

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ,
ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І. А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Бакалавр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
19 травня 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему «Удосконалення культури управління на
підприємстві»**

виконала здобувачка вищої освіти заочної форми здобуття освіти
Рахбарі Сура Агадада Кизи

Керівник кваліфікаційної роботи

Тетяна САЗОНОВА

Полтава – 2025 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОНЯТТЯ «КУЛЬТУРА УПРАВЛІННЯ» НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РІВНЯ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	21
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства.....	21
2.2. Аналіз стилю управління та загального рівня культури управління на підприємстві	27
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	35
ВИСНОВКИ.....	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	46
ДОДАТКИ	50

ВСТУП

Культура управління на підприємстві являє собою складне та багатогранне поняття, яке охоплює сукупність цінностей, норм, правил поведінки, традицій, стилів керівництва та методів прийняття рішень, які застосовуються менеджерами підприємства та впливають на характер та ефективність управління.

Більшість популярних підходів до управління не витримують викликів сьогодення та потребують удосконалення, спираючись на специфіку функціонування підприємств в умовах воєнного стану в Україні. Адже дані умови зовнішнього середовища діяльності підприємства безпосередньо відображаються не лише на його виробничому процесі та фінансовому стані, але й на міжособистісних взаємовідносинах в колективі, рівні емоційного вигорання та стресу у персоналу. За таких умов філософія управління, яка й визначає підхід до управління керівниками різних рівнів, має бути узгоджена з вимогами сучасних особливостей провадження господарської діяльності підприємства та загалом життя.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана в межах науково-дослідної тематики кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної «Управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери України» (державний реєстраційний номер 0118U005208).

Метою виконання кваліфікаційної роботи є: проаналізувати теоретичні аспекти формування та реалізації культури управління на підприємстві; рівень культури управління та її відповідність сучасним вимогам функціонування вітчизняного підприємства та сформувати напрямки її удосконалення.

Відповідно до мети дослідження поставлені наступні **завдання**:

- проаналізувати теоретичні аспекти поняття «культура управління», її складових та сучасних вимог до її формування;
- провести організаційно-економічну характеристику діяльності

підприємства – бази дослідження;

- проаналізувати рівень культури управління на досліджуваному підприємстві, ефективність стилю управління;

- запропонувати шляхи удосконалення культури управління на підприємстві.

Об'єктом дослідження є механізм формування культури управління в сучасному підприємстві.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти формування культури управління на підприємстві в умовах підвищеної ризикованості функціонування та існування.

Методи дослідження: теоретичні методи: аналіз наукових джерел (зادля формування теоретичної бази дослідження, визначення ключових понять та складових); системний аналіз (зadля визначення ролі культури управління в забезпеченні ефективної діяльності підприємства); порівняльний аналіз (зadля визначення відмінностей між різними типами культур); узагальнення (зadля визначення ключових характеристик культури управління, формування висновків); емпіричні методи: аналіз документації підприємства (зadля збору аналітичної інформації, а також визначення задекларованої політики, цінностей, принципів функціонування підприємства); анкетування, інтерв'ю, спостереження (зadля визначення рівня задоволеності персоналу існуючою культурою управління, визначення прогалін, з'ясування досвіду тощо); методи обробки даних: статистичний (при аналізі показників діяльності підприємства та динаміки його ефективності, при визначенні ефективності управління персоналом).

Інформаційна база дослідження: вітчизняні та зарубіжні наукові праці, матеріали мережі Інтернет, дані соціологічного дослідження на підприємстві, внутрішня документація підприємства, що стосується фінансово-господарської діяльності підприємства, управління персоналом, політики керівництва.

Апробація результатів дослідження:

участь у конференціях:

III-й Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, Києво-Могилянська академія, 23-24 квітня 2025 р.

публікація тез доповідей:

1. Сазонова Т.О., Авраменко В.Р., Рахбарі С. Соціальна відповідальність керівника в сучасних умовах. *Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції. 23-24 квітня 2025 р у 2 т. / відп. ред. та упоряд. В. В. Храпкіна, К. В. Пічик Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2025. Т.2. С. 104-105.*

фахова стаття:

1. Сазонова Т. О., Брашован Д. О, Рахбарі С. Взаємозв'язок культури управління та командного менеджменту: шлях до підвищення ефективності підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025. Вид. 2 (у друці).*

Структура роботи. Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів та висновків. Основний зміст викладений на 45 сторінках, список використаних джерел налічує 34 джерела, 5 додатків. Загалом в кваліфікаційній роботі наведено 14 рисунків та 17 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОНЯТТЯ «КУЛЬТУРА УПРАВЛІННЯ» НА ПІДПРИЄМСТВІ

Культура управління на підприємстві є важливою складовою його загального менеджменту, що не лише впливає на його внутрішній та зовнішній імідж, але й прямо впливає на ефективність управління персоналом.

Культура управління є важливим елементом загальної корпоративної культури підприємства та має значний вплив на ефективність комунікацій, на мотивацію персоналу, рівень інноваційності та здатність персоналу адаптуватися до змін, морально-психологічний клімат.

Серед основних аспектів культури управління на підприємстві можемо виокремити наступні (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Головні аспекти культури управління на підприємстві

[сформовано автором на основі 1; 2; 3; 4]

Аспект	Характеристика
1	2
Стиль лідерства	спосіб впливу на поведінку підлеглих, що ґрунтується головним чином на соціально-психологічних зв'язках та методах управління та має на меті досягти цілей підприємства, шляхом узгодження його інтересів, команди лідера, прагнучи при цьому до максимальної синергії.
Способи комунікації	спосіб налагодження та підтримки міжособистісної взаємодії на підприємстві, який не залежно від виду має характеризуватися відкритістю, прозорістю, оперативністю та поєднанням формального та неформального аспектів
Процес прийняття рішення	характеризує методи та способи прийняття рішень: централізовано, децентралізовано, колегіально, а також стиль прийняття рішень: нормативний, психологічний, когнітивний
Етика та цінності управління	охоплює індикатори справедливості, етичності на рівні робочого середовища, політичну етику – способи реагування на ситуації, що виникають при функціонуванні, стратегічну етику – рішення відносно планів, які сформулоало підприємство задля досягнення його цілей
Традиції, ритуали	елементи корпоративної культури підприємства, що формують її індивідуальність та покликані згуртувати колектив та підвищити рівень його лояльності
Система мотивації та стимулювання праці	характеризується сукупністю підходів, інструментів, методів до активізації персоналу, стимулювання його розвитку та нарощування потенціалу (колективна, індивідуалізована, матеріальна, нематеріальна)

1	2
Підхід до контролю	практика застосування методів контролю, періодичність, інструментарій, рівень свободи персоналу та його самостійності
Ставлення до інновацій, ризику	рівень та мотивація до змін, розвитку та адаптації, характеризує ставлення до нового, невизначеного та ризикового

Розглянемо кожен складову культури управління детальніше.

Лідерству як явищу властиві наступні ключові характеристики:

- підвищена активність та ініціативність особистості у процесі спільного розв'язання командних завдань;

- глибоке розуміння суті завдань, особливостей членів команди та загальної ситуації; значний вплив на інших учасників команди;

- висока узгодженість поведінки з соціальними нормами, установками та цінностями, прийнятими в команді та організації;

- яскраво виражені особисті якості, що є взірцем для членів команди [5, с. 30].

Лідери відіграють визначальну роль у формуванні командних цінностей, корпоративної культури, мотивації працівників та їхньої здатності сприймати зміни. Вони впливають на рівень виконання та ефективність стратегій підприємства. Важливо зазначити, що лідерські якості можуть проявлятися на будь-якому рівні підприємства, а не лише серед керівництва.

Стиль лідерства відіграє значну роль у розвитку підприємства, особливо у контексті ефективності інновацій та адаптації [6, с. 35].

Загальне розуміння лідерства включає ряд елементів, які в сукупності визначають його природу в будь-який момент часу, хоча їх поєднання може варіюватися (рис. 1.1). При цьому застосовується два критерії поведінки лідера [8, с. 126]: динаміка поведінки лідера: аналіз певних наявних стійких якостей, необхідних лідеру (з позиції статичності); аналіз проявів поведінки лідера, конкретних його дій (з позиції динаміки); фактор ситуаційності: виокремлення найкращого способу впливу; аналіз зміни ситуації та адаптація.

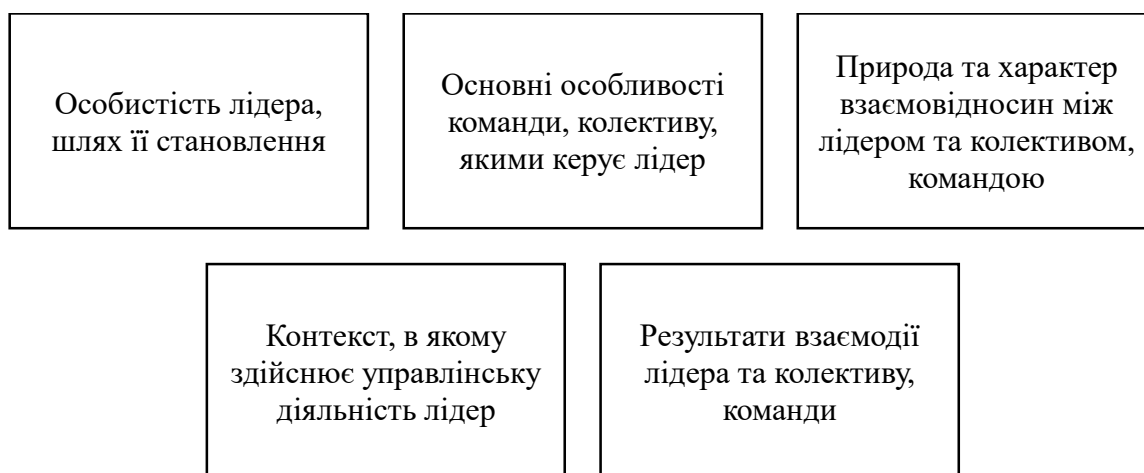


Рис. 1.1. Складові природи лідерства [сформовано на основі 7, с. 24]

Стиль лідерства є явищем глибоко індивідуальним, оскільки формується під впливом унікальних характеристик кожної особистості лідера, відображає специфіку його взаємодії з оточенням та визначає спосіб прийняття рішень. Таким чином, стиль управління безпосередньо залежить від особистих індивідуально сформованих якостей лідера.

Розглядаючись як складне, багатогранне та системне утворення, зазначимо, що стиль управління базується на інтеграції соціальних, нормативних, організаційних, інформаційних та технічних аспектів менеджменту. Він є відображенням єдності об'єктивних факторів (генетичної спадковості, що формує темперамент та характер, інтелектуального розвитку, досвіду, професійного та особистісного потенціалу особистості) та суб'єктивного чинника, що формує стійку поведінку лідера зі специфічними індивідуально характерними особливостями.

Серед основних ознак стилів управління можна виокремити наступні [9; 10]:

- актуальність;
- цілеспрямованість;
- динамічність розвитку;
- гнучкість та адаптивність;
- суб'єктивність – формується під впливом індивідуального характеру

та досвіду, ціннісного профілю індивіда;

- об'єктивність – зумовлюється традиціями в управлінні, пов'язаними із особливостями національної культури; корпоративною культурою підприємства;

- відповідність ситуації, та об'єкту впливу;

- охоплює низку методів, інструментів, за допомогою яких лідер досягає успіху при вирішенні поставлених завдань.

Також виокремлюють низку чинників, які впливають на вибір стилю лідерства (рис. 1.2).

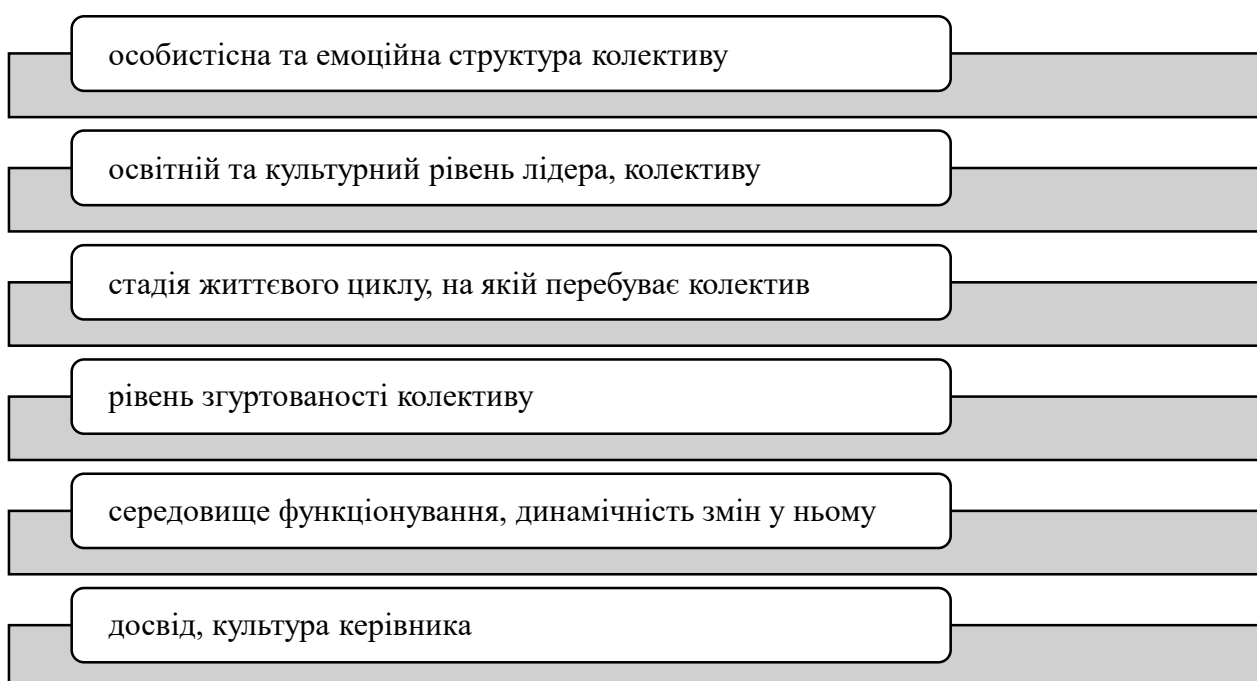


Рис. 1.2. Чинники, які впливають на вибір стилю лідерства [сформовано автором на основі 9, с. 247]

Існують різні підходи до класифікації стилів лідерства, але серед них можна виокремити найбільш популярні:

- 1) автократичний (авторитарний, адміністративний) стиль лідерства характеризується централізацією влади та зосередженістю прийняття рішень в руках лідера, який займає домінуючу позицію. Такі лідери владні за своєю суттю, очікують від підлеглих беззаперечного виконання їхніх вказівок [11, с. 3–5]. Їхньою основною особливістю є одноосібний контроль над

політикою, процедурами, напрямками та стратегіями підприємства, де всі ключові рішення приймаються практично без залучення інших членів колективу, команди. Фокус на ситуативній доцільності – може бути ефективним у певних критичних ситуаціях, наприклад, під час організаційної кризи або при виникненні невідкладних проблем, що потребують негайного та рішучого втручання;

2) демократичний (або партисипативний) стиль – ґрунтується на заохоченні співпраці, розвиненому зворотному зв'язку, врахуванні думок колективу, команди при прийнятті рішень, тобто перевага надається колективну методу прийняття рішення, хоча остаточне слово залишається за лідером. Фокус даного стилю на забезпеченні ефективності рішень, ініціюванні творчих інновацій, цінуванні кожного члена команди та забезпеченні високого рівня лояльності членів колективу [12];

3) делегативний (або *laissez-faire*) стиль ґрунтується на наданні працівникам автономії та відповідальності за виконання покладених на них функцій за мінімального втручання офіційного лідера. Може сприяти розкриттю потенціалу колективу, стимулювання креативності, за умови, що його члени є висококваліфікованими та внутрішньо мотивованими експертами у власній галузі, здатні самоорганізовуватися [12-13].

4) трансформаційний стиль лідерства основною ознакою має надихання команди на відданість спільному баченню та місії, заохочення автономії з визначеним порядком звітування; базується на особистому прикладі лідера, який власною поведінкою розвиває підтримуючу культуру. Головний акцент: інновації, зміни, активна орієнтація на тенденції галузі, творче мислення, висока ефективність [12];

5) трансакційне лідерство передбачає управління, заснованого на системі винагород і покарань, встановленні чітких правил та стандартів, системному контролі за виконанням. Головним чином, використовується за необхідності швидко підвищити продуктивність праці, посилити дотримання чинних на підприємстві офіційних структур та систем;

б) свідоме лідерство засноване на виявленні та розвиток індивідуальних сильних сторін членів команди, створення атмосфери відкритого спілкування та психологічної безпеки. Головна мета, з якою застосовується – покращення спільної роботи команди, колективу, стимулювання обміну ідеями між підлеглими, забезпечення ефективного зворотного зв'язку, сприяння досягненню спільних цілей;

7) ситуаційне лідерство, яке передбачає адаптацію стилю управління лідера до контексту конкретної ситуації або рівня готовності та розвитку членів колективу. Передбачає гнучкість управління, максимально оперативне прийняття рішень, підтримку змін та розвитку команди, колективу, дотримання балансу між нагальними потребами та довгостроковими цілями підприємства [14].

Складовою культури управління є система комунікативного менеджменту, яку застосовує керівник. Добре налагоджені внутрішні комунікації є важливим інструментом для менеджменту, оскільки забезпечують своєчасне отримання інформації про потреби та проблеми співробітників, сприяють прийняттю зважених управлінських рішень та оптимізують інші аспекти управління. Також вони ефективно доносять до персоналу корпоративні цінності та позицію керівництва підприємства з різних питань [15]. Внутрішні комунікації, як комплекс засобів та каналів взаємодії між працівниками, підвищують їхню лояльність та залученість, сприяють взаєморозумінню та формують узгоджені поведінкові норми. Головна мета внутрішньої комунікації – інформувати та залучати співробітників таким чином, щоб стимулювати їхню максимальну продуктивність та сприяти успішній реалізації корпоративної та функціональних стратегій підприємства.

Існують декілька основних джерел внутрішньої інформації, які не залежно від цього прямо чи дотично залежать від менеджера. Адже, навіть якщо, він не є джерелом даної інформації, саме лідер має створити таке середовище, в якому інформація вільно поширюється з максимальною

точністю (рис. 1.3).

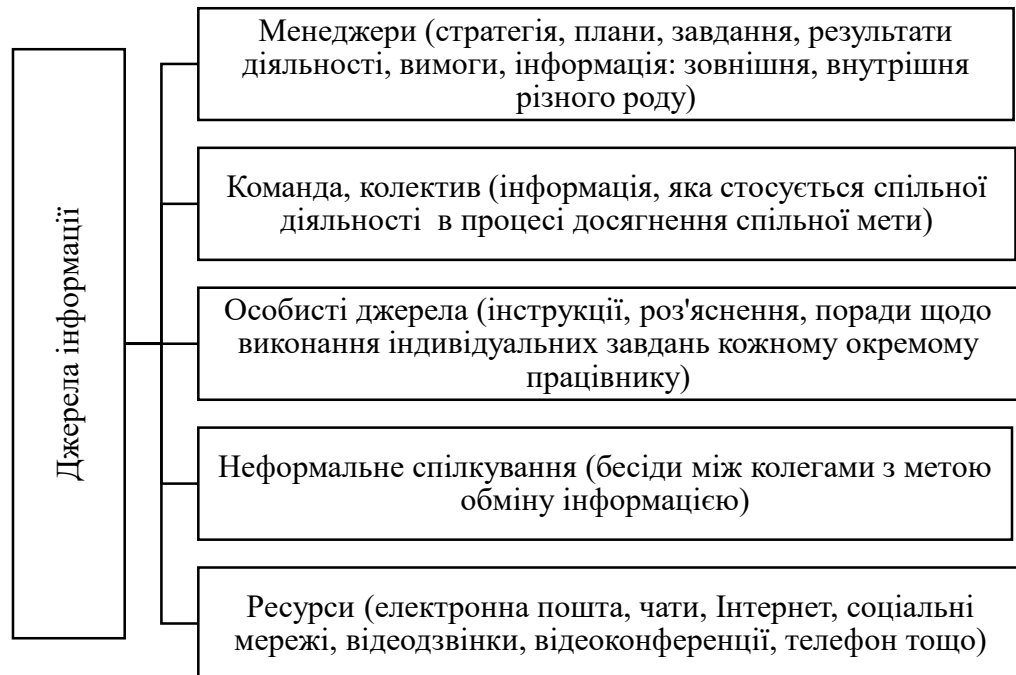


Рис. 1.3. Джерела внутрішньої інформації [16]

Комунікаційний стиль менеджера відображає спосіб, за допомогою якого він вибудовує комунікаційну взаємодію, що варіює у межах двох вимірів – відкритості відносно інших та адекватністю зворотного зв'язку. Відповідно до цього розрізняють наступні стилі міжособистісної комунікації (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Стилі комунікації менеджера [сформовано на основі 17]

Назва стилю	Характеристика
«Відкриття себе»	характеризується високим ступенем відкритості менеджера у спілкуванні, концентруванням на власній особистості, приверненням уваги інших до себе, до власної поведінки, при цьому спостерігаються проблеми зі зворотним зв'язком з боку менеджера, адже цікавість зосереджена виключно на власній особистості
«Реалізація себе»	характеризується високим ступенем відкритості щодо інших та розвиненим зворотнім зв'язком з боку менеджера
«Замикання в собі»	характеризуються закритістю відносно інших, прагненням ізолюватися, відмежуватися від інших
«Захист себе»	низький рівень відкритості, але високий рівень зворотного зв'язку, що відображається у обговоренні інших, але замовчуванні щодо себе, власної думки тощо
«Продаж себе»	характеризується обміном інформацією рівно у тій мірі, у якій індивід відчуває відвертість співрозмовників

Крім того, також розрізняють манери спілкування (додаток А), серед яких розрізняють домінуючу, драматичну, заспокійливу, спірну, вражаючу, точну, уважну, натхненну, дружню, відкриту.

Висока культура управління характеризується наступними індикаторами поведінки менеджера, підкріплених відповідними комунікаційними підходами (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Особливості комунікації менеджера, який демонструє високу культуру управління [власна розробка]

Складова	Стиль комунікації	Характеристика
Орієнтація на підлеглих	підтримуючий, партнерський та заохочувальний.	цінується думка підлеглих, активно слухають кожного, надається зворотний зв'язок, заохочується ініціатива, активно використовується делегування. Комунікація є відкритою, прозорою та двосторонньою. Інформація поширюється вільно, а колектив відчуває себе поінформованими та залученими.
Довіра та повага	щирий, відкритий	менеджер довіряє своїм підлеглим і ставиться до них з повагою, незалежно від посади, ролі. Критика є конструктивною та спрямована на розвиток.
Орієнтація на розвиток	коучинговий	менеджери практикують запитання, що спонукають до роздумів, допомагають підлеглим знаходити власні рішення, що сприяє їх професійному зростанню.
Емпатія	чутливий	манера спілкування адаптується менеджером, відповідно до емоційного стану підлеглих
Чіткість, ясність	структурований	менеджери ефективно доносять інформацію, уникають двозначності та забезпечують розуміння цілей і очікувань

Процес прийняття рішень менеджерами також визначає рівень культури управління, адже вони безпосередньо формують напрям розвитку, ефективність та конкурентоспроможність, стійкість підприємства.

Належний рівень культури управління можливо простежити за рівнем ефективності прийнятих управлінських рішень та способами їх прийняття. Наведемо критерії ефективності управлінського рішення (табл. 1.4).

Культуру управління також відображають застосовувані керівниками:

- методи прийняття управлінських рішень: граничний аналіз, SWOT-аналіз, матриця рішень, аналіз Парето;
- способи прийняття рішень: колективний, одноосібний;
- застосовувані інструменти: дерево рішень, програмне забезпечення, інструменти аналізу даних тощо;
- стилі прийняття: когнітивний, психологічний, нормативний.

Таблиця 1.4

Характеристики ефективного управлінського рішення

[сформовано на основі 18]

Критерій	Характеристика
Раціональне, критичне мислення	рішення має бути прийняте на підґрунті логічного аналізу, а не на основі емоцій, настрою, виключно інтуїції
Процесно-орієнтований підхід	передбачає систематичну, комплексну оцінку альтернатив
Вибірковість	рішення має базуватися на достовірній, актуальній інформації, що передбачає вибірковість відносно інформаційних повідомлень
Цілеорієнтованість	всі управлінські рішення мають бути підпорядковані досягненню стратегічних та операційних цілей підприємства
Збереження оптимістичного світогляду	керуючись тезою: «управління заради успішного функціонування», а не «управління заради «гасіння пожеж», виживання», менеджмент стимулює креативне мислення та стійкість відносно нових загроз
Відданість	управлінські рішення мають демонструвати високий рівень лояльності керівництва до підприємства, це гарантує відповідальне ставлення до самого процесу прийняття та сприяння у виконанні цих рішень
Аналітика	передбачає систематичний аналіз практики прийняття рішень, з метою накопичення досвіду

Традиції та ритуали виступають важливими інструментами для формування, підтримки, передачі та зміцнення цінностей, норм поведінки та ідентичності підприємства. Їх наявність демонструє наявність уваги до корпоративної культури з боку керівництва. Таким чином менеджмент:

- візуалізує цінності підприємства;
- підкріплює бажану поведінку у персоналу;
- закріплює норми та стандарти, прийняті менеджментом підприємства, що, зокрема, дозволяє швидше адаптувати нових працівників;

- формує та сприяє подальшому збереженню та поширенню культурної спадщини підприємства;
- підвищують лояльність персоналу.

Високий рівень культури управління також простежується через систему мотивації праці, зокрема, керуючись теорією, згідно якої існує шість причин, які мотивують людей ходити на роботу (рис. 1.4):

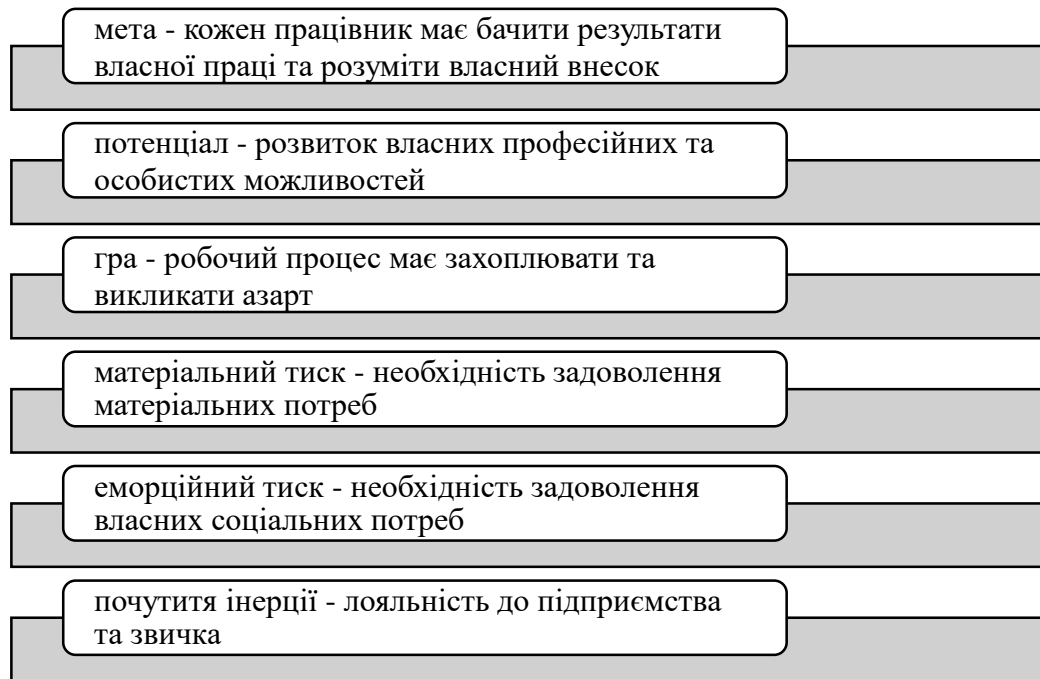


Рис. 1.4. Перелік причин, які стимулюють людину працювати [сформовано на основі 19; 20]

Спрямованість управління на задоволеність даних причин, сприяє не лише підвищенню ефективності управління персоналом, але й формує соціальну відповідальність, а отже, й культуру управління.

Ефективність контролю є фундаментальним принципом побудови будь-якої системи контролю підприємства. Вона охоплює виконання визначених зобов'язань, попередження виникнення недоліків, відхилень та обґрунтованість витрат на здійснення контрольних заходів. При цьому ключовими аспектами є: мінімізація витрат, пов'язаних з виявленням та ліквідацією відхилень, скорочення витрат на проведення самого контролю, а також оптимізація витрат на персонал та технічне забезпечення контрольного

процесу [21, с. 101]. Ефективний менеджмент має враховувати вище зазначене, налагоджуючи систему контролю на підприємстві та демонструвати культуру управління через систематичний аналіз наслідків контролю – отриманих кінцевих результатів, тобто через увагу до його дієвості.

Останньою, виділеною нами складовою культури управління є культура управління ризиками та інноваціями. Серед методів впливу на ризики, які можуть використовуватися на підприємстві, можна виокремити наступні (рис. 1.5):

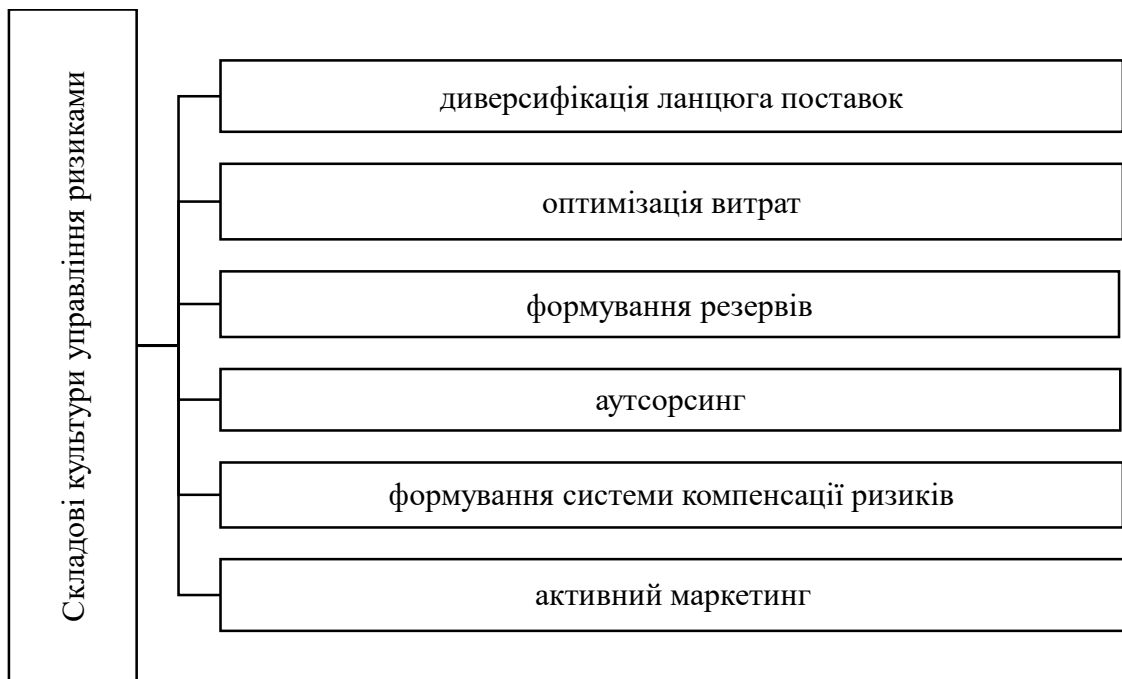


Рис. 1.5. Елементи культури управління ризиками на підприємстві [сформовано на основі 22, с. 35]

Культура управління інноваціями на підприємстві охоплює систему цінностей, норм, практик, переконань та моделей поведінки учасників діяльності, які існують на підприємстві та визначають його здатність генерувати, впроваджувати та використовувати нові ідеї, продукти, процеси та послуги для досягнення власних стратегічних цілей. Вона є складовою корпоративної культури.

На нашу думку, доцільно виділити деякі характеристики культури управління інноваціями (табл. 1.5):

Характеристики складових культури інновації на підприємстві
[сформовано на основі 23]

Елемент	Характеристика
Відкритість до нового	Готовність менеджменту та персоналу розглядати нові ідеї, експериментувати та виходити за межі традиційних підходів
Толерантність до ризику та помилок	передбачає розуміння того, що інноваційний процес неминуче пов'язаний з ризиками та можливими невдачами, і сприйняття, в першу чергу керівництвом, помилок як цінного досвіду для навчання та подальшого розвитку
Вибірковість	рішення має базуватися на достовірній, актуальній інформації, що передбачає вибірковість відносно інформаційних повідомлень
Цілеорієнтованість	всі управлінські рішення мають бути підпорядковані досягненню стратегічних та операційних цілей підприємства
Збереження оптимістичного світогляду	керуючись тезою: «управління заради успішного функціонування», а не «управління заради «гасіння пожеж», виживання», менеджмент стимулює креативне мислення та стійкість відносно нових загроз
Підтримка творчості та ініціативи	створення середовища, в якому заохочується генерація нових ідей з боку всіх співробітників, незалежно від їхньої посади
Співпраця та комунікація	заохочення міжфункціональної взаємодії, обміну знаннями та ідеями між різними відділами та рівнями управління
Орієнтація на навчання та розвиток	передбачає підтримку безперервного навчання та розвитку персоналу, необхідного для інноваційної діяльності
Визнання та винагорода за інновації	формування системи заохочень та визнання внеску працівників у інноваційний процес
Стратегічне бачення інновацій	чітке визначення цілей та пріоритетів інноваційної діяльності, доведення їх до виконавців, їх інтеграція в загальну стратегію розвитку підприємства
Гнучкість та адаптивність	здатність менеджменту та персоналу швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та приводити у відповідність застосовувані інноваційні підходи
Психологічна безпека	забезпечення атмосфери, в якій працівники не бояться висловлювати свої ідеї, пропонувати нестандартні, креативні рішення

Отже, культура управління відчутно впливає на ефективність та конкурентоспроможність бізнесу, стимулюючи креативну, інноваційну діяльність, мотивуючи співробітників генерувати та впроваджувати нові ідеї, бути адаптивними до змін та згуртованими, командо- та стратегічно орієнтованими. Менеджмент підприємства, який демонструє високу культуру управління сприяє залученню та утриманню талантів, що є стратегічною

перевагою сучасного бізнесу, в умовах зростаючого дефіциту високопрофесійних, креативних та інноваційно орієнтовані фахівці. Враховуючи все зазначене, культура управління прямо впливає на покращення процесів та продуктів, що виробляє підприємство, а це, у власну чергу, сприятливо впливає зростання та розвиток підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РІВНЯ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Суб'єктом нашого дослідження є Товариство з обмеженою відповідальністю, що розташоване в Полтавському районі Полтавської області. Основна спеціалізація компанії – роздрібна та оптова торгівля канцелярськими товарами через мережу фізичних магазинів та інтернет-магазин. Юридична адреса підприємства: 36007, м. Полтава, вул. Решетилівська, 47б [24].

У таблиці Б.1 додатку Б подано узагальнену інформацію про діяльність досліджуваного підприємства у 2022–2024 рр.

Організаційно-правова форма підприємства передбачає низку специфічних характеристик, які впливають на її діяльність [25]:

- компанія здійснює виключно комерційну діяльність із метою отримання прибутку від реалізації товарів та надання послуг;
- статутний капітал поділений між засновниками на паритетних засадах;
- засновники не несуть відповідальності за борговими зобов'язаннями компанії;
- у разі фінансових труднощів відповідальність кожного з учасників обмежується лише розміром їх частки у статутному капіталі – до моменту визнання компанії банкрутом.

Згідно з даними офіційного сайту підприємства [26], ключовими напрямками діяльності є торгівля канцелярською та паперовою продукцією, однак фактичний асортимент компанії є значно ширшим.

Персонал беззаперечно є ключовим ресурсом підприємства. Саме люди, їхні знання, навички, досвід, творчий потенціал та здатність до співпраці визначають конкурентоздатність, ефективність та здатність підприємства до

досягнення стратегічних цілей. За допомогою даних рис. 2.1 проаналізуємо динаміку середньооблікової чисельності персоналу досліджуваного підприємства за період 2022-2024 рр.



Рис. 2.1. Динаміка середньої чисельності персоналу підприємства, 2022-2024 рр.

Динаміка середньої чисельності персоналу підприємства протягом 2022-2024 років характеризується значним спадом у 2023 році та подальшою стабілізацією. Після зменшення з у 2023 р., порівняно з 2022 р. на 3 особи (або 3 %), чисельність персоналу залишилася на рівні 98 осіб у 2024 р. Початкове скорочення штату пов'язане з оптимізацією бізнес-процесів, а подальша стабільність – про адаптацію підприємства до нових умов.

Основні засоби є необхідною умовою для діяльності будь-якого підприємства. Це матеріальні активи, які підприємство використовує протягом тривалого часу для забезпечення свого виробничого або господарського процесу. За допомогою даних табл. 2.1 проаналізуємо структуру та динаміку забезпечення основними засобами підприємства. Аналізуючи динаміку забезпеченості досліджуваного підприємства основними засобами на основі даних табл. 2.1 за період 2022-2024 рр. формує можливість визначити наступні основні тенденції. Середньорічна вартість основних засобів демонструє значне зростання протягом аналізованого періоду. У 2024 році вона була на 222,2% більше показника 2022 р.

**Динаміка забезпеченості підприємства основними засобами,
2022-2024 рр.**

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р., %
	2022	2023	2024	
Середньорічна вартість основних засобів, тис грн	405	556	900	222,2
Первісна вартість основних засобів на початок року, тис. грн	2880	3322	3857	133,9
Первісна вартість основних засобів на кінець року, тис. грн	3322	3857	4900	147,5
Знос основних засобів на початок року, тис. грн	2582	2810	3257	126,1
Знос основних засобів на кінець року, тис. грн	2810	3257	3678	130,9
Коефіцієнт зносу, %	21,7	21,1	19,8	x
Коефіцієнт придатності, %	78,3	78,9	80,2	x

Це свідчить про активне нарощування підприємством свого основного капіталу. Як на початок, так і на кінець року спостерігається стійке зростання первісної вартості основних засобів. Первісна вартість на кінець 2024 р. на 47,5% перевищує показник 2022 р., що також характеризує розширення матеріально-технічної бази підприємства. Разом з тим, сума зносу основних засобів також зростає протягом 2022-2024 рр. Знос на кінець 2024 р. на 30,9% більше порівняно з показником 2022 р. Однак темпи зростання зносу є нижчими за темпи зростання первісної вартості.

Коефіцієнт зносу основних засобів демонструє тенденцію до зниження. З 21,7% у 2022 р. він зменшився до 19,8% у 2024 р., що свідчить про відносно менше старіння основних засобів, порівняно з темпами їх оновлення. Відповідно, коефіцієнт придатності основних засобів зростає. Це позитивна тенденція, яка вказує на покращення стану основних засобів підприємства.

За допомогою даних табл. 2.2 проаналізуємо ефективність використання основних засобів на підприємстві в аналізованому періоді 2022-2024 рр.

Проаналізувавши динаміку ефективності використання основних

засобів на підприємстві за період 2022-2024 рр. можемо зробити наступні висновки. Фондоозброєність, що показує вартість основних засобів, яка припадає на одного працівника, зросла більш ніж удвічі. Це свідчить про суттєве збільшення технічної оснащеності праці на підприємстві.

Таблиця 2.2

**Динаміка ефективності використання основних засобів
підприємства, 2022-2024 рр.**

Показники	Роки			Відношення 2024 р. до 2022 р., %
	2022	2023	2024	
Фондоозброєність, тис. грн /особу	4,0	5,7	9,2	230
Фондовіддача, тис. грн	356,8	335,6	219,5	61,5
Рентабельність основних засобів, %	846,2	825,2	133,7	x

Разом з тим, фондівіддача, яка відображає обсяг виручки, отриманої на кожен гривню вартості основних засобів, продемонструвала стрімке падіння. У 2024 р. вона знизилася на 38,5%, порівняно з 2022 р., що вказує на зниження ефективності використання кожного вкладеної грн у основні засоби. Рентабельність основних засобів, що показує прибутковість використання кожної гривні вартості основних засобів, також зазнала значного зниження – на 712,5 в. пт, що вказує на зменшення обсягу прибутку, який генерується за рахунок використання основних засобів.

Отже, незважаючи на значне збільшення технічної оснащеності праці, підприємство зіткнулося зі значним зниженням ефективності та прибутковості використання своїх основних засобів протягом 2022-2024 рр.

Ефективне використання оборотних засобів безпосередньо впливає на фінансові результати та конкурентоспроможність підприємства, тому дослідимо за допомогою даних табл. 2.3 динаміку їх вартості та ефективності використання. Аналіз даних табл. 2.3 вказує на Середньорічна вартість оборотних засобів зменшилась на 25,6% у 2024 р. від рівня 2022 р., що свідчить про скорочення обсягу оборотних засобів, на що вплинули як оптимізація, так і обмеження у фінансуванні – з іншого боку.

Коефіцієнт оборотності оборотних засобів майже в 1,8 рази у 2024 р., порівняно з 2022 р. Це позитивна тенденція, яка вказує на підвищення ефективності використання оборотних коштів – вони обертаються швидше.

Таблиця 2.3

Динаміка забезпеченості та ефективності використання оборотних засобів в підприємстві, 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відношення 2024 р. до 2022 р., %
	2022	2023	2024	
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	47983,0	33112,0	35704,5	74,4
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	3,011	5,635	5,533	x
Коефіцієнт завантаження	0,332	0,177	0,181	x
Тривалість одного обороту, днів	120	64	66	55,0

Коефіцієнт завантаження в досліджуваному періоді відповідно знизився з 0,332 до 0,181, тобто на більше ніж 45%. Чим нижчий коефіцієнт завантаження, тим менше оборотних коштів потрібно на одиницю доходу, що також свідчить про ефективніше управління ресурсами. Враховуючи вище зазначене, тривалість одного обороту скоротилася з на 45% за досліджуваний період і це позитивна тенденція, оскільки менша тривалість – це швидше вивільнення коштів з обороту, що підвищує гнучкість і фінансову стійкість підприємства.

Отже, у 2022–2024 рр. досліджуване підприємство значно покращило ефективність використання оборотних засобів. Незважаючи на зменшення їх вартості, підприємство зуміло прискорити оборотність, скоротити завантаження ресурсів і тривалість обороту, що свідчить про підвищення фінансової ефективності та можливе вдосконалення системи управління обіговими коштами.

Завершимо наше дослідження аналізом основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства за період 2022-2024 рр. (табл. 2.4). Проаналізувавши дані табл. 2.4 щодо динаміки основних показників результатів фінансово-господарської діяльності підприємства за період

2022-2024 рр., можемо зробити основні висновки. Чистий дохід від реалізації продукції демонстрував стійке зростання протягом 2022-2024 рр., так у 2024 р. він збільшився на 36,7 %, порівняно з 2022 р., що свідчить про збільшення обсягів продажів підприємства. Валовий прибуток також зростає, збільшившись у 2024 р. на 27,1 %, порівняно з 2022 р.

Таблиця 2.4

Динаміка показників результатів фінансово-господарської діяльності підприємства, 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відношення 2024 р. до 2022 р., %
	2022	2023	2024	
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	144494,0	186594,0	197550	136,7
Валовий прибуток, тис. грн	37187,0	48278,0	47253	127,1
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	107307,0	138316,0	150297	140,1
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	4098,0	3823,0	232	5,7
Чистий прибуток, тис. грн	3427,0	4588,0	1203	35,1
Рівень рентабельності, %	3,2	3,3	0,80	x

Собівартість реалізованої продукції зростала швидшими темпами, ніж чистий дохід і у 2024 р. вона була на 40,1 % більше показника 2022 р, що свідчить про зростання витрат на виробництво та реалізацію продукції.

Прибуток від операційної діяльності зазнав значного падіння: у 2024 р. даний показник становив лише 5,7 % від рівня 2022 р. Це є негативною тенденцією, що свідчить про зниження ефективності основної діяльності підприємства. Чистий прибуток також суттєво зменшився і у 2024 р. він становив лише 35,1 % від рівня 2022 р., що відображає погіршення кінцевого фінансового результату діяльності підприємства. Рівень рентабельності у 2024 р., порівняно з 2022 р., знизився на 2,4 в.п. Це підтверджує зниження прибутковості діяльності підприємства.

Отже, підприємство демонструє зростання обсягів основних та оборотних засобів, чистого доходу. Незважаючи на зростання виручки,

фінансовий стан підприємства погіршився протягом 2022-2024 років.

2.2. Аналіз стилю управління та загального рівня культури управління на підприємстві

Аналіз рівня культури управління на досліджуваному підприємстві пропонуємо розпочати з аналізу стилю лідерства, яке переважає на даному підприємстві. З цією метою нами було проведене анкетування 30 працівників підприємства за анкетною, наведеною в додатку В.

Відповідно до проведеного дослідження, було встановлено, що панівними стилями лідерства, які були представлені в 2022-2024 рр., було два види (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Стилi лiдерства популярнi на пiдприємствi, 2022-2024 рр. [результати опитування]

Ситуаційний стиль лідерства передбачає гнучкий підхід до управління, який стверджує, що не існує єдиного найкращого стилю лідерства [28]. Замість цього, ефективний лідер змінює свій стиль залежно від конкретної ситуації та рівня готовності (компетентності та відданості) членів своєї команди до

виконання певного завдання або досягнення конкретної мети.

Менеджери підприємства, як зазначають опитані, діагностують ситуацію та адаптують свою поведінку, рішення, з метою найкращої підтримки та розвитку персоналу. Також вони визначають рівень компетентності підлеглого: наскільки підлеглий має знання, навички та досвід, необхідні для виконання завдання; рівень відданості підлеглого: наскільки підлеглий мотивований, впевнений у собі та прагне виконати завдання та рівня готовності підлеглого: на основі оцінки компетентності та відданості визначається один із чотирьох рівнів готовності. Відповідно до цього менеджери обирають певний стиль лідерства (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Логіка обрання стилю управління при ситуаційному лідерстві, якою керуються менеджери підприємства, 2022-2024 рр. [результати інтерв'ю]

Іноді застосування даного стилю лідерства викликає на підприємстві приховані та відкриті конфлікти, адже у деяких працівників виникають проблеми із розумінням причин змін стилю, що іноді призведе до плутанини, відчуття несправедливості.

Другий популярний стиль лідерства – lean-менеджмент, яка являє собою систему управління, спрямовану на постійне удосконалення процесів, усунення втрат / неефективних дій, максимізацію цінності для клієнта [29].

Застосовуючи даний стиль лідерства, менеджери підприємства керуються наступними принципами (рис. 2.4):

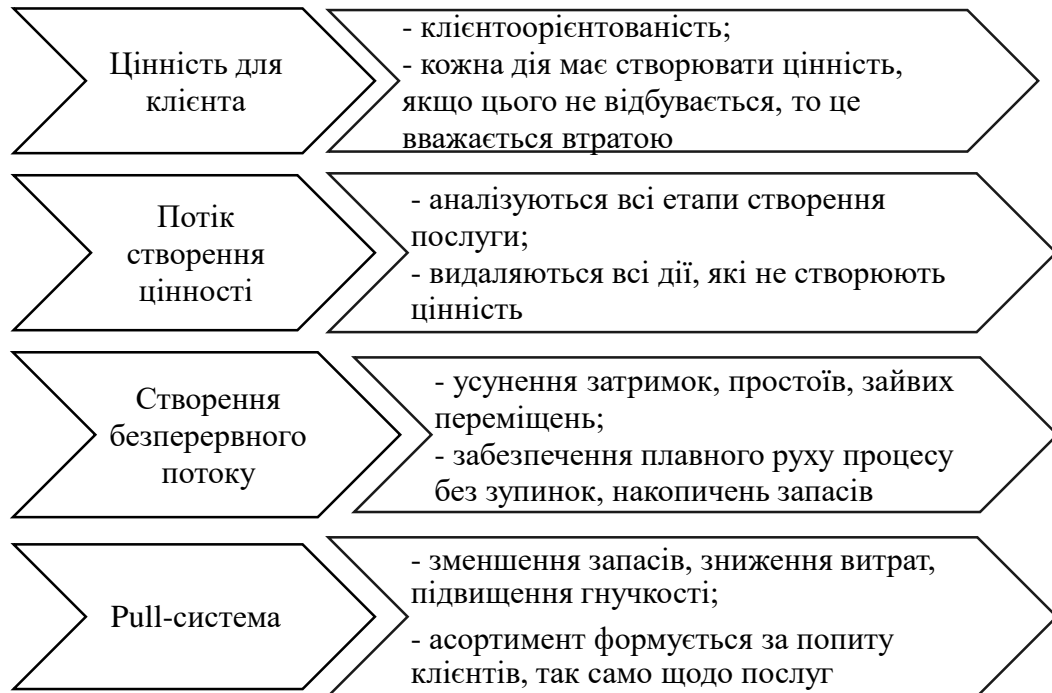


Рис. 2.4. Логіка управління при застосуванні lean-менеджменту на підприємстві, 2022-2024 рр. [результати інтерв'ю]

Комунікаційна система на підприємстві визначає культуру управління на підприємстві тому дослідимо практику налагодження комунікацій на підприємстві. Дослідження проводили за допомогою опитування обраної групи працівників (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Особливості комунікації менеджерів підприємства, 2022-2024 рр.

[результати опитування]

Елемент	Характеристика	% виборів
1	2	3
Орієнтація	Орієнтація на результат	60,0
	Орієнтація на власну позицію	10,0
	Орієнтація на підлеглих	40,0

1	2	3
Довіра та повага	Середній рівень (у певних межах, формальність поваги, вибіркова відкритість, подекуди конструктивна критика, спроби порозумітися)	83,3
	Високий рівень (глибока повага, відкритість, прозорість, співпраця та взаємопідтримка, емпатія, конструктивний діалог)	6,7
Орієнтація на розвиток	Задання запитань, що спонукають до роздумів	80,0
	Надання конструктивного зворотного зв'язку	43,3
	Обмін знаннями та досвідом	33,3
	Створення атмосфери довіри та психологічної безпеки	50,0
Емпатія	Поверхнева емпатія	56,7
	Емоційна емпатія	43,3
Чіткість, ясність	Середній рівент структурованості та чіткості (є організованість, загалом все зрозуміло, але є ряд нюансів, наявна зайва інформація, неоднозначність)	100,0

Отже, в системі комунікацій, яка склалася на підприємстві переважає орієнтація на результат (60,0%). Більшість менеджерів підприємства у своїй комунікації переважно орієнтовані на досягнення результату. Це означає, що основний фокус їхньої комунікації спрямований на виконання завдань, досягнення цілей та отримання конкретних вихідних даних.

Орієнтація на підлеглих (40,0%) також має місце, що свідчить про прагнення менеджерів враховувати потреби, думки та почуття співробітників, налагоджувати з ними контакт, підтримувати та заохочувати.

Переважає більшість опитаних вказує на середній рівень довіри та поваги у комунікаціях з менеджерами (83,3%). Характеристики цього рівня включають довіру в певних межах, формальність поваги, вибірково відкритість, подекуди конструктивну критику та спроби порозумітися. Це може свідчити про наявність певних формальних рамок у відносинах та неповну відкритість у комунікації.

Переважає більшість менеджерів використовує у своїй комунікації запитання (80,0%), які стимулюють підлеглих до аналізу, критичного мислення та пошуку власних рішень. Це є позитивним показником, що свідчить про прагнення розвивати інтелектуальний потенціал співробітників. Менше половини (43,3%) менеджерів регулярно надають конструктивний

зворотний зв'язок, спрямований на покращення роботи та розвиток навичок підлеглих. Це є зоною для зростання, оскільки якісний зворотний зв'язок є ключовим інструментом розвитку. Лише третина менеджерів (33,3%) активно ділиться власними знаннями, досвідом та інсайтами з підлеглими. Розширення практики обміну знаннями може сприяти навчанню та професійному зростанню в команді.

Половина менеджерів сприяє створенню середовища, де підлегли почуваються комфортно, висловлюючи свої думки та ідеї без страху. Підтримка психологічної безпеки є важливою для відкритої комунікації та розвитку інновацій. Менеджери підприємства використовують різноманітні методи для прийняття рішень, вибір яких залежить, головним чином, від складності проблеми, наявності часу, обсягу доступної інформації, рівня залучення команди та індивідуальних уподобань керівника. Опитавши 8 менеджерів досліджуваного підприємства, ми визначили основні особливості та методи прийняття рішень (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Особливості практики прийняття рішень менеджерами підприємства,
2022-2024 рр. [результати опитування]**

Метод	Характеристика	Примітка
Індивідуальне прийняття	Інтуїція	25,0
	Судження	37,5
	Раціональне прийняття	37,5
Колективні методи	Мозковий штурм	25,0
	Прийняття рішення голосуванням	75,0
Аналітичні методи прийняття рішень	Аналіз «витрати-вигоди»	50,0
	SWOT-аналіз	50,0
Поведінкові методи прийняття рішень:	Поступове прийняття рішень (прийняття невеликих кроків та внесення поступових змін замість радикальних рішень)	100,0

Наведені дані в табл. 2.6 відображають результати опитування щодо методів прийняття рішень, які використовували менеджери підприємства протягом 2022-2024 рр. 25,0 % менеджерів у процесі прийняття рішень покладається на інтуїцію. Це може бути ефективним у ситуаціях з обмеженим часом або при наявності значного особистого досвіду, але також може нести

ризиків суб'єктивності. Значна частина менеджерів (37,5%) використовує власні судження, що базуються на їхніх знаннях та досвіді. Це є поширеною практикою, особливо при вирішенні знайомих проблем. Така ж частка менеджерів застосовує раціональний підхід, що передбачає системний аналіз проблеми, визначення критеріїв, генерування альтернатив та їх оцінку. Це свідчить про усвідомлення важливості обґрунтованих рішень. Четвертина менеджерів використовує мозковий штурм для генерації ідей. Це свідчить про розуміння цінності колективної творчості, хоча застосовується не так часто. Переважна більшість менеджерів (75,0%) використовує голосування для прийняття колективних рішень. Це може бути ефективним для швидкого досягнення згоди, але існує ризик, що думки меншості не будуть враховані.

Половина менеджерів використовує аналіз «витрати-вигоди», що свідчить про орієнтацію на економічну ефективність при прийнятті рішень. Така ж частка менеджерів застосовує SWOT-аналіз, що вказує на розуміння важливості стратегічного аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів.

Усі опитані менеджери відзначають використання поступового прийняття рішень. Що свідчить про обережний підхід до змін, прагнення мінімізувати ризики шляхом внесення невеликих, контрольованих змін.

Досліджуване нами підприємство має задекларовану місію, візію та цінності, в межах яких функціонує вся компанія та формуються відносини (рис. 2.5).

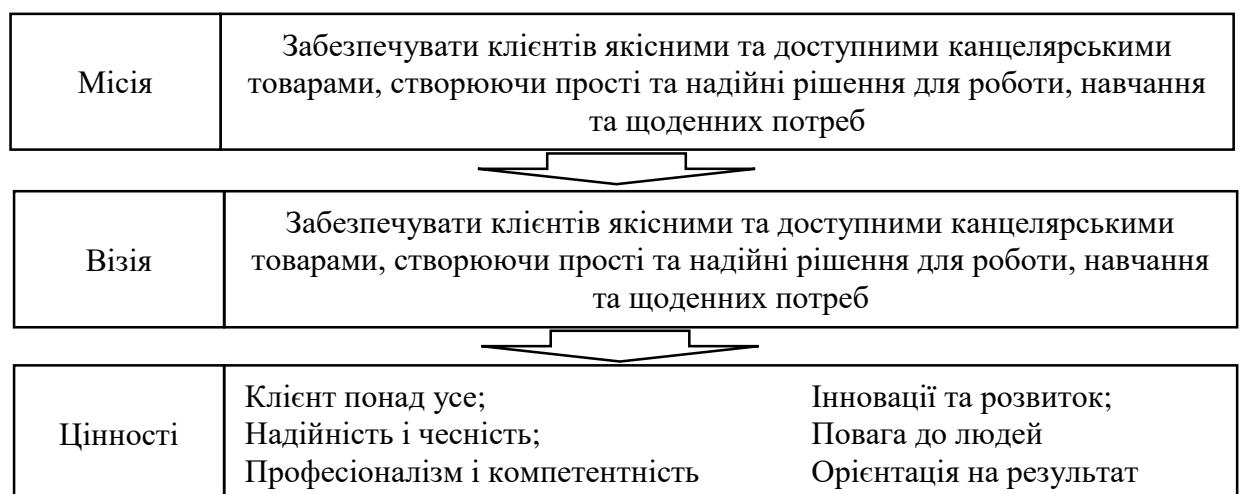


Рис. 2.5. Ціннісна система підприємства, 2022-2024 рр.

Система мотивації, яка також є елементом культури управління на підприємстві, в досліджуваному підприємстві поєднує матеріальні й нематеріальні стимули, враховує специфіку торгової діяльності та орієнтує персонал на результат (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Головні характеристики системи мотивації підприємства, 2022-2024 рр.

Складова	Характеристика
Матеріальна мотивація	
Базова заробітна плата	фіксована ставка для адміністративного персоналу, менеджерів та продавців (80,0 %) перегляд рівня зарплати щороку за результатами оцінки
Преміальна система	для продавців/менеджерів з продажу: % від особистого плану продажу / плану продажу відділу; бонус за перевиконання плану для логістів: бонус за відсутність помилок у комплектації; оплата за перевищення норми вантажообігу
Мотивація за результат	для менеджерів премії за КРІ при застосуванні проектного менеджменту – колективні премії на команду
Нематеріальна мотивація	
Визнання, подяка	публічна подяка працівникам; вручення грамот і символічних подарунків
Професійний розвиток	оплата курсів з продажу, логістики тощо; навчальні міні-сесії всередині компанії; наставництво для новачків передбачає бонус наставнику
Мотиваційні заходи	корпоративи, дні народження, конкурси, подарунки на свята
Додаткові стимули	знижки на товари, представлені в магазинах компанії; подарунок за лояльність (3 та більше років)

Проаналізуємо динаміку витрат на оплату працю та матеріальне заохочення та їх ефективність у досліджуваному підприємстві, за допомогою даних табл. 2.8 в аналізованому періоді 2022-2024 рр.

Протягом досліджуваного періоду спостерігається значне зростання загальних витрат на оплату праці. У 2024 році вони збільшилися на 38,1%, порівняно з 2022 р. Це зростання пов'язане як зі збільшенням середньої заробітної плати, так і зі змінами у чисельності персоналу. Середньорічна оплата праці на одного працівника також демонструє суттєве зростання. У 2024 р. вона склала 237,1 тис. грн/особу, що на 42,2% перевищує показник 2022 р. (166,7 тис. грн/особу). Це свідчить про значне збільшення рівня оплати праці кожного працівника протягом періоду.

Динаміка витрат на оплату працю, матеріальне заохочення та їх ефективність, 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відношення 2024 р. до 2022 р., %
	2022	2023	2024	
Витрати на оплату праці, тис. грн	16833,0	23028,0	23240,0	138,1
Середньорічна оплата праці, тис. грн / особу	166,7	235,0	237,1	142,2
Середньомісячна оплата праці, тис. грн / особу	13,9	19,6	19,8	142,4
Зарплатоємність, грн	8,58	8,10	8,5	99,1
Зарплатовіддача, грн	0,12	0,12	0,12	100,0

Аналогічна тенденція спостерігається і для середньомісячної оплати праці. У 2024 р. вона досягла 19,8 тис. грн/особу, що на 42,4 % більше, ніж у 2022 р. Це підтверджує значне зростання рівня заробітної плати на підприємстві.

Зарплатоємність, яка показує, скільки гривень витрат на оплату праці припадає на одну грн чистого доходу від реалізації продукції, залишалася відносно стабільною протягом досліджуваного періоду. У 2024 році вона склала 8,5 грн, що практично не відрізняється від показника 2022 року (8,58 грн) та 2023 року (8,10 грн). Відношення 2024 р. до 2022 р. становить 99,1%, що свідчить про незначне зниження зарплатоємності. Зарплатовіддача, яка показує, скільки грн чистого доходу від реалізації продукції припадає на 1 грн витрат на оплату праці, також залишалася незмінною на рівні 0,12 грн протягом усього досліджуваного періоду.

Отже, за проведеним дослідженням можемо зробити загальний рівень про наявний рівень культури управління на підприємстві вище середнього. На тлі багатьох позитивних моментів в кожній групі критеріїв, існують зони, які доцільно покращити або розвинути.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Розвивати культуру управління на досліджуваному підприємстві ми пропонуємо шляхом зосередження уваги менеджменту на наступних аспектах, які виділені нами, спираючись на результати проведеного дослідження (рис. 3.1).

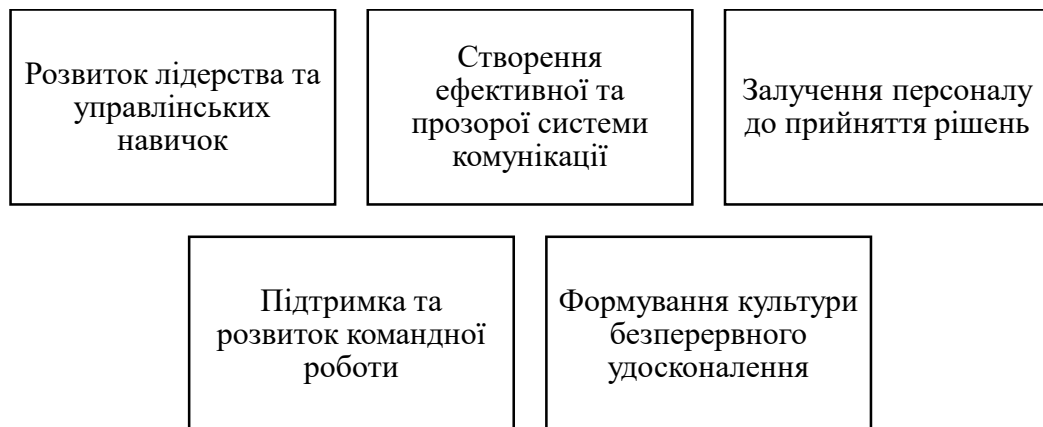


Рис. 3.1. Пропоновані аспекти удосконалення культури управління на підприємстві, 2026-2030 рр. [розроблено автором]

Коротко розглядаючи кожен з аспектів, зазначимо:

1) під акцентом «Розвиток лідерства та управлінських навичок» ми розуміємо необхідність розроблення програми навчання та розвитку для менеджерів усіх рівнів, спрямованих на формування лідерських якостей, навичок ефективної комунікації, делегування, мотивації та управління конфліктами;

2) під акцентом «Створення ефективної та прозорої системи комунікації» ми вбачаємо доцільність забезпечення регулярного обміну інформацією між керівництвом та співробітниками, використання різних каналів комунікації (зустрічі, розсилки, внутрішній портал); заохочення зворотного зв'язку та створення атмосфери, де співробітники не бояться висловлювати думки;

3) «Залучення персоналу до прийняття рішень» – вважаємо, що співробітників доцільно залучати до обговорення питань, що стосуються їхньої роботи та діяльності підприємства загалом – це сприятиме підвищенню їхньої залученості та відповідальності;

4) «Підтримка та розвиток командної роботи» передбачає створення умов для ефективної співпраці між підрозділами та окремими працівниками; заохочення формування команд, в яких цінується внесок кожного члена;

5) «Формування культури безперервного удосконалення» передбачає заохочення співробітників до пошуку нових ідей та шляхів оптимізації робочих процесів, впровадження механізму для збору та реалізації пропозицій.

Розглянемо детальніше перший пропонований напрям удосконалення культури управління на досліджуваному підприємстві – «Розвиток лідерства та управлінських навичок». Для цього пропонуємо наступну програму розвитку (рис. 3.2).

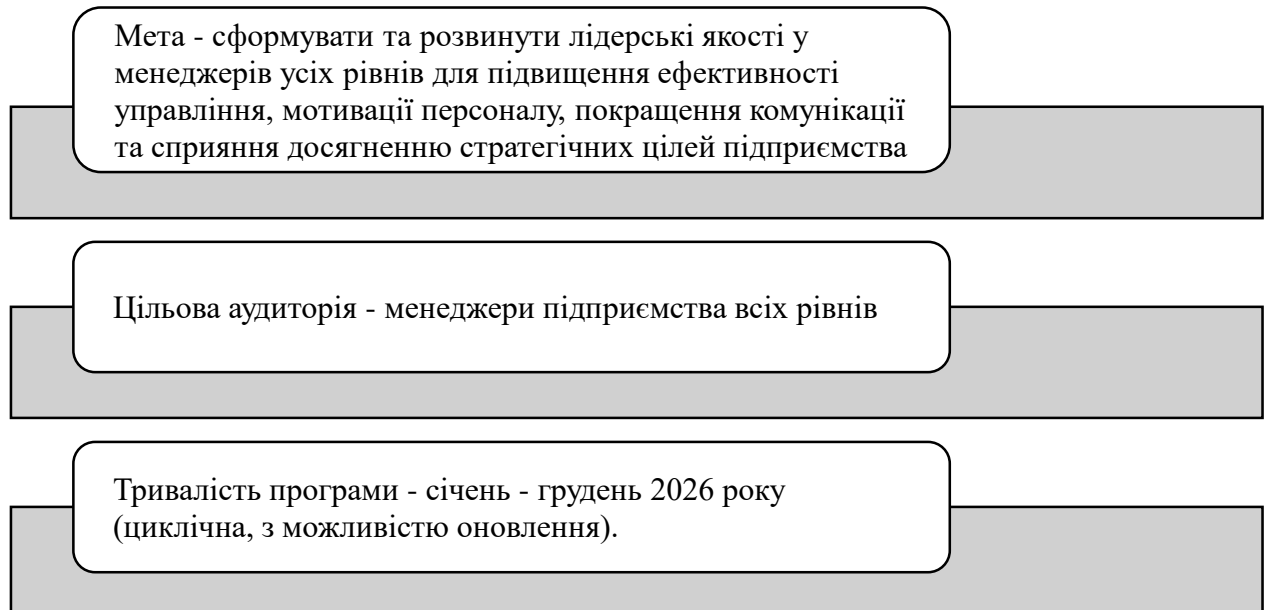


Рис. 3.2. Фокус пропонованої програми розвитку менеджерів підприємства, 2026 р. [розроблено автором]

Пропонована програма містить шість тематичних модулів, кожен з яких охоплює ряд тем (табл. Г.1 додаток Г). На нашу думку, пропонована програма

є комплексною та охоплює основні елементи лідерства, сприяє формуванню та удосконаленню актуальних лідерських компетентностей.

За допомогою даних табл. 3.1 наведемо пропозиції щодо формату та очікуваних результатів програми розвитку менеджерів підприємства.

Таблиця 3.1

Очікувані результати від реалізації програми «Розвиток лідерства та управлінських навичок», 2026 р. [розроблено автором]

Модуль	Формат	Очікувані результати
Модуль 1. Основи лідерства та самоусвідомлення	тренінги, воркшопи, коучинг, індивідуальні консультації	підвищення самоусвідомлення, розуміння власного лідерського потенціалу та зон розвитку, покращення навичок емоційного інтелекту.
Модуль 2. Ефективна комунікація для лідерів	тренінги, рольові ігри, практичні вправи, майстер-класи від запрошених експертів	покращення комунікативних навичок, підвищення ефективності міжособистісної взаємодії, вміння доносити інформацію чітко та переконливо.
Модуль 3. Управління командою та розвиток талантів	тренінги, кейс-стаді, менторингові сесії, обмін досвідом між менеджерами	підвищення ефективності управління командами, покращення навичок делегування та мотивації, розвиток компетенцій у сфері коучингу та менторингу.
Модуль 4. Стратегічне мислення та прийняття рішень	воркшопи зі стратегічного планування, бізнес-симуляції, аналіз кейсів	розвиток стратегічного мислення, покращення навичок аналізу та прийняття обґрунтованих рішень, вміння розробляти та реалізовувати стратегічні плани
Модуль 5. Лідерство в умовах змін та інновацій	тренінги, вебінари, панельні дискусії, обмін досвідом впровадження змін	розвиток навичок управління змінами, вміння формувати інноваційну культуру, ефективне лідерство у динамічному середовищі
Модуль 6. Підсумковий модуль та планування індивідуального розвитку	підсумковий семінар	усвідомлення прогресу в розвитку лідерських якостей, розроблені індивідуальні плани подальшого розвитку

Запропонована програма навчання та розвитку лідерських якостей для менеджерів досліджуваного підприємства на 2026 рік є комплексною та охоплює ключові аспекти ефективного лідерства. Програма побудована за модульним принципом, що дозволяє поетапно формувати необхідні

компетенції, починаючи від самоусвідомлення та емоційного інтелекту до стратегічного мислення та управління змінами. Різноманітність форматів навчання (тренінги, воркшопи, коучинг, симуляції) сприятиме кращому засвоєнню матеріалу та розвитку практичних навичок. Очікувані результати кожного модуля чітко сформульовані та спрямовані на підвищення ефективності управління на всіх рівнях. Підсумковий модуль забезпечить інтеграцію отриманих знань та планування подальшого індивідуального розвитку менеджерів.

За допомогою даних табл. 3.2 наведемо орієнтовний кошторис навчання.

Таблиця 3.2

Орієнтовний кошторис програми «Розвиток лідерства та управлінських навичок», 2026 р., тис. грн

Стаття витрат	Орієнтовна вартість	Примітки
Зовнішні тренери та експерти	80,0 – 150,0	Залучення фахівців для проведення тренінгів, майстер-класів з окремих модулів. Вартість залежить від рівня експертності та тривалості занять.
Навчальні матеріали та роздаткові матеріали	10,0	Друк методичних посібників, робочих зошитів, кейсів, придбання навчальних відео- та аудіоматеріалів, доступ до онлайн-платформ.
Коучинг та індивідуальні консультації	15,0-30,0	Оплата послуг коучів для індивідуальної підтримки менеджерів у розвитку лідерських якостей та складанні планів розвитку.
Непередбачені витрати (5-10%)	5,3-19,0	Резервний фонд для покриття можливих додаткових витрат.
Разом	105,0-190,0	x

Загальний орієнтовний бюджет програми навчання та розвитку лідерських якостей для менеджерів підприємства на 2026 р. становить від 105,3 до 199,0 тисяч грн. Основні витрати припадають на залучення зовнішніх тренерів та експертів, а також на коучинг та індивідуальні консультації. Передбачено резервний фонд для непередбачених витрат. Остаточна сума залежатиме від конкретних умов співпраці з провайдерами навчальних послуг та фактичних потреб програми.

Відповідальні за реалізацію пропонованої програми – відділ кадрів, який також має співпрацювати з керівниками структурних підрозділів та залученими зовнішніми експертами.

Вони ж мають оцінити ефективність програми, використовуючи наступні способи (рис. 3.3).

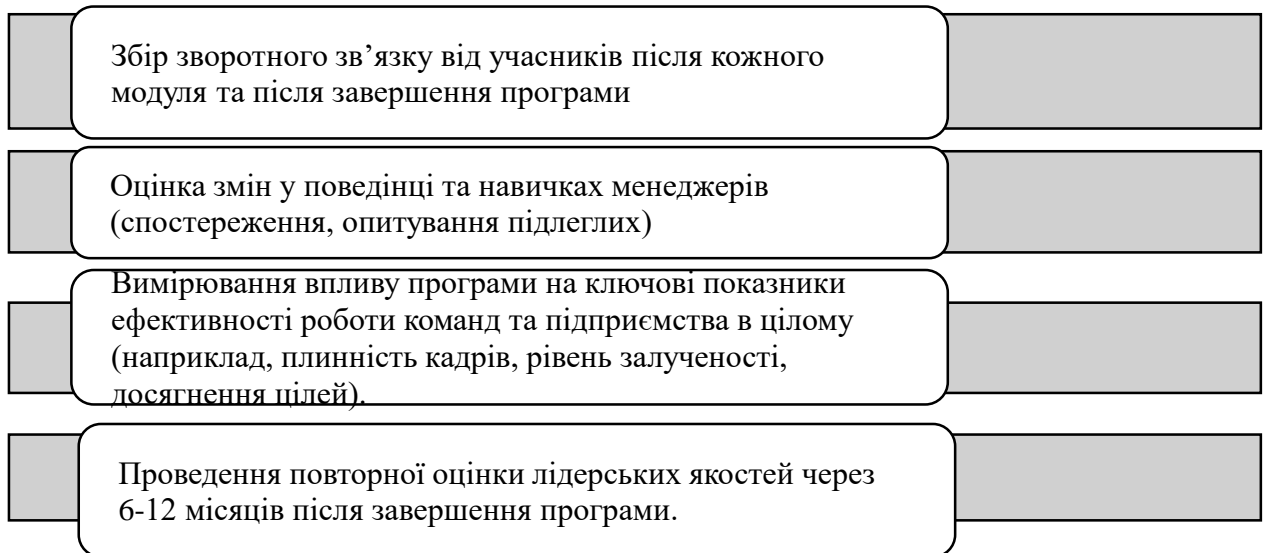


Рис. 3.3. Методи оцінки ефективності програми розвитку менеджерів підприємства, 2026 р. [розроблено автором]

Ця програма є основою для розвитку лідерських якостей менеджерів досліджуваного підприємства у 2026 році. Її успішна реалізація сприятиме зміцненню управлінського потенціалу компанії та досягненню нових висот у бізнесі.

Ще одним напрямком підвищення культури управління на досліджуваному підприємстві є залучення персоналу до прийняття рішень, що є важливим елементом ефективного управління, сприяє підвищенню залученості, мотивації, відповідальності та якості прийнятих рішень.

Серед пропонованих методів залучення персоналу до прийняття рішень та формування інноваційних рішень не лише менеджерами, але й персоналом підприємства загалом, ми пропонуємо виокремити наступні (табл. 3.3). Залучення персоналу до прийняття рішень є стратегічно вигідним підходом, що призводить до якісніших рішень завдяки різноманітності досвіду,

підвищує залученість та мотивацію співробітників, збільшує їхню відповідальність, покращує комунікацію та співпрацю, зменшує опір змінам та сприяє розвитку лідерських якостей у колективі.

Таблиця 3.3

**Пропоновані методи залучення персоналу підприємства до управління,
2026 р. [розроблено автором]**

Метод	Характеристика
Індивідуальні зустрічі	Обговорення проблеми або варіантів рішення з окремими співробітниками, чия експертиза або досвід є цінними
Формування фокус-груп	Організація невеликих групових дискусій для збору різноманітних точок зору та ідей щодо конкретного питання
Колегіальні наради	Організація зустрічей, на яких рішення приймаються шляхом відкритого обговорення та голосування
Номінальна групова техніка	Кожен учасник самостійно генерує ідеї, потім вони спільно обговорюються та ранжуються шляхом анонімного голосування

Також пропонуємо розробити механізм спрямований на систематичне збирання, обробку та впровадження пропозицій від персоналу підприємства з метою покращення його діяльності, оптимізації процесів, підвищення ефективності, безпеки праці та рівня задоволеності співробітників.

Для цього створити спеціальну адресу електронної пошти – голос@yulis.ua для подання пропозицій у письмовій формі.

Пропозиції доцільно надавати у спеціальному форматі (рис. 3.4).

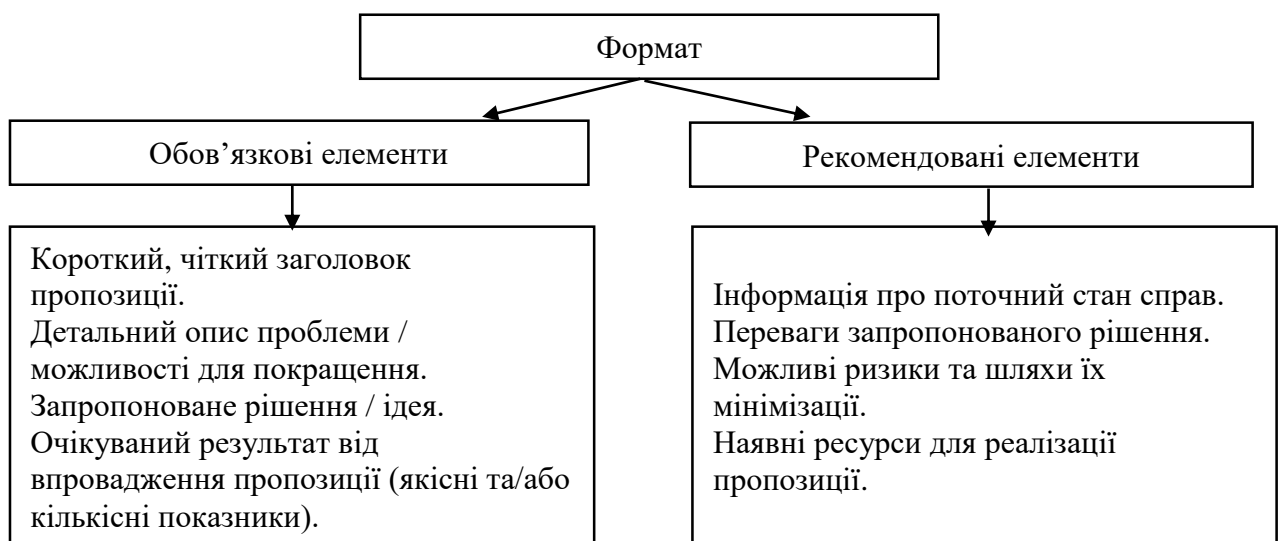


Рис. 3.4. Пропонований формат для пропозицій персоналу, 2026 р.

Процес прийняття рішень щодо поданих персоналом підприємства пропозицій включає розгляд висновків експертів (керівники відділів, яких стосується пропозиція) керівництвом або спеціальною комісією, на основі чого приймається рішення про впровадження (з визначенням термінів та відповідальних), відхилення (з наданням обґрунтування автору) або направлення на доопрацювання.

На етапі впровадження схвалені пропозиції реалізуються відповідальними особами з обов'язковим інформуванням автора та подальшою оцінкою досягнутих результатів. Для стимулювання подальшої активності варто передбачити систему матеріальних (премії, сертифікати, цінні подарунки) та нематеріальних (подяка, розміщення інформації про автора та його пропозицію на внутрішніх комунікаційних каналах, надання додаткових днів відпустки, можливості для професійного розвитку) заохочень, а також регулярне публічне визнання авторів найцінніших та впроваджених ідей.

ВИСНОВКИ

1. Культура управління – фундаментальна основа ефективного менеджменту, що комплексно впливає на діяльність підприємства. Це ключовий фактор ефективності управління персоналом, визначаючи комунікації, мотивацію, інновації, адаптивність та кінцеві результати. Дослідження виділяє важливі аспекти культури управління, серед яких: стиль лідерства, комунікації, прийняття рішень, етика, мотивація та ставлення до інновацій. Лідерство формує цінності, комунікації забезпечують взаємодію, прийняття рішень – обґрунтованість, а мотивація стимулює персонал до ефективної діяльності. Ставлення до інновацій є критичним для конкурентоздатності підприємства. Висока культура управління характеризується орієнтацією на персонал, довірою, розвитком та чіткістю. Ефективні рішення базуються на раціональності та аналізі. Культура управління – потужний стратегічний інструмент, що підвищує ефективність та конкурентоздатність, стимулює інновації, мотивує персонал та забезпечує залучення талантів. Розвинена культура управління прямо впливає на покращення продуктів та фінансово-економічне зростання підприємства.

2. Протягом 2022-2024 рр. досліджуване підприємство, що спеціалізується на роздрібній та оптовій торгівлі канцелярськими товарами в Полтавській області, демонструє неоднозначні тенденції розвитку. Середня чисельність персоналу скоротилася на 3% у 2024 р., порівняно з 2022 р. Спостерігається значне зростання забезпеченості основними засобами. Середньорічна вартість зросла на 222,2%; первісна вартість основних засобів на кінець зросла на 47,5 %; при цьому коефіцієнт зносу знизився, а коефіцієнт придатності зріс у 2024 р., порівняно з 2022 р. Фондоозброєність зросла на 230%, проте фондівдача знизилася на 38,5%, а рентабельність основних засобів значно впала. Середньорічна вартість оборотних засобів зменшилася на 25,6%, водночас коефіцієнт оборотності зріс майже в 1,8 рази, коефіцієнт завантаження знизився більш ніж на 45 %, а тривалість одного обороту

скоротилася на 45 %. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 36,7 % (, а валовий прибуток – на 27,1 %. Однак, собівартість зросла на 40,1 %. Відповідно, прибуток від операційної діяльності зменшився на 94,3 %, чистий прибуток – на 64,9%, а рівень рентабельності – на 2,4 в. пт. Таким чином, незважаючи на зростання чистого доходу та покращення показників оборотності оборотних засобів, фінансовий стан підприємства протягом 2022-2024 рр. погіршився.

3. Проведене дослідження дозволяє зробити загальний висновок про рівень культури управління на підприємстві як вище середнього. Протягом 2022-2024 рр. на підприємстві домінували ситуаційний стиль лідерства та lean-менеджмент. Ситуаційний стиль використовувався менеджерами для адаптації до рівня готовності персоналу, а lean-менеджмент був спрямований на постійне удосконалення процесів та усунення втрат.

4. В системі комунікації менеджерів переважала орієнтація на результат (60,0%), що свідчить про фокус на досягненні цілей, значна частина менеджерів також демонструвала орієнтацію на підлеглих (40,0). Рівень довіри та поваги у комунікаціях оцінюється переважно як середній (83,3%), з низьким відсотком високого рівня (6,7%), що вказує на потенціал для покращення відкритості та глибини взаємодії. Менеджери активно використовують запитання, що спонукають до роздумів (80,0%), сприяючи розвитку персоналу. Проте, надання конструктивного зворотного зв'язку (43,3%) та обмін знаннями (33,3%) потребують більшої уваги. Половина менеджерів сприяла створенню атмосфери довіри та психологічної безпеки (50,0%). Рівень чіткості та структурованості комунікації оцінюється як середній, що вказує на необхідність підвищення ясності та лаконічності передачі інформації.

5. В індивідуальному прийнятті рішень спостерігалось відносно збалансоване використання інтуїції (25,0%), судження (37,5%) та раціонального аналізу (37,5%). У колективному прийнятті рішень домінувало голосування (75,0%), а мозковий штурм (25,0%) використовувався рідше.

Аналітичні методи, такі як аналіз «витрати-вигоди» (50,0%) та SWOT-аналіз (50,0%), застосовувалися на середньому рівні. Переважаючим поведінковим методом було поступове прийняття рішень (100,0%), що може свідчити про обережний підхід до змін.

6. Підприємство має задекларовану місію, візію та цінності, що формують основу для відносин. Протягом 2022-2024 рр. спостерігалось значне зростання витрат на оплату праці (на 38,1%) та середньої заробітної плати (на 42,2%). При цьому показники зарплатоємності та зарплатовіддачі майже не змінилися.

З метою удосконалення культури управління на підприємстві, були запропоновані наступні ключові аспекти (2026-2030 рр.):

1. Розвивати лідерство та управлінські навички – запропонована програма навчання для менеджерів усіх рівнів, спрямована на лідерство, комунікацію, делегування, мотивацію та управління конфліктами. Створити ефективну та прозору систему комунікації, через забезпечення регулярного обміну інформацією, використання різних каналів, заохочення зворотного зв'язку та відкритого висловлювання думок. Залучати персонал до прийняття рішень, обговорення питань, що стосуються їхньої роботи та діяльності підприємства. Підтримувати та розвивати командну роботу, створюючи умови для ефективної співпраці, заохочення формування команд та цінування внеску кожного члена. Підтримувати культуру безперервного удосконалення, через заохочення пошуку нових ідей та оптимізації процесів, впровадження механізму збору та реалізації пропозицій.

2. Програма розвитку лідерства та управлінських навичок на 2026 рік:, яка охоплює 6 тематичних модулів, в межах яких є ряд занять за різною тематикою. Формат реалізації програми розвитку: тренінги, воркшопи, коучинг, індивідуальні консультації, рольові ігри, кейс-стаді, вебінари, панельні дискусії, підсумковий семінар. Серед очікуваних результатів: підвищення самоусвідомлення, покращення комунікативних навичок, підвищення ефективності управління командами, розвиток стратегічного

мислення, вміння керувати змінами та інноваціями, розробка індивідуальних планів розвитку. Орієнтовний кошторис: 105,3 - 199,0 тис. грн (основні витрати: зовнішні тренери, коучинг, навчальні матеріали).

3. Залучення персоналу до прийняття рішень (пропоновані методи на 2026 рік): індивідуальні зустрічі, формування фокус-груп, колегіальні наради, номінальна групова техніка.

4. В межах залучення персоналу до управління та розвитку культури безперервного удосконалення запропоновано механізм збору пропозицій персоналу. Плановим каналом подання є спеціально створена електронна пошта (голос@yulis.ua), на яку можна надсилати пропозиції, оформлені відповідним чином. Запропонований формат оформлення пропозиції, включає обов'язкові елементи (заголовок, опис проблеми, рішення, очікуваний результат) та рекомендовані елементи (поточний стан, переваги, ризики, ресурси). Далі пропозиції розглядаються експертами, на основі їх рішення відбувається прийняття рішення керівництвом (впровадження, відхилення, доопрацювання), впровадження, інформування автора, оцінка результатів. Авторів найкращих пропозицій рекомендовано заохочувати матеріально (премії, подарунки, сертифікати) та нематеріально (подяка, додаткова відпустка, розвиток).