодію між керівництвом і працівниками, що визначає рівень довіри, мотивації та продуктивності персоналу. Організації з розвиненою управлінською культурою мають стабільніші внутрішні процеси, що сприяє ефективному використанню ресурсів та досягненню стратегічних цілей.

Важливим аспектом є вплив культури управління на рівень комунікації всередині підприємства, адже відкритий діалог між керівниками та працівниками сприяє підвищенню довіри та зменшенню конфліктів. Недостатній рівень управлінської культури може призвести до дезорганізації, відсутності чітких завдань і зниження продуктивності персоналу. Крім того, управлінська культура формує стиль керівництва, що визначає рівень автономії працівників та їхню здатність ухвалювати рішення.

Також вона впливає на мотивацію співробітників, оскільки правильна система цінностей і заохочень сприяє підвищенню рівня залученості працівників у робочий процес. Організації, що ігнорують цей аспект, часто стикаються з низькою продуктивністю, плинністю кадрів та відсутністю ініціативи серед працівників. Дослідження цієї теми є важливим для виявлення чинників, які сприяють створенню ефективної управлінської системи.

Кар’єрне зростання та професійний розвиток працівників також залежать від рівня управлінської культури, адже підтримка керівництва та можливості навчання мотивують персонал до підвищення кваліфікації. Успішні організації,

які приділяють увагу цьому аспекту, мають більш кваліфікованих спеціалістів та вищий рівень продуктивності. Водночас недостатня підтримка розвитку працівників може призводити до застою та втрати конкурентних переваг.

Ще одним важливим чинником є вплив управлінської культури на ухвалення рішень. Якщо процес ухвалення стратегічних рішень є прозорим і передбачає врахування думки співробітників, то це сприяє розвитку організації. Однак, якщо керівництво не враховує зворотний зв'язок від персоналу, виникають проблеми з ефективністю управлінських процесів.

Крім того, управлінська культура впливає на організаційну дисципліну та відповідальність персоналу. Чітко встановлені правила та принципи корпоративної етики допомагають уникнути хаосу та створюють умови для ефективного функціонування організації. Відсутність такого підходу може призвести до нерозуміння цілей підприємства та зниження відповідальності за виконання завдань.

Дослідження впливу управлінської культури дозволяє оцінити її рівень, виявити слабкі місця та розробити заходи щодо її вдосконалення. Розвинена культура управління сприяє підвищенню рівня залученості працівників, їхній задоволеності роботою та формуванню позитивного іміджу компанії. Окрім цього, вона впливає на здатність організації адаптуватися до змін та впроваджувати інновації, що є важливим фактором для довгострокового успіху.

Отже, вивчення цього питання є необхідним для розробки ефективної стратегії управління, що сприятиме підвищенню продуктивності праці, мотивації персоналу та конкурентоспроможності підприємства. Управлінська культура є фундаментальним чинником стабільного розвитку організації, тому її аналіз допомагає виявити шляхи покращення управлінських процесів та підвищення загальної ефективності роботи підприємства.

Ефективність функціонування підприємства проявляється в показниках результативності, яих воно досягло протягом періоду своєї діяльності. Так, ефективність виробничої діяльності ТОВ НВФ «Адвісмаш» доцільно охарактеризувати такими показниками як: капіталовіддача (фондовіддача),

норма прибутку, продуктивність оборотного капіталу.

Проведемо аніліз динаміки показників ефективності виробничої діяльності підприємства в табл. 2.23

Таблиця 2.2. Показники ефективності виробничої діяльності ТОВ НВФ «Адвісмаш»

№ з/п	Показники	Роки					Відхи-лення, +/-
		2019	2020	2021	2022	2023	
1.	Капіталовіддача, грн./грн.	2,97	4,36	12,47	4,93	3,40	0,43
2.	Норма прибутку, %	9,38	20,74	11,89	0,02	0,21	-9,18
3.	Продуктивність оборотного капіталу, грн./грн.	1,57	1,91	1,89	1,29	0,98	-0,59

Примітка. Розраховано автором на основі звітності ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Проведені розрахунки вказують на негативну тенденцію щодо таких показників підприємства, як норма прибутку (знизилася на 9,18) та продуктивність оборотного капіталу (зменшилася на 0,59 грн.). Основною причиною цього є суттєве зростання обсягу оборотних коштів у порівнянні з валовою продукцією підприємства.

Для оцінки ефективності економічної діяльності ТОВ НВФ «Адвісмаш» доцільно використовувати такі показники, як рентабельність основного та оборотного капіталу, рентабельність продукції, активів, власного капіталу, а також загальний рівень рентабельності виробництва.

Проведемо дослідження динаміки показників ефективності економічної діяльності ТОВ НВФ «Адвісмаш» на основі даних табл. 2.3

Таблиця 2.3. Показники ефективності економічної діяльності ТОВ НВФ «Адвісмаш»

№ з/п	Показники	Роки					Відхи-лення, +/-
		2019	2020	2021	2022	2023	
1.	Рентабельність основного капіталу, %	25,42	53,00	94,09	0,11	0,99	-24,43

2.	Рентабельність оборотного капіталу, %	13,48	23,15	14,26	0,03	0,29	-13,19
3.	Рентабельність продукції, %	10,12	0,03	0,32	4,37	4,97	-5,15
4.	Рентабельність активів, %	9,38	20,74	11,89	0,02	0,21	-9,18
5.	Рентабельність власного капіталу, %	105,99	118,22	55,55	0,10	1,01	-104,98
6.	Рівень сукупної рентабельності виробництва, %	7,55	0,02	0,29	3,61	4,22	-3,33

Примітка. Розраховано автором на основі звітності ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Представлені дані свідчать про погіршення всіх ключових показників ефективності економічної діяльності ТОВ НВФ «Адвісмаш», що демонструють негативну динаміку та тенденцію до зниження. Зокрема, у 2023 році рентабельність основного капіталу скоротилася на 24,43% у порівнянні з 2019 роком і становила 0,99%. Рентабельність оборотного капіталу знизилася на 13,19%, досягнувши рівня 0,29%, тоді як рентабельність продукції впала на 5,15%, зупинившись на позначці 4,97%. Рентабельність власного капіталу зазнала суттєвого скорочення – на 104,98%, склавши лише 1,01%. Це негативно вплинуло на рентабельність активів, яка зменшилася на 9,18% і досягла 0,2%. Загальний показник рентабельності виробництва у 2023 році також залишається низьким, становлячи лише 0,32%, що на 3,33% менше, ніж у 2019 році.

Оцінка впливу управлінської культури на ефективність діяльності підприємства використовується для визначення того, наскільки організаційні цінності, норми та принципи сприяють досягненню стратегічних цілей. Позитивна управлінська культура може підвищити рівень мотивації співробітників, полегшити комунікацію між підрозділами та сприяти розвитку інновацій. Вона також впливає на адаптацію підприємства до змінених умов зовнішнього середовища та забезпечує рівень працівників. Оцінка управлінської культури дозволяє залишити слабкі місця в організаційних процесах і забезпечити ефективне управління персоналом. Завдяки

внутрішньому коригуванню корпоративної культури можна значно підвищити продуктивність праці та конкурентоспроможність підприємства.

Скористаємось методикою оцінки ефективності роботи ТОВ НФ «Адвісмаш» як наслідку сформованої управлінської культури на основі використання моделі факторно - крітеріального аналізу. Саме застосування цієї моделі оцінки роботи збільшує об’єктивність та надійність результатів [61].

У таблиці 2.4 представлено фактори та критерії, які використовують для оцінки ефективності роботи ТОВ НФ «Адвісмаш». Оцінка ефективності організації базується на ряді важливих аспектів, які впливають на її загальну діяльність, зокрема на організаційну структуру, формування цілей, процес прийняття управлінських рішень, управління персоналом, організаційну культуру та систему мотивації. Кожен фактор оцінюється за допомогою низки критеріїв, що дозволяє більш детально та об'єктивно застосувати рівень виконання завдань і досягнення стратегічних цілей компанії. Визначення вагомості кожного критерію члена зосереджено на найбільш значущих аспектах і стратегії для подальшого вдосконалення.

Таблиця 2.4. Фактори та критерії оцінки ефективності роботи ТОВ НФ «Адвісмаш»

Фактори	Критерії	Вагомість критеріїв
1	2	3
Організаційна структура	1. Відповідність організаційної структури вимогам часу та стратегії компанії	0,30
	2. Оцінка норм керованості та ефективності управлінських підрозділів	0,25

Продовження табл. 2.4

1	2	3
	3. Чисткість розподілу функцій між працівниками та оптимальність структурних одиниць	0,20
	4. Оцінка взаємозв'язків між керівництвом і персоналом щодо комунікацій та співпраці	0,15
	5. Частота дублювання функцій і повноважень, рівень конкуренції між працівниками	0,10
Формування цілей	1. Читкість та актуальність формування цілей і завдань компанії в контексті зовнішнього середовища	0,30
	2. Співвідношення між поставленими завданнями та реальними можливостями їх виконання	0,25
	3. Відповідність діяльності підприємства поставленим цілям і стратегічним пріоритетам	0,20
	4. Оцінка обізнаності персоналу щодо цілей компанії та його залучення до процесу формування цілей	0,15
	5. Участь співробітників у процесі досягнення поставлених цілей та втілення стратегії	0,10
Процедура прийняття управлінських рішень	1. Прогнозованість рішень на всіх рівнях управління та їх відповідність стратегічним цілям	0,30
	2. Рівень колегіальності та консенсусу у прийнятті управлінських рішень	0,30
	3. Оцінка рівня децентралізації та делегування повноважень у процесі прийняття рішень	0,25
	4. Стимулювання ініціативи з боку працівників для покращення управлінських рішень	0,15
Управління персоналом	1. Рівень професійного розвитку та навчання співробітників	0,30
	2. Ефективність процедури відбору кандидатів на вакантні посади	0,25
	3. Якість процедури просування по службі та створення кар'єрних можливостей	0,20
	4. Прозорість та об'єктивність системи оцінки діяльності працівників	0,10
Організаційна культура	1. Стан відносин між керівництвом і підлеглими по вертикалі та горизонталі	0,30
	2. Спільне ставлення до роботи, мотивація працівників та командна єдність	0,25
	3. Взаємодія між іншими підрозділами організації та виникають бар'єрів у комунікаціях	0,20
	4. Рівень корпоративної гордості та лояльності до компанії серед працівників	0,15
	5. Рівень задоволення працівників внутрішньою атмосферою в компанії	0,10
Система мотивацій	1. Відповідність рівня заробітної плати працівникам їх очікуванням та внеску в результативність роботи	0,35
	2. Оцінка дієвості існуючої системи преміювання та винагород	0,35
	3. Прозорість та ефективність нематеріальних стимулів (гнучкий графік, додаткові відпустки тощо)	0,30

Примітка. Запропоновано автором.

Оціночний показник ефективності того чи іншого фактора розраховується

як сума добутків вагомості та значимості критеріїв [48, с. 123]:

$$Фі = Σ Кзі* Кві , \quad (3.1)$$

де Фі - оціночні показники факторів, що впливають на ефективність роботи ТОВ НФ «Адвісмаш»;

Кві - коефіцієнти вагомості критеріїв відповідного фактора; Кзі - коефіцієнти значимості критеріїв; і - кількість факторів.

Зазначимо, що для розрахунку показника ефективності запропонованих факторів до уваги бралися усереднені показники значимості (Кзі) за усіма обробленими анкетами.

Визначивши ефективність кожного із перелічених факторів, що впливають на роботу ТОВ НФ «Адвісмаш», можна оцінити загальний рівень ефективності ТОВ НФ «Адвісмаш». В кінцевому підсумку визначається загальний показник ефективності роботи ТОВ НФ «Адвісмаш», як сума оціночних показників поділена на їх кількість:

$$E = \sum \frac{Ф_i}{i} \quad (3.2)$$

де Е - загальний показник ефективності.

Але при проведенні розрахунків оціночних показників були отримані усереднені дані, тому була розроблена відповідна шкала оцінки факторів та ефективності роботи Комп ТОВ НФ «Адвісмаш» для виявлення кінцевих результатів дослідження, яка подана в табл. 2.5.

Таблиця 2.5. Шкала оцінки ефективності роботи ТОВ НФ «Адвісмаш»

Коефіцієнти значимості критеріїв				
0 цілком неефективний	0,25 неефективний	0,5 малоефективний	0,75 ефективний	1,0 високоефективний
дуже низька 0 - 0,19	Низька 0,20 - 0,39	Середня 0,40 - 0,59	Висока 0,60 - 0,79	Дуже висока 0,8 – 1,0
Ефективність факторів				

Джерело: [51, С.5-9].

З метою визначення коефіцієнтів значимості відповідних критеріїв ефективності роботи ТОВ НФ «Адвісмаш» було проведене опитування срд працівиків. Запитання в анкеті було сформульовано у вигляді тверджень, що характеризують ідеальний стан критеріїв. Респонденти повинні були вказати

ступінь своєї згоди із запропонованим твердженням за п'ятибальною шкалою, де 1- категорично не погоджуюсь; 2 - не погоджуюсь; 3 - не погоджуюсь, але і не заперечую; 4 - частково погоджуюсь; 5 - повністю погоджуюсь. В подальшому відповіді респондентів перетворювались на коефіцієнти значимості. Відповідно до запропонованої факторно-критеріальної моделі оцінки ефективності роботи ТОВ НФ «Адвісмаш» були проведені розрахунки оціночних показників відповідних факторів та показники загальної ефективності (табл.2.6).

Таблиця 2.6. Результати розрахунків ефективності роботи ТОВ НФ «Адвісмаш»

№	Фактори	Діючі показники	Цільові
1	Організаційна структура	0,41	0,70
2	Формування цілей	0,49	0,8
3	Процедура прийняття управлінських рішень	0,39	0,67
4	Управління персоналом	0,35	0,72
5	Організаційна культура	0,45	0,76
6	Система мотивації	0,25	0,5
Узагальнений показник ефективності		0,39	0,7

Примітки. Пораховано автором.

Таким чином, сумарний показник ефективності становить:

E = (0,41+0,49+0,39+0,35+0,45+0,25) / 6 = 0,39.

Можемо зобразити результати графічно:

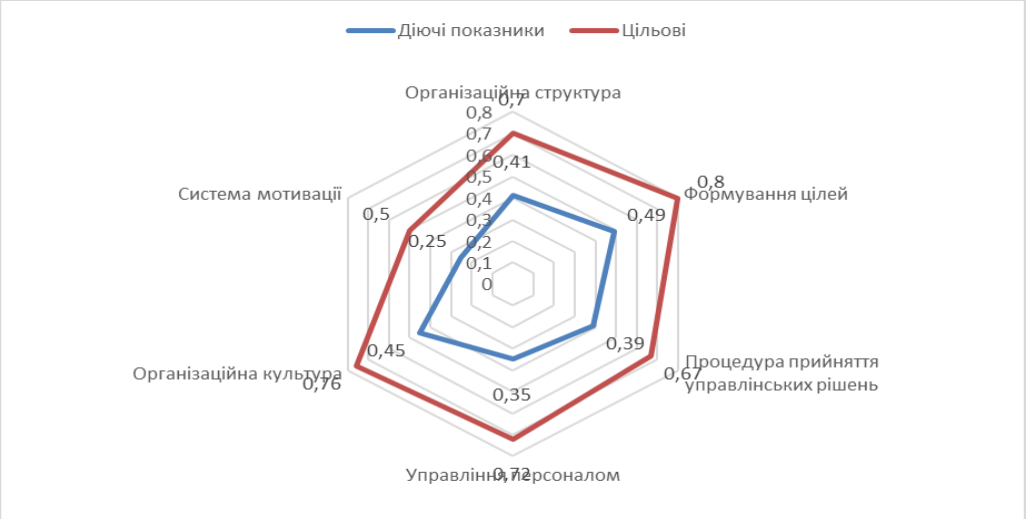

Рисунок 2.7. – Результати розрахунків ефективності роботи ТОВ НФ «Адвісмаш»

Примітки. Побудовано автором.

Аналіз факторів ефективності підприємства показує, що є значні розбіжності між діючими та цільовими показниками, що вказує на необхідність впровадження змін для досягнення бажаних результатів. У контексті організаційної структури поточний показник становить 0,41, що значно відрізняється від цільового рівня 0,70, вказуючи на необхідність оптимізації структур та управлінських процесів. Формування цілей знаходиться на середньому рівні (0,49), але є потреба у більш чітко визначених та адаптації цілей до змінюваного ринку, після цільового показника – 0,8.

Процедура прийняття управлінських рішень також потребує значного вдосконалення, після поточного показника 0,39 результат про недосконаліть процесу, а цільовий рівень 0,67 вказує на необхідність підвищення колегіальності та децентралізації. Управління персоналом, з показником 0,35, вимагає значних змін у процедурі відбору кадрів, професійного розвитку та системі оцінки діяльності для підвищення результативності. Організаційна культура, хоча має показник 0,45, потребує підвищення ефективності взаємодії між співробітниками та керівництвом, а також розвитку командної роботи для досягнення цільового рівня 0,76.

Найбільші проблеми виявляються в системі мотивації, де діючий показник 0,25 значно нижчий за цільовий рівень 0,50. Це вказує на необхідність реформування системи мотивації, включаючи підвищення заробітної плати, вдосконалення премії та запровадження ефективніших нематеріальних стимулів. Загальний узагальнений показник ефективності підприємства становить 0,39, що є значним відставленням від цільового значення 0,7. Це вказує на необхідність комплексного підходу до вдосконалення всіх факторів управлінської діяльності для підвищення ефективності підприємства.

Оцінка впливу управлінської культури на ефективність діяльності підприємства свідчить про значимість вдосконалення ключових аспектів управління для досягнення більш високих результатів. Виявлені відставання між поточними та цільовими показниками вказують на те, що існуючі практики не повною мірою відповідають сучасним вимогам та викликам ринку. також,

організаційна структура, формування цілей, управління персоналом та мотивація потребують значного вдосконалення для підвищення ефективності та продуктивності праці.

Таким чином, низький рівень ефективності в управлінській культурі, зокрема в системі мотивації, є серйозним викликом, після чого він впливає на задоволеність працівників, їх залученість до досягнення спільних цілей та загальної атмосфери в колективі. Для досягнення високих цільових показників підприємству необхідно зосередитися на покращенні взаємодії між керівництвом і персоналом, оптимізації процесів прийняття рішень, розвитку організаційної культури та вдосконалення системи мотивації, що стане основою для підвищення ефективності діяльності в цілому.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ НА ТОВ НФ «АДВІСМАШ»

3.1. Удосконалення корпоративних цінностей і принципів управління підприємством

Удосконалення корпоративних цінностей і принципів управління є необхідними умовами для розвитку компанії в умовах сучасного ринку. Це сприяє формуванню чіткої кадрової ідентичності організації, яка базується на спільних переконаннях і прагненнях усіх. Оновлені корпоративні цінності мають вплив на змінені потреби ринку інноваційні тенденції, що дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною. Основні принципи управління повинні орієнтуватися на прозорість, ефективність та соціальну відповідальність. Вони мають чітко сформульовані та доступні для всіх рівнів організації, щоб забезпечити спільну мету та напрямок розвитку. Для впровадження нових цінностей важливо активно залучати керівників і працівників на всіх етапах процесу, створюючи єдину команду, орієнтовану на досягнення спільних цілей. Підтримка інноваційності та гнучкості в управлінських процесах дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Удосконалення корпоративних принципів управління включає не тільки оптимізацію внутрішніх процедур, але й розвиток лідерства серед працівників на всіх рівнях. Регулярний моніторинг і оцінка ефективності нових принципів дає можливість вчасно коригувати стратегію та підходи до управління. В результаті такої роботи покращується організаційна культура, що позитивно впливає на продуктивність та моральний стан співробітників, а також на загальні результати компанії.

Проведений аналіз корпоративної культури проти того, що в цілому немає необхідності проводити суттєві зміни, тобто вже чітко сформована місія та стратегія діяльності організації, а також присутнє єдине бачення цілей серед колективу. Існують певні корпоративні цінності та символіка, які сприяють формуванню спільного середовища. Протест в аналізі був виділений ряд

аспектів, які потребують удосконалення для підвищення ефективності управлінських процесів та забезпечення сталого розвитку організації. Наприклад, необхідно вдосконалити комунікаційні канали між високими рівнями управлінського персоналу та працівників, що сприятиме кращому обміну інформацією та підвищенню залученості співробітників. Також варто оновити деякі аспекти корпоративних цінностей, зокрема в контексті інноваційності та соціальної відповідальності, що відповідає сучасним тенденціям на ринку. Рекомендується зміцнювати корпоративну культуру через регулярні тренінги та заходи, що сприяють розвитку командного духу, а також інвестувати в розвиток лідерських якостей серед співробітників. Це дозволяє компанії підтримувати свою конкурентоспроможність і забезпечити успішну адаптацію до змінюваного ринкового середовища.

Для удосконалення корпоративної культури та підвищення ефективності управлінських процесів в ТОВ НФ «Адвісмаш» нами пропонується низку заходів, які сприяють розвитку комунікації, лідерства, мотивації та командного духу серед співробітників (табл.3.1). Заходи також передбачають оновлення корпоративних цінностей з урахуванням сучасних тенденцій і потреб ринку.

Застосування запропонованих заходів не лише значно покращить корпоративну культуру, але й стане потужним чинником підвищення ефективності управлінських процесів, що сприятиме загальному розвитку організації. Вони будуть сприяти формуванню здорового, інноваційного та результативного середовища, яке відповідає сучасним вимогам та тенденціям ринку. Запропоновані заходи швидко значно покращують внутрішню комунікацію, що дозволяє не тільки оптимізувати робочі процеси, але й сприяти зміцненню співпраці між усіма рівнями організації. Результатом стане не лише підвищення продуктивності праці, але й покращення морального клімату в колективі, що, у свою чергу, забезпечить більш високу якість виконання завдань та досягнення стратегії.

Таблиця 3.1. Заходи з удосконалення корпоративних цінностей і принципів управління ТОВ НФ «Адвісмаш»

Захід	Опис	Очікуваний результат
Оптимізація комунікаційних каналів	Впровадження регулярних зустрічей між керівництвом і співробітниками для обміну ідеями та вирішення нагальних питань; створення онлайн-платформи для обміну інформацією між підрозділами.	Підвищення ефективності комунікації, швидке вирішення проблем, зниження інформаційних бар'єрів між підрозділами.
Оновлення корпоративних цінностей	Проведення тренінгів щодо важливості інноваційності, гнучкості та соціальної відповідальності; визначення нових аспектів цінностей, що відповідають сучасним вимогам ринку.	Формування більш сучасної та актуальної корпоративної культури, підвищення залученості працівників.
Розвиток лідерських якостей співробітників серед	Впровадження програми для розвитку лідерських навичок через менторські програми, тренінги та семінари з управління командою та мотивацією працівників.	Покращення лідерських здібностей серед співробітників, підвищення ефективності управлінських процесів.
Підтримка та розвиток командного духу	Проведення тимбілдінгів для зміцнення відносин між співробітниками, створення культурних та спортивних заходів для покращення взаємодії в команді.	Зміцнення командної роботи, покращення відносин між працівниками, підвищення колективної ефективності.
Підвищення мотивації через систему винагорода та зворотного зв'язку	Впровадження гнучкої системи мотивації на основі індивідуальних досягнень, система оцінки діяльності через зворотний зв'язок, програма бонусів для найактивніших працівників.	Підвищення мотивації співробітників, підвищення їх відданості організації, покращення результатів діяльності.
Адаптація до змін у зовнішньому середовищі	Розробка стратегії адаптації до нових ринкових умов з використанням інноваційних технологій для оптимізації внутрішніх процесів та підтримки партнерів з іншими організаціями.	Підвищення гнучкості та адаптивності компанії до змін на ринку, підвищення конкурентоспроможності.
Залучення співробітників до процесу прийняття рішення	Організація обговорень для залучення співробітників до стратегічного планування та розробки ініціатив щодо корпоративної культури та управлінських процесів.	Підвищення залученості працівників, покращення процесу прийняття рішень, створення атмосфери співпраці.
Формування ефективної системи управління конфліктами в колективі	Запровадження системи навчання та тренінгів для керівників і співробітників з ефективного вирішення конфліктів, створення спеціальних процедур для управління конфліктними ситуаціями.	Зменшення деяких конфліктних ситуацій, підвищення взаємодії в колективі, покращення психологічного клімату в організації.

Примітка. Запропоновано автором.

Оновлені корпоративні цінності, засновані на принципах гнучкості,

інноваційності та соціальної відповідальності, ці компанії швидше адаптуються до змін зовнішнього середовища. Підвищення рівня комунікації між підрозділами та зміцнення командного духу сприянням створеному більш згуртованого і ефективного колективу, де кожен працівник почуватиметься важливою частиною великої команди. Водночас, залучення високих співробітників до процесів прийняття рішень і розвитку компанії дозволить зберегти рівень мотивації та залученості до загальних цілей. Це сприятиме зміцненню корпоративного лідерства та впливу кожного члена колективу на кінцеві результати організації. Оновлення принципів управління дозволить створити сприятливі умови для розвитку, що забезпечить не лише стабільність, але й гнучкість у конкурентному середовищі, стимулюючи зростання компанії на довгострокову перспективу

Оновлення принципів управління є важливим кроком для ефективності організаційних процесів у сучасних умовах динамічного забезпечення ринку та технологічних змін. Воно передбачає перегляд та адаптацію практики управління з урахуванням нових викликів, що постають перед компанією, а також інтеграцію сучасних інструментів і підходів, які дозволяють забезпечити стабільне та прогресивне зростання організації. Одним із основних елементів цього процесу є орієнтація на гнучкість управлінських структур, здатність швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, зокрема у зв’язку з новими економічними, політичними та технологічними тенденціями.

Оновлення принципів управління включає постійне вдосконалення внутрішніх процесів і процедур для зменшення витрат часу та ресурсів. Оновлення принципів управління також включає розвиток стратегічного управління, яке базується на довгостроковому плануванні, прогнозуванні та оцінці ризиків. Це передбачає інтеграцію інноваційних технологій, таких як аналітика даних, штучний інтелект та автоматизація процесів, які допомагають отримати більш обґрунтовані управлінські рішення, а також забезпечують стійкість та адаптивність організації до швидких змін (табл.3.2).

Таблиця 3.2 Порівняння існуючих та оновлених принципів управління ТОВ НФ «Адвісмаш»

Принципи управління	Існуючі принципи управління	Оновлені принципи управління
Гнучкість та адаптивність	Статичність управлінських процесів, зосередження на традиційних методах, обмежена здатність до адаптації до змін.	Впровадження принципів Agile, здатність швидко адаптуватися до змін в умовах ринку та нових технологій.
Стратегічне планування	Основна увага приділяється короткостроковим цілям та оперативному управлінню.	Фокус довгострокового стратегічного планування, інтеграція прогнозування та аналіз ризиків для забезпечення стійкості.
Оптимізація ресурсів	Часто застосовуються традиційні методи управління без впровадження нових технологій для оптимізації процесів.	Впровадження Lean методів для оптимізації витрат та часу, автоматизація процесів.
Інноваційність та технології	Технології використовуються мінімально або тільки для автоматизації рутинних процесів.	Інтеграція сучасних технологій, таких як аналітика даних, штучний інтелект, для вдосконалення управлінських рішень.
Комунікація та співпраця	Формальне управління з обмеженими комунікаційними каналами між підрозділами.	Покращення комунікації через використання цифрових інструментів, розвиток командного підходу до виконання проектів.
Соціальна відповідальність	Мінімальний акцент на екологічні та соціальні аспекти діяльності компанії.	Активне впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності, сталого розвитку та етики в бізнесі.
Прозорість управління	Обмежена прозорість у процесі прийняття рішень, інформація не завжди доступна для всіх співробітників.	Відкритність у прийнятих рішеннях, створення культури прозорості в організації для підвищення довіри та залучення співробітників.
Мотивація та розвиток персоналу	Традиційний підхід до мотивації через матеріальні стимули без врахування потреби в розвитку та кар'єрному рості.	Оновлені системи мотивації, включаючи професійний розвиток, навчання та участь у прийнятих рішеннях для залучення співробітників.
Управління змінами	Повільне реагування на зміни, ускладнене управління процесами трансформації.	Швидка реакція на зміни через гнучкі методи управління та постійну оцінку результатів.
Управління знаннями	Мінімальна увага до управління знаннями, недостатня комунікація між підрозділами щодо обміну досвідом та інформацією.	Активне використання управління знаннями, створення платформи для обміну досвідом та кращими практиками серед співробітників.

Примітка. Запропоновано автором.

Принципи управління мають бути також орієнтовані на сталий розвиток, що включає соціальну відповідальність, ефективне використання ресурсів та увагу до екологічних аспектів бізнес-процесів. Важливим аспектом є інтеграція принципів корпоративної соціальної відповідальності в стратегію управління, що не тільки покращує імідж компанії, але й забезпечує її стійкий розвиток на довгострокову перспективу.

Загалом, оновлення принципів управління є необхідним для підтримки конкурентоспроможності, підвищення ефективності бізнес-процесів, а також розвитку інноваційної культури в організації. Це дозволяє забезпечити більш ефективне використання ресурсів, покращити взаємодію між усіма підрозділами компанії та створити сприятливі умови для досягнення стратегічних цілей.

Забезпечення ефективного управління в організації неможливо без врахування аспекту управління конфліктами. Навіть при чітко визначених і оновлених принципах управління, виникнення конфліктних ситуацій серед співробітників чи між підрозділами є немінучим. Це може бути наслідком різних поглядів на цілі організації, змін у зовнішньому середовищі чи нерозуміння нововведення. Тому, поряд з оновленням принципів управління, необхідно впроваджувати чіткі стратегії для ефективного вирішення конфліктів, що сприяють підтриманню гармонії в колективі та досягненню спільних цілей. Важливість управління конфліктами зростає в умовах постійних змін, здатність до конструктивного рішення відповідок стає фактором стабільності та розвитку організації.

Теоретично можливі проблеми, що виникають внаслідок порушення етичних норм у корпоративній культурі і вони можуть мати серйозні наслідки для організації. Невідповідність етичним нормам створює ситуації, які порушують довіру співробітників, впливають на їх мораль та негативно впливають на репутацію організації [51].

Відсутність етичного стержня в корпоративній культурі може підривати відносини між співробітниками та керівництвом, спричиняти конфлікти і

втрату внутрішнього солідарності. Якщо співробітники відчувають, що етичні принципи не дотримуються, відсутня справедливість або існує висока ступінь корупції, це може призвести до падіння мотивації, зниження робочої продуктивності та втрати талановитих співробітників.

Важливо визначити і затвердити чіткі етичні стандарти, які повинні бути дотримані всіма співробітниками. Це може включати удосконалення кодексу поведінки, в якому будуть переглянуті етичні принципи, стандарти дії та очікування щодо поведінки. Співробітники повинні бути включені до процесу прийняття важливих рішень, особливо тих, які мають етичну складову. Це допоможе забезпечити різноманітність поглядів, врахування етичних аспектів та підтримку колективного вирішення етичних проблем. Підприємство може створити середовище, де етична поведінка є цінністю та впроваджується на всіх рівнях. Це може включати постановку етичних цілей та міркувань в систему оцінювання праці, посилення механізмів зворотного зв'язку та винагородження етичної поведінки [56].

Конфлікт цінностей у межах корпоративної культури поширюється, коли серед співробітників організації системи різних цінностей, переконань та поглядів. Це може призвести до труднощів у взаємодії, комунікації та співпраці, а також знизити ефективність роботи та рівень задоволеності співробітників. Основою конфлікту цінностей є розбіжності у сприйнятті важливих принципів, цілей і норм, які починають поведінку та діяльність працівників. Конфлікти на основі цінностей можуть мати різні причини, такі як культурні розбіжності, різні особисті переконання, різниця у цілях та очікуваннях. Це може створювати напруженість та розколи в колективі, підривати довіру та співпрацю між співробітниками. Для вирішення проблем, пов'язаних з конфліктом цінностей, необхідно зрозуміти та проаналізувати конфлікт. А для цього необхідне ретельне вивчення природи та причин конфлікту цінностей. Необхідно зрозуміти, які цінності взаємодіють між собою та які аспекти організаційної культури викликають незгоду серед співробітників. Це дозволить зосередитись на конкретних проблемах та знайти

шляхи їх вирішення [1].

У таблиці 3.3 представлені заходи, які не просто ефективно вирішують конфлікти, а й створюють здорове робоче середовище, який сприяє розвитку та підвищує ефективність усіх співробітників.

Таблиця 3.3 Сучасні заходи управління конфліктами

Заходи управління конфліктами	Опис	Очікувані результати
Медіація	Процес, у якому нейтральна особа (посередник) зі сторонами конфлікту знаходить компроміс і рішення.	Змінення напруги, досягнення взаєморозуміння, швидке вирішення конфлікту без залучення юридичних заходів.
Тренінги з управління конфліктами	Організація навчальних програм для співробітників та керівників, де вони навчаються методам вирішення конфліктів.	Підвищення рівня компетентності співробітників у вирішенні конфліктних ситуацій, покращення комунікації в колективі.
Розробка політики управління конфліктами	Створення офіційних документів, що регламентують процеси вирішення конфліктів в організації.	Чітке визначення механізмів і процедур вирішення конфліктів, зниження ймовірності виникнення некерованих ситуацій.
Залучення HR-менеджерів до процесу	Підключення HR-фахівців до процесу вирішення конфліктів для нейтралізації емоційних факторів.	Забезпечення об'єктивного і професійного підходу до вирішення конфліктів, збереження здорової атмосфери в колективі.
Техніка активного слухання	Використання методів активного слухання для розуміння та визнання точок зору всіх сторін конфлікту.	Покращення взаєморозуміння, зниження рівня емоційного напруження під час конфлікту, створення атмосфери відкритості.
Менторство і підтримка	Визначення досвідчених співробітників для надання підтримки тим, хто знаходиться в конфлікті.	Розвиток лояльності, покращення емоційної атмосфери в колективі, запобігання розвитку конфліктів у майбутньому.
Супервізії та консультування	Організація супервізій та консультацій для керівників і співробітників щодо вирішення складних ситуацій.	Покращення навичок управління людьми, підтримка психоемоційного здоров'я співробітників, розвиток персоналу.
Групове обговорення та спільне вирішення проблем	Проведення дискусій та групових нарад для вирішення питань, що стали причиною конфлікту.	Заохочення колективної роботи та залучення до вирішення проблем на всіх рівнях організації, зниження рівня внутрішніх сторінок.
Інтервенція лінії підтримки	Створення внутрішніх служб підтримки, співробітники можуть отримати консультацію або психологічну допомогу.	Підвищення психологічного комфорту співробітників, полегшення вирішення особистих або професійних конфліктів, підвищення довіри до організації.

Примітка. Складено автором.

Одним із способів вирішення конфлікту цінностей є спрямування зусиль на досягнення спільних цілей організації. Це вимагає створення платформи для діалогу та обговорення, де співробітники можуть виявити спільні пункти зору та знайти компромісні рішення. Важливо створити атмосферу взаєморозуміння та толерантності серед співробітників. Це можна досягти за допомогою тренінгів та навчання з міжкультурної комунікації, розширення культурної освіти та взаємодії між різними групами співробітників. Розуміння і прийняття різних цінностей сприятимуть побудові конструктивних стосунків у робочому середовищі [56]. Ще одним способом зменшення конфлікту цінностей є залучення співробітників до процесу прийняття рішень, особливо тих, що стосуються цінностей та етичних питань. Це може бути досягнуто шляхом проведення консультацій, фокус-груп або створення комітету з етики, який буде включати різні групи співробітників. Також лідери можуть демонструвати високі стандарти етики та цінностей, бути прикладом для інших співробітників.

Таким чином, удосконалення цінностей і принципів управління підприємством є кроком для підвищення ефективності організації та забезпечення її корпоративної стійкості в умовах змінного бізнес-середовища. Визначення та оновлення основних принципів управління, а також адаптація вимог корпоративних цінностей до нових не дозволяє сформувати чітке стратегічне бачення та забезпечити привабливість усіх співробітників до реалізації спільних цілей ринку. Важливими аспектами є сприяння командній роботі, ефективна комунікація та створення позитивної корпоративної культури, що сприяє розвитку інновацій та покращенню взаємодії між підрозділами. Запровадження сучасних методів управління, таких як медіація для вирішення конфліктів, сприяє підтримці здорової атмосфери в колективі та зменшує напругу між співробітниками, що позитивно впливає на результативність роботи.

3.2. Впровадження інноваційних підходів до розвитку управлінської культури на підприємстві

Впровадження інноваційних підходів до розвитку управлінської культури є важливим чинником підвищення ефективності управління, адаптації до сучасних викликів та забезпечення сталого розвитку організацій. Сучасні тенденції управління вимагають від керівників не лише стратегічного мислення та гнучкості, а й застосування новітніх технологій, цифрових рішень та принципів відкритого лідерства.

Одним із ключових аспектів інноваційного підходу є впровадження цифрових технологій у процеси управління. Використання аналітичних платформ, штучного інтелекту та автоматизованих систем прийняття рішень сприяє оперативному реагуванню на зміни ринкового середовища та підвищенню ефективності роботи персоналу.

Також важливим напрямом є формування культури відкритого лідерства, яка передбачає прозорість у прийнятті рішень, заохочення ініціативи співробітників та розвиток командної роботи. Гнучкі організаційні структури, що базуються на принципах мережевої взаємодії, сприяють швидкій адаптації підприємств до нових умов.

Крім того, інноваційні підходи до розвитку управлінської культури включають активне використання методів навчання та професійного розвитку персоналу. Інтерактивні тренінги, наставництво, коучинг і моделі безперервного навчання допомагають керівникам розвивати необхідні навички та підвищувати рівень управлінської компетентності.

Отже, впровадження інноваційних підходів до розвитку управлінської культури є необхідною умовою ефективного управління. Використання сучасних технологій, відкритих комунікаційних моделей і безперервного навчання сприяє підвищенню продуктивності, мотивації співробітників і конкурентоспроможності організації в умовах динамічного середовища (табл.3.4).

Таблиця 3.4 Інноваційні підходи до розвитку управлінської культури ТОВ НФ «Адвісмаш»

Назва заходу	Опис	Відпо-відальні	Термін виконання	Очікуваний результат
1	2	3	4	5
Впровад-ження цифрових технологій управління	Автоматизація процесів прийняття рішень, використання CRM- та ERP-систем	IT-відділ, керівництво	6 місяців	Підвищення оперативності та точності управлінських рішень
Розвиток культури відкритого лідерства	Запровадження політики прозорого управління, обговорення рішень із персоналом	HR-відділ, керівництво	3 місяці	Підвищення довіри та залученості працівників
Створення системи наставництва та коучингу	Призначення наставників для нових працівників, проведення коучинг-сесій	HR-відділ, керівники підрозділів	Постійно	Підвищення кваліфікації персоналу та розвиток управлінських компетенцій
Використан-ня методів Agile та Lean у управлінсь-ких процесах	Оптимізація робочих процесів, впровадження принципів гнучкого управління	Керівництво, менеджери проектів	6 місяців	Зниження витрат часу та ресурсів, підвищення ефективності роботи
Організація навчальних програм та тренінгів	Проведення внутрішніх та зовнішніх навчальних заходів для керівників та персоналу	HR-відділ, запрошені експерти	Щоквартально	Підвищення кваліфікації та управлінських навичок працівників
Впровад-ження гнучких моделей роботи	Введення віддаленої роботи, гнучкого графіка для підвищення продуктивності	Керівництво, HR-відділ	3 місяці	Покращення балансу між роботою та особистим життям, підвищення мотивації
Оптимізація внутрішніх комунікацій	Використання сучасних корпоративних комунікаційних платформ (Slack, Microsoft Teams)	IT-відділ, керівництво	2 місяці	Покращення взаємодії між підрозділами, швидкість обміну інформацією

Продовж.табл.3.4

1	2	3	4	5
Мотиваційна програма для керівників	Розробка системи нематеріального та матеріального стимулювання управлінців	HR-відділ, фінансовий відділ	4 місяці	Підвищення ефективності керівників, зниження рівня плинності кадрів
Оцінка ефективності управлінсь-ких змін	Запровадження системи KPI для оцінки результатів інноваційних змін	Керівництво, HR-відділ	Постійно	Контроль впровадження заходів, коригування стратегії
Розвиток корпоратив-ної культури	Проведення заходів для формування спільних цінностей, командоутворення	HR-відділ, PR-відділ	Постійно	Підвищення рівня лояльності персоналу, покращення мікроклімату в колективі

Примітка. Запропоновано автором.

Для ефективного розвитку управлінської культури ТОВ НФ «Адвісмаш» необхідно впроваджувати інноваційні підходи, що сприятимуть підвищенню рівня управлінської компетентності, оптимізації внутрішніх процесів та формуванню сучасної корпоративної культури. Враховуючи тенденції цифровізації, відкритого лідерства та безперервного навчання, підприємство має адаптувати свої управлінські практики до нових викликів ринку. Наведені ключові заходиспрямовані на вдосконалення управлінських процесів, покращення внутрішніх комунікацій, підвищення мотивації персоналу та запровадження сучасних технологій у сферу управління. Реалізація цих ініціатив дозволить підвищити ефективність діяльності компанії, посилити конкурентні переваги та створити сприятливі умови для професійного розвитку співробітників.

Використання методів Agile та Lean в управлінських процесах дозволяє підприємствам підвищити ефективність роботи, зменшити витрати ресурсів і швидше реагувати на зміни ринкового середовища. Agile (гнучке управління) орієнтоване на адаптивність, ітеративний підхід до прийняття рішень та активну комунікацію між командами. Lean (ощадливе управління) фокусується

на усуненні зайвих витрат, оптимізації процесів і максимальному використанні наявних ресурсів.

Впровадження цих методів в управлінську діяльність ТОВ НФ «Адвісмаш» передбачає кілька ключових етапів. Перш за все, необхідно реорганізувати робочі процеси, зробивши їх більш гнучкими та ефективними. Це означає відмову від жорстких ієрархічних структур на користь автономних команд, які можуть швидко ухвалювати рішення та адаптуватися до змін.

Наступним кроком є впровадження системи коротких циклів планування (ітерацій), що дозволяє регулярно переглядати поточні результати роботи та швидко вносити корективи. Наприклад, використання методології Scrum передбачає проведення щоденних зустрічей команди, розподіл завдань на короткі періоди (спринти) та аналіз досягнень після кожного завершеного циклу.

Один із важливих принципів Lean – усунення втрат. Це включає зменшення часу на виконання рутинних завдань, оптимізацію логістики та автоматизацію процесів управління. Наприклад, використання системи Kanban допоможе візуалізувати потік робіт, усунути перевантаження команди та підвищити продуктивність.

Також важливим етапом є культура постійного вдосконалення (Kaizen), коли співробітники залучаються до процесу покращення бізнес-процесів, а управлінці стимулюють ініціативу та впровадження інновацій. Це дозволяє створити систему, де будь-які зміни впроваджуються швидко, ефективно та з мінімальними ризиками.

Впровадження методів Agile та Lean в управлінські процеси ТОВ НФ «Адвісмаш» спрямоване на підвищення ефективності роботи, оптимізацію ресурсів і покращення внутрішньої комунікації. У таблиці 3.5 наведено ключові заходи, які допоможуть впровадити ці підходи, підвищити продуктивність підприємства та забезпечити його адаптивність до змін ринкового середовища.

Таблиця 3.5 Впровадження методів Agile та Lean в управлінські процеси ТОВ НФ «Адвісмаш»

Назва заходу	Опис	Відповідальні	Термін виконання	Очікуваний результат
1	2	3	4	5
Реорганізація управлінських процесів	Перехід від жорсткої ієрархії до автономних гнучких команд	Керівництво, HR-відділ	3 місяці	Підвищення швидкості прийняття рішень, покращення взаємодії між відділами
Впровадження Scrum-підходу	Використання спринтів, щоденних зустрічей для контролю та коригування процесів	Керівники команд, менеджери проектів	4 місяці	Гнучкість у реалізації проєктів, зменшення ризиків, покращення планування
Використання Kanban-системи	Візуалізація робочих процесів, контроль навантаження на співробітників	Відділ управління персоналом, керівники відділів	2 місяці	Оптимізація виконання завдань, зменшення простоїв
Аналіз і усунення втрат у процесах	Визначення непотрібних дій, усунення зайвих витрат ресурсів	Lean-координатор, аналітичний відділ	6 місяців	Зниження витрат, покращення продуктивності
Запровадження Kaizen-культури	Стимулювання постійного вдосконалення процесів, залучення працівників до оптимізації	Керівництво, HR-відділ	Постійно	Підвищення ефективності управлінських рішень, покращення робочої атмосфери
Автоматизація управлінських процесів	Впровадження цифрових інструментів для збору та аналізу даних	IT-відділ, керівники підрозділів	5 місяців	Підвищення швидкості обробки інформації, зменшення помилок
Запуск системи коротких циклів планування	Перехід на короткі планувальні періоди для швидкого коригування стратегії	Керівництво, менеджери проектів	3 місяці	Гнучкість у реалізації планів, підвищення адаптивності підприємства

Продовж.табл.3.5

1	2	3	4	5
Навчання персоналу Agile та Lean-методикам	Проведення тренінгів та воркшопів з гнучкого управління	HR-відділ, запрошені експерти	Щоквартально	Підвищення кваліфікації персоналу, ефективне використання нових методів
Впровадження системи KPI для Agile-команд	Визначення ключових показників ефективності роботи команд	Керівництво, HR-відділ	3 місяці	Контроль ефективності змін, підвищення мотивації працівників
Аналіз та коригування впроваджених змін	Регулярний моніторинг результатів і коригування процесів	Керівництво, Lean-координатор	Постійно	Постійне вдосконалення процесів, підтримка ефективності управління

Примітка. Запропоновано автором.

Представлені заходи необхідні для ефективного впровадження методів Agile та Lean в управлінську культуру ТОВ НФ «Адвісмаш». Реалізація цих ініціатив дозволить компанії підвищити гнучкість, знизити витрати та підвищити ефективність роботи управлінського персоналу.

Високий рівень конкурентоспроможності організації можливий лише за умови залучення та збереження найцінніших професіоналів (у тому числі серед управлінського персоналу), що може бути досягнуто завдяки ефективній системі мотивації, а також забезпеченню оптимальних умов праці, комфортної та дружньої атмосфери на роботі та іншими факторами. Використання ефективних методів мотивації персоналу може допомогти підприємствам збільшити продуктивність та ефективність роботи співробітників, знизити відтік кадрів та підвищити рівень задоволення працівників [9].

Мотиваційна програма для керівників має на меті підвищення їхньої залученості, відповідальності та ефективності, що безпосередньо впливає на результати роботи всього підприємства. Для успішного функціонування ТОВ НФ «Адвісмаш» важливо створити умови, за яких керівники всіх рівнів будуть

зацікавлені у досягненні стратегічних цілей компанії, розвитку власних професійних навичок та ефективному управлінні персоналом.

Розглядаючи новітні методи мотивації, варто відзначити, що останнім часом поряд зі стандартними методами, такими як заробітна плата, премії та подяки, поширюються інноваційні, нестандартні методи. Саме такі методи є актуальними для вітчизняних підприємств з обмеженими фінансовими ресурсами [10]. Розглянемо приклади застосування нестандартних методів мотивації у провідних міжнародних компаніях (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6. Застосування сучасних методів мотивації у закордонній практиці

Нестандартні заходи мотивації	Місце застосування
Стимулювання праці шляхом видачі готівкової одноразової винагороди за своєчасне виконання завдань та відсутність затримок	Марс інк., IBM, Макдональдс, Лінкольн, Таппарварс
Надання подарунків, видача медалей, знаків відзнаки, а також присвоєння почесних звань як форми нагородження	IBM, Макдональдс
Система внутрішніх навчань, індивідуальні програми розвитку та можливості додаткової освіти, які спонсує роботодавець	Johnson&Johnson, Renault, Peugeot
Перетворення робочого місця на зручне та комфортне середовище, де панує дружня, сприятлива атмосфера, може бути важливим методом мотивації працівників. Окрім цього, пропонування пільгового медичного обслуговування може сприяти їх здоров'ю та добробуту. Johnson&Johnson Опублікування у власному друкованому виданні.	GeneralMotors, WestinghouseElectric, Polaroid, BellTelephoneLab., RadioCorporationofAmeric
Передбачення вільного часу, дозвілля та можливості відвідування наукові заходи для підтримки творчої та винахідницької діяльності, участь у наукових товариствах компанії − це методи мотивації, які допомагають створювати стимул для розвитку творчих здібностей та підтримки наукової активності працівників	..... Toshiba, IBM, Polaroid Надання працівникам можливості отримувати безкоштовне або пільгове харчування. Google

Джерело: [9, С.72-82].

Для досягнення бажаних цілей мотивації на підприємстві необхідно застосовувати різні способи огрунтувати їх комплекс. Доцільно використовувати також нематеріальну мотивацію для підвищення ефектив-ності діяльності організації. Коли обмежені фінансові ресурси на вітчизняних підприємствах, можна зосередити увагу на інноваційних методах мотивації праці, і таким чином створити гнучку систему мотивації, яка б поєд-нувала

традиційні та інноваційні мотиваційні заходи. При застосуванні нематеріальних сти-мулів слід враховувати культурні, ментальні та психологічні особливості працівників, щоб знайти найбільш ефективний метод мотивації для конкретного підприємства [46, С.361-267].

Узагальнюючи результати сучасних досліджень, найбільш ефективними методами мотивації персоналу є такі:

Фінансова мотивація: заощадження, премії, бонуси та інші фінансові стимули можуть стати значним мотиватором для працівників.

Мотивація за допомогою навчання: пропонування можливостей навчання та розвитку дозволяє працівникам розвиватися та розширювати свої знання, що може сприяти їхній мотивації.

Мотивація за допомогою гнучкого графіка роботи.

Мотивація за допомогою визнання та відзнак. відзнаки та визнання можуть стати важливим мотиватором для працівників, оскільки показують, що їхня праця оцінюється та важлива.

Мотивація за допомогою технологій: використання сучасних технологій може стати великим мотиватором для працівників, оскільки дозволяє їм ефективніше виконувати свої робочі завдання та спрощує робочий процес.

Зважаючи на міжнародний досвід використання методів мотивації працівників, українські підприємства можуть запропонувати сучасні способи покращення мотивації персоналу (табл.3.7). Представлені напрями комплексної мотиваційної програми охоплюють як фінансові, так і нематеріальні стимули, можливості кар’єрного зростання, участь у стратегічному управлінні та розвитку корпоративної культури, основні заходи, спрямовані на вдосконалення мотиваційної системи для керівників підприємства. Реалізація такої програми дозволить компанії не тільки підвищити ефективність роботи керівного складу, а й створити сприятливі умови для розвитку нових лідерів. Це забезпечити довгострокову стабільність та конкурентоспроможність підприємства.

Таблиця 3.7 Мотиваційна програма для керівників ТОВ НФ «Адвісмаш»

Напрям мотивації	Заходи	Очікувані результати
1	2	3
Фінансові стимули	Бонуси та премії за досягнення KPI	Підвищення продуктивності та відповідальності
	Гнучка системи оплати праці	Зростання матеріальної цікавості
	Оплата мобільного зв'язку, страхування, транспортних витрат	Покращення умов праці та підвищення лояльності
Кар'єрне зростання та навчання	Програма навчання	Підвищення кваліфікації керівників
	Внутрішні та зовнішні навчальні курси	Розвиток компетенцій та лідерських якостей
	Горизонтальний та вертикальний кар'єрний рис	Формування сильної управлінської команди
Нематеріальна мотивація	Автономія у прийнятті рішень	Підвищення ініціативності керівників
	Визнання досягнень на корпоративному рівні	Посилення корпоративної культури
	Гнучкий графік роботи, можливість дистанційного управління	Баланс між роботою та особистим життям
Залучення до стратегічного управління	Система участі у прибутках	Підвищення інтересу у фінансових результатах
	Стратегічні сесії з керівниками	Генерація інноваційних ідей
	Участь у корпоративних проектах	Розвиток управлінських навичок
Соціальні програми та корпоративна культура	Корпоративні заходи та тімбілдинги	Покращення командної взаємодії
	Програма підтримки здорового способу життя	Зниження рівня стресу та підвищення працездатності
	Благодійні ініціативи	Формування соціально відповідального бізнесу

Примітка. Запропоновано автором.

Таким чином, впровадження інноваційних підходів до розвитку управлінської культури в ТОВ НФ «Адвісмаш» є стратегічним кроком для підвищення ефективності управління, оптимізації бізнес-процесів та зміцнення позицій компанії на ринку. Використання методів Agile та Lean дозволяє підвищити гнучкість управління, скоротити витрати та прискорити прийняття рішень, що сприяє адаптації підприємства до сучасних економічних викликів.

Одним із ключових аспектів розвитку управлінської культури є впровадження ефективної мотиваційної програми для керівників , яка включає фінансові та нематеріальні стимули, можливості кар’єрного зростання,

соціальні ініціативи та залучення до стратегічного управління. Такий комплексний підхід дозволяє не тільки підвищити рівень залученості та відповідальності керівників, а й сформувати сильну управлінську команду, здатну впроваджувати інноваційні рішення та забезпечити сталий розвиток компанії.

Завдяки впровадженню зазначених заходів ТОВ НФ «Адвісмаш» пропонує низку переваг: зростання продуктивності управлінського персоналу; оптимізація внутрішніх процесів; підвищення рівня мотивації та лояльності керівників; розвиток корпоративної культури та соціальної відповідальності.

У підсумку комплексний підхід до розвитку управлінської культури дозволить підприємству зміцнити свою конкурентоспроможність, підвищити ефективність роботи та створити сприятливе середовище для впровадження інновацій, що є запорукою його довгострокового успіху.

ВИСНОВКИ

Таким чином, магістерська робота спрямована на вирішення актуальної проблеми, що пов’язаної з формуванням та розвитком управлінської культури на підприємстві. Основні висновки та пропозиції дослідження можна звести до такого:

1. У ході дослідження висначено сутність управлінської культури, яка є динамічним та інтегрованим поняттям, що включає знання, навички, особистісні якості керівників і забезпечує ефективність управлінської діяльності. Її розвиток є ключовим фактором успішного функціонування підприємства, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності, продуктивності та ефективності управлінських процесів. Вона є сукупністю норм, цінностей, принципів, моделей поведінки та управлінських рішень, які визначають стиль і якість керівництва на підприємстві. Вона відображає рівень професіоналізму керівників, їхні управлінські компетенції, особисті якості та стиль управління. Управлінська діяльність включає широкий спектр завдань: формування організаційної структури підприємства, розробку посадових інструкцій, проектування трудових процесів, нормування праці, складання виробничих планів і контроль за їх виконанням. Також важливим є впровадження ефективних економічних нормативів для оптимізації матеріальних і трудових ресурсів. Усі ці завдання вимагають вирішення конкретних управлінських ситуацій, що потребують гнучкості та швидкого прийняття рішень.

2. Обгрунтовано методичні аспекти оцінки управлінської культури підприємства. Методи оцінки управлінської культури дозволяють підприємству визначити її сильні та слабкі сторони, адаптувати управлінські практики до сучасних умов та підвищити ефективність управління. Поєднання кількісних і якісних методів оцінювання забезпечує комплексний підхід до аналізу та розвитку управлінської культури. Оцінка управлінської культури на підприємстві є не лише інструментом внутрішнього контролю, а й засобом

підвищення загальної ефективності організації. Вона дозволяє сформувати стратегічний напрямок розвитку підприємства, що відповідає сучасним викликам ринку. на особливу увагу заслуговують такі методи оцінки рівня управлінської культури як: 1. Опитування та анкетування персоналу. 2. Спостереження за управлінськими процесами. 3. Експертне оцінювання. 4. Метод кейс-аналізу. 5. Контент-аналіз внутрішніх документів. 6. Метод 360-градусного оцінювання.

3. Здійснено аналіз основних складових управлінської культури ТОВ НВФ «Адвісмаш». Проведено опитування 35 працівників підприємства та відзначено, що основною проблемою є низький рівень комунікації між керівництвом та працівниками, що може впливати на ефективність роботи та рівень довіри до управлінських рішень. Постановка завдань має певні недоліки, оскільки частина працівників вказала на їхню нечіткість, що може спричиняти зниження продуктивності. Підтримка ініціативності персоналу є недостатньою, що негативно впливає на мотивацію до творчої діяльності та впровадження нових ідей. Відсутність прозорості у прийнятті управлінських рішень посилює недовіру до керівництва та може знижувати залученість працівників. Справедливість розподілу обов’язків викликає сумніви у значної частини персоналу, що може призводити до конфліктів у колективі. Обмежені можливості для професійного розвитку та кар’єрного зростання є ще одним фактором, що може спричиняти зниження мотивації та підвищення рівня плинності кадрів. Система мотивації потребує удосконалення, оскільки більшість працівників вважають її недостатньою. Психологічний клімат у колективі залишається напруженим, що також може негативно впливати на продуктивність праці. Загалом, для покращення управлінської культури необхідно впровадити заходи щодо підвищення рівня комунікації, прозорості ухвалення рішень, підтримки ініціативності та створення сприятливих умов для кар’єрного та професійного зростання.

4. Проведена оцінка впливу управлінської культури на ефективність діяльності ТОВ НФ «Адвісмаш» демонструє важливість удосконалення

основних аспектів управління для досягнення вищих результатів. Виявлені розбіжності між поточними та цільовими показниками свідчать про те, що існуючі практики не повністю відповідають сучасним вимогам і викликам ринку. Крім того, оптимізація організаційної структури, формування цілей, управління персоналом та система мотивації потребують суттєвих змін для підвищення загальної продуктивності. Низький рівень ефективності управлінської культури, зокрема в області мотивації, створює серйозний виклик, оскільки він негативно впливає на задоволеність співробітників, їх залученість до досягнення спільних цілей та загальної атмосфери в колективі. Отже, для досягнення високих цільових показників підприємству необхідно зосередитися на покращенні взаємодії між керівництвом і персоналом, оптимізації процесів прийняття рішень, розвитку організаційної культури та вдосконаленні системи мотивації, що стане основою для загального підвищення ефекту.

5. Удосконалення корпоративних цінностей та принципів управління підприємством є ключовим етапом на шляху до підвищення ефективності організації та її адаптації до змінених умов ринку. Оновлення цих цінностей дозволяє не лише виокремити чітке стратегічне спрямування, але й активно залучати співробітників до реалізації загальних цілей. Важливим аспектом є створення позитивної корпоративної культури, що сприяє інноваційності, розвитку командної роботи та покращенню комунікації між підрозділами. Впровадження сучасних підходів, таких як медіація для вирішення конфліктів, сприяє підтримці здорової атмосфери в колективі, знижуючи емоційну напругу та сприяючи продуктивній взаємодії. Загалом, удосконалення корпоративних цінностей і принципів управління є основою для сталого розвитку підприємства, що дозволяє підвищити його конкурентоспроможність та досягти високих результатів у динамічному бізнес-середовищі.

6. Впровадження інноваційних підходів в управлінську культуру в ТОВ НФ «Адвісмаш» є кроком до підвищення ефективності та гнучкості бізнес-процесів. Використання методів Agile та Lean дозволяє скоротити

витрати, прискорити виконання рішень та покращити адаптацію підприємства до змін. Мотиваційна програма для керівників, що включає фінансові стимули, можливості кар'єрного зростання та участь у стратегічному управлінні, сприяє підвищенню продуктивності, залученості та лояльності керівного складу. Комплексний підхід до розвитку управлінської культури дозволить зміцнити конкурентоспроможність компанії та забезпечити її сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрущенко Г. І. Корпоративна культура, організаційна культура, довіра: діалектика взаємозв'язку феноменів. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики.* 2017. № 9 (25). с. 100–113.

2. Атаманюк Д. В. Технологія прийняття рішень у менеджменті. URL: chrome-extension://ohfgljdgelakfkefopgklcohadegdpjf/http://repository.ldufk.edu.ua /bitstream.pdf

3. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2019 р.: Форма №2. Хмельницький, 2019. 2 с.

4. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2020 р.: Форма №2. Хмельницький, 2020. 2 с.

5. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2021 р.: Форма №2. Хмельницький, 2021. 2 с.

6. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2022 р.: Форма №2. Хмельницький, 2022. 2 с.

7. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2023 р.: Форма №2. Хмельницький, 2023. 2 с.

8. Барабаш Ю.О. Методи та етапи прийняття управлінських рішень. *Економічний вісник Донбасу*. №4 (14). 2008. С. 121-123.

9. Болквадзе Н., Гетьман Т. Сучасні методи мотивації персоналу IT-компаній. *Economic journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University*. 2020. Т. 2. № 22. С. 72–82

10. Бондар, Т., Краснонос, А. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114

11. Брінь П.В., Сіробаба Я.Г. Порівняння методів оцінювання ефективності інвестиційних проектів. *Вісник Національного технічного університету ХПІ. Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства*. 2016. №. 13. С. 71-72.

12. Васильченко Л. В. Формування управлінської культури керівника школи в системі післядипломної педагогічної освіти : автореф. дис. … канд. пед. наук : [спец.] 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти»; Терноп. держ. пед. ун-т імені Володимира Гнатюка. Т., 2006. 23 с

13. Вініченко А.А. Особливості формування «культури управління» в сучасному соціумі. *Науковий вісник УМО «Педагогіка».* №1. 2-16. С.1-11. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/713955/1/%D0%92i%D0%BDi%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D0%9D%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0

%B8%D0%B9_%D0%B2i%D1%81%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%A3%D0%9C%D0%9E_%E2%84%961%282016%29.pdf

14. Гаврилко І. М. Механізм прийняття та реалізації управлінських рішень на засадах моніторингу та контролю в менеджменті аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 1. С. 57-63.

15. Гук О.І. Аксіологічний підхід до формування нової управлінської вільтури в україні. *Bulletin of the NAPA. Series "Public Administration".* 2018. №4. С.123-129.

16. Долгарєв А. Управлінська культура як складова професійної компетентності майбутнього фахівця. *Теорія і практика управління соціальними системами.* 2017. №2. С.91-97.

17. Євтушенко В. А., Кудінова М. М., Задесенець А. В. Діджитал-інструменти управління корпоративною культурою підприємства. *Причорноморські економічні студії.* 2021. Вип. 72(1). С. 89-94.

18. Єлейком І. Характерні риси управлінської культури в україні. Вісник Львівського університету. *Серія міжнародні відносини.* 2018. Випуск 44 С. 271–277

19. Єльникова Г. В. Управлінська культура керівника загальноосвітнього навчального закладу URL: www.ippo.edu.te.ua/files/na_dopomogu_- vchitelju/05_upra

20. Жуков В.В. Методичні підходи до оцінки привабливості інвестиційних проектів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство* / голов. ред. М.М. Палінчак. Ужгород : Гельветика, 2017. Вип. 13. Ч.1. С. 100-105.

21. Заболотна Т.М. Культура праці як невід'ємна складова професійної компетентності менеджера. *Матеріали науково-практичної конференції викладачів, аспірантів та студентів Сумського НАУ* (20-29 квітня 2009 р.). В 3 т./Т.І. Суми: Видавництво «Довкілля», 2009. С.110.

22. Звіт із праці ТОВ НВФ «Адвісмаш» за січень-грудень 2019 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2019. 2 с.

23. Звіт із праці ТОВ НВФ «Адвісмаш» за січень-грудень 2020 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2020. 2 с.

24. Звіт із праці ТОВ НВФ «Адвісмаш» за січень-грудень 2021 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2021. 2 с.

25. Звіт із праці ТОВ НВФ «Адвісмаш» за січень-грудень 2022 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2022. 2 с.

26. Звіт із праці ТОВ НВФ «Адвісмаш» за січень-грудень 2023 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2023. 2 с.

27. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2022 р.: Форма №1-П. Хмельницький, 2022. 4 с.

28. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2021 р.: Форма №1-П. Хмельницький, 2021. 4 с.

29. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2020 р.: Форма №1-П. Хмельницький, 2020. 4 с.

30. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2023 р.: Форма №1-П. Хмельницький, 2023. 4 с.

31. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2019 р.: Форма №1-П. Хмельницький, 2019. 4 с.

32. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2022 р. : Форма №2. Хмельницький, 2022. 2 с.

33. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2021 р. : Форма №2. Хмельницький, 2021. 2 с.

34. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2020 р. : Форма №2. Хмельницький, 2020. 2 с.

35. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2023 р. : Форма №2. Хмельницький, 2023. 2 с.

36. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2019 р. : Форма №2. Хмельницький, 2019. 2 с.

37. Кабаков Ю. Системи управління на основі IOS 9001:2000 впровадження та підсумки. *Стандартизація, сертифікація, якість.* 2013. № 3. С. 48 53.

38. Климчук М. М. Адаптивна модель протидії ризикам бізнес-процесів підприємств альтернативної енергетики. *Бізнес Інформ.* 2013. № 2. С. 124-128. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_2_27.

39. Коваленко Є.Я. Управлінська культура людських відносин. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2019. № 2. С.230-235.

40. Королюк С. В. Управлінська культура керівника школи. *Постметодика.* 2003. № 5/6. С. 85–88.

41. Ксенофонтова М.М., Заболотна Т.М. Управлінська культура: сутність та особливості формування. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент».* 2012. Випуск 8 (53). С.81-86. URL: http://visnyk.snau.edu.ua/sample/files/snau_2012_8_53_ekonom/JRN/21.pdf

42. Садковий В.П., Назаров О.О., Домбровська С.М., Крутій О. М, Пономарьов О. С., Харченко А. О. Культура управління : монографія. Харків: НУЦЗУ, 2018. 218 с.

43. Лук’янчук Г.Я. Шляхи розвитку управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу. *Наукові публікації.* 2016. №2 (90), С.26-29

44. Македон В.В., Валіков В.П. Управлінські складники формування та розвитку організаційної вільтури на підприємстві. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії.* 2017. Випуск 5 (11). С.157-162.

45. Медведь В. В. Розвиток управлінської культури професійно-технічного навчального закладу : автореф. дис. … канд. пед. наук : [спец.] 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти». Луган. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. Луганськ. 2007. 20 с.

46. Музиченко-Козловський А. В. Основні елементи механізму мотивування працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2019. Вип. 21.6. С. 361–367

47. Нижник Н., Пашко Л. Управлінська культура: теоретичне поняття чи управлінська поведінка. *Політичний менеджмент*. 2005. №5. С.103–113.

48. Новікова О.С. Корпоративне управління: Конспект лекцій з курсу. Хмельницький: ХДУ, 2004. 100с.

49. Овчаренко М.І., Червякова С.В. Методичне забезпечення оцінки стану корпоративної культури підприємства. URL: https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/mmi/volume-4-issue-2/mmi2013_2_130_141.pdf?utm_source =chatgpt.com

50. Олексюк О.С. Системи підтримки прийняття фінансових рішень на мікрорівні: Монографія. Київ, видавництво "Наукова думка", 1998. 508 с.

51. Олійник Т. І. Сучасна роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 22. С.5-9

52. Палеха Ю., Кудін В. Культура управління та підприємництва. К.:МАУП.,1998. 93 с.

53. Пержун В. В. Сучасні методологічні підходи до дослідження управлінської культури. *Право та державне управління.* 2020. № 3. С. 75-81.

54. Поняття та функції культури управління, її складові. Основні принципи та типи корпоративної культури. Етичні цінності, місія та імідж організації. URL: https://boguslav-vpusp.net.ua/images/Fotos-2020/Tema_8_seminar.pdf

55. Сазонова Т. О., Запорожець М. О., Носенко В. О. Культура управління в сучасних умовах. *Інфраструктура ринку.* 2022. Вип. 66. С. 133-137.

56. Семикіна М. В., Смутчак З. В., Пасєка С. Р. Сучасна теорія соціально-трудових відносин : курс лекцій : навч. посіб.; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. унт. Кропивницький : Лисенко В. Ф., 2020.

57. Ситник В.Ф. Системи підтримки прийняття рішень: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2004. 614 с.

58. Слюсарєва Л.А. Основи прийняття управлінських рішень щодо розвитку підприємства. *Економіка і суспільство. Мукачівський державний університет.* 2017. Вип. 9. С. 642–646.

59. Статут Товариства з обмеженою відповідальністю Науково-виробнича фірма «Адвісмаш»: затверджено рішенням Зборів засновників від 31.05.2021 р., протокол №9. Хмельницький, 2021. 8 с.

60. Темнюк Т.О. Методи оцінки організаційної культури корпоративних підприємств. URL: https://www.tnv-agro.ksauniv.ks.ua/archives/82_2012/63.pdf?utm_source=chatgpt.com

61. Хаєта Г.Л. Корпоративна культура: Навчальний посібник. Під заг. ред. Г.Л. Хаєта. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 403 с.

62. Хміль Ф.І. Менеджмент: підручник. К.: Вища шк., 1995. 351 с.

63. Хомік О.М. Значення управлінської культури для розвитку підприємства. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/235.pdf

64. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч. посіб.; Київ. нац. екон. ун-т. К. : КНЕУ, 1999. 384 с.

65. Яковлєв А.І. Класифікація методів економічної оцінки інноваційних проектів. Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу: збірник тез доповідей X Міжнародної науково-практичної конференції, 29 вересня - 1 жовтня 2016 р. / Відп. за вип. Ю.М. Гладенко. Суми: Ткачов О.О., 2016. С. 250-251.

66. Янковець Т. М., Прокофьєва А. М. Оцінка ефективності інноваційних проектів в сучасних умовах господарювання. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 5. С. 657-661.

67. Яценко О.М., Ковшик В.І. Управлінська культура менеджерів як основа конкурентоздатності організацій в умовах глобалізації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки».* 2017. № 8 (8). С.42-49.

68. Cooper G. F. The computational complexity of probabilistic inference using Bayesian belief networks. *Artificial Intelligence*. 1990. Vol. 42, No. 2–3. P. 393–405.

69. Dagum P. Appximating probabilistic inference in Bayesian belief networks is NP – hard. *Artificial Intelligence.* 1993. Vol. 45, P. 141–153.

70. High-Level Expert Group on Artificial Intelligence. A definition of AI: Main capabilities and scientific disciplines. Brussels. 18 December 2018. p.7. URL: https://ec.europa.eu/futurium/en/system/files/ged/ai_hleg_definition_of_ai_18_december_1.pdf

71. Hilb M. Toward Artificial Governance? The Role of Artificial Intelligence in Shaping the Future of Corporate Governance. *Journal of Management*

and Governance. 2020. Vol. 24. P. 851–870.

72. Jarrahi M.H. Artificial Intelligence and the Future of Work: Human-AI Symbiosis in Organizational Decision- Making // Business Horizons. 2018. Vol. 61. Is. 4. P. 577–586.

73. Jensen F. V. Bayesian Networks Basics. Techn. *Report, Department of Mathematics and Computer Science,* Aalborg University, Denmark. 1996. 12 p.

74. Jensen F. V. Paradigms of Expert Systems. *HUGIN Expert Software System: Online Developers Guide* URL: http://developer.hugin.com, 2005.

75. Julius AI: AI data analyst & more URL: https://julius.ai/?via=uniteai

76. Kleinings Hanna. 7 Applications of Artificial Intelligence in Business. 2022. 4 October. URL: https://levity.ai/blog/8-uses-ai-business

77. Lauritzen S. L. Local computations with probabilities on graphical structures and their application to expert systems. *Journal of the Royal Statistical Society,* Series B. 1988. Vol. 50, No. 2. P. 157–224.

78. Modern Techniques of Decision Making in Management. URL: https://www.googlesir.com/techniques-ofdecision-making/ (дата звернення: 30.10.2023).

79. Vantage Claim. Artificial Intelligence (AI): What is it and how does it work? *Lexology*. 01.03.2017. URL: https://www.lexology.com/library/de- tail.aspx?g=5424a424-c590-45f0-9e2a-ab05daff032d

80. Zgurovsky M. Z., Bidyuk P. I., Terentyev O. M. Method of constructing Bayesian networks based on scoring functions. *Cybernetics and System Analysis*. 2008. Vol. 44, No. 2. P. 219–224.

Виконав:
студент магістратури за спеціальністю 073 Менеджмент денної форми навчання
«____» _____ 2025 р. _____ **Ярослав Євстратьєв**
Підпис Ініціали, прізвище

Науковий керівник:
доцентка кафедри, к.е.н.
«____» _____ 2025 р. _____ **Наталія Процюк**
Підпис Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувачка кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій
«____» _____ 2025 р. _____ **Наталія Захаркевич**
Підпис Ініціали, прізвище

Таблиця А.1. Динаміка основних показників діяльності підприємства за 2019-2023 рр.

№ з/п	Назва показників	Одиниці виміру	Роки					Темп росту 2023 р. до 2019 р., %
			2019	2020	2021	2022	2023	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	46075	28683	20483	25597,5	26096	56,64
2.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	34352	22773	18463	21169,1	22182	64,57
3.	Валовий прибуток	тис. грн.	11723	5910,6	2019,8	4428,4	3914,3	33,39
4.	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	3477	6,2	59,8	924,1	1101,8	31,69
5.	Сукупні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн./грн.	0,9245	0,9998	0,9971	0,9639	0,9578	103,60
6.	Рентабельність – продажу	%	10,12	0,03	0,32	4,37	4,97	49,07
	– витрат	%	7,55	0,02	0,29	3,61	4,22	55,95
7.	Чисельність працюючих –працівників	осіб	77	74	70	61	52	67,53
	–робітників	осіб	61	59	58	56	48	78,69
8.	Виробіток: – 1 працівника	тис.грн./ особу	598,38	387,61	292,62	419,63	501,85	100,84
	– 1 робітника	тис.грн./ особу	755,33	486,16	353,16	457,10	543,67	71,98
9.	Фонд заробітної плати,	тис. грн.	7675,7	8131,6	8597	7658,6	6892,4	89,80
10.	Середньомісячна ЗП одного працівника	тис. грн.	8,31	9,16	10,23	10,46	11,05	132,97
11.	Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	3695,5	5818,1	6027,2	18715	18716	506,44
12.	Фондовіддача	грн./грн.	12,47	4,93	3,40	1,37	1,39	11,18

Примітка. Розраховано автором на основі звітності ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Таблиця А.2. Динаміка обсягу та структури виробництва основних видів продукції (послуг) на підприємстві за 2019-2023 рр.

№ з/п	Назва продукції (послуг)	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.		2023		Відхилення 2023 р. від 2019 р. (+, –), тис. грн.	Відхилення структури., %
		обсяг продукції, тис. грн.	пит. вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	пит. вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	пит. вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	пит. вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	пит. вага, %		
1.	Технологічне обладнання	24981,87	54,22	15032,87	52,41	9745,86	47,58	13126,40	51,28	13893,67	53,24	-11088,19	-0,98
2.	Запасні частини	5916,03	12,84	2742,11	9,56	2099,52	10,25	3947,13	15,42	4378,96	16,78	-1537,07	3,94
3.	Ливарна продукція	4999,14	10,85	3232,60	11,27	2001,20	9,77	3184,33	12,44	3614,34	13,85	-1384,80	3,00
4.	Ланцюги	3497,09	7,59	2570,01	8,96	1913,12	9,34	2116,91	8,27	2669,65	10,23	-827,44	2,64
5.	Інші види товарів та послуг	6680,88	14,50	5105,61	17,80	4723,40	23,06	3222,73	12,59	1539,68	5,90	-5141,19	-8,60
Всього товарна продукція (послуги)		46075	100	28683,2	100	20483,1	100	25597,5	100	26096,3	100	-19978,70	-

Примітка. Розраховано автором на основі звітності ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Додаток Б

Опитувальник для оцінювання рівня управлінської культури на підприємстві ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Шановні респонденти будь ласка, оберіть один варіант відповіді, який найбільше відповідає вашій думці.

1. Як ви оцінюєте рівень комунікації між керівництвом та працівниками?
☐ Відмінний (відкрита та ефективна взаємодія)
☐ Добрий (є певні труднощі, але комунікація налагоджена)
☐ Задовільний (комунікація недостатньо ефективна)
☐ Незадовільний (відсутність взаємодії, нерозуміння з боку керівництва)
2. Наскільки чітко визначені цілі та завдання підприємства для співробітників?
☐ Дуже чітко (кожен розуміє свою роль і завдання)
☐ Достатньо чітко (є певні питання, але загалом зрозуміло)
☐ Частково зрозуміло (не всі завдання є чіткими)
☐ Незрозуміло (цілі та завдання не доводяться до працівників)
3. Чи заохочує керівництво ініціативність працівників?
☐ Так, постійно заохочує
☐ Час від часу підтримує
☐ Рідко звертає увагу
☐ Ні, ініціативність не заохочується
4. Як ви оцінюєте систему ухвалення управлінських рішень?
☐ Прозора та ефективна
☐ В основному ефективна, але є недоліки
☐ Неефективна (часто виникають труднощі)
☐ Абсолютно неефективна
5. Чи відчуваєте ви справедливість у розподілі обов’язків та навантаження?
☐ Так, повністю справедливий розподіл
☐ У більшості випадків справедливий
☐ Частково несправедливий
☐ Повністю несправедливий
6. Як оцінюєте рівень професійного розвитку та навчання на підприємстві?
☐ Високий (постійне навчання та підвищення кваліфікації)
☐ Достатній (періодичні навчання)
☐ Низький (навчання рідко проводиться)
☐ Відсутній
7. Чи створені на підприємстві умови для кар’єрного зростання?
☐ Так, є чітка система просування
☐ Частково (є можливості, але вони обмежені)
☐ Вкрай мало можливостей
☐ Відсутні
8. Як ви оцінюєте рівень мотивації працівників?
☐ Високий (відчуваю мотивацію працювати)
☐ Достатній (є мотивація, але вона нестабільна)
☐ Низький (мотивують рідко)
☐ Відсутній

9. Наскільки керівництво дотримується етичних норм у відносинах з персоналом?
☐ Повністю дотримується
☐ У більшості випадків дотримується
☐ Частково дотримується
☐ Не дотримується
10. Чи відчуваєте ви підтримку від керівництва у складних робочих ситуаціях?
☐ Завжди підтримує
☐ Переважно підтримує
☐ Рідко підтримує
☐ Взагалі не підтримує
11. Як ви оцінюєте рівень організаційної культури підприємства?
☐ Високий (чітко визначені цінності та традиції)
☐ Достатній (є основні елементи організаційної культури)
☐ Низький (в основному відсутня єдина корпоративна культура)
☐ Відсутній
12. Чи враховує керівництво думку працівників під час ухвалення рішень?
☐ Завжди враховує
☐ Час від часу прислухається
☐ Рідко бере до уваги
☐ Повністю ігнорує
13. Як ви оцінюєте систему винагородження та преміювання на підприємстві?
☐ Вона справедлива та ефективна
☐ У більшості випадків справедлива
☐ Частково несправедлива
☐ Повністю несправедлива
14. Чи відчуваєте ви комфортний психологічний клімат у колективі?
☐ Так, атмосфера сприятлива
☐ В основному комфортний, але є певні труднощі
☐ Напружена атмосфера
☐ Некомфортно працювати
15. Як ви оцінюєте загальний рівень управлінської культури на підприємстві?
☐ Високий
☐ Достатній
☐ Низький
☐ Відсутній

Дякуємо за Ваші відповіді!