

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота

**на тему: «КУЛЬТУРА УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ»
(на прикладі ТОВ «ГРАНІТУА»)**

*Допущено до захисту
«___» _____ року*

Студента групи М 02-22
факультету туризму, бізнесу і психології
освітньої програми
Менеджмент комерційної діяльності
за спеціальністю 073 Менеджмент
Рубана Андрія Павловича

*Завідувач кафедри
менеджменту і маркетингу
_____Маковецька І. М.
(підпис)*

Науковий керівник:
кандидат економічних наук, доцент
Афанасьєв К.М.

Національна шкала _____
Кількість балів _____
Оцінка ЄКТС _____

КИЇВ – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1. Концептуальні підходи до визначення сутності та ролі культури управління.....	6
1.2. Складові елементи та рівні формування управлінської культури	10
1.3. Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на трансформацію культури управління в сучасних умовах	15
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ДІАГНОСТИКА СТАНУ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ В ТОВ «ГРАНІТУА»	20
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ГРАНІТУА».....	20
2.2. Діагностика існуючої моделі управлінської культури в організації ..	24
2.3. Оцінка ефективності системи управління та ідентифікація проблемних зон у взаємодії менеджменту	27
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ В ТОВ «ГРАНІТУА»	33
3.1. Розробка заходів щодо вдосконалення етики та стилю керівництва	33
3.2. Оцінка очікуваної результативності та соціально-економічної ефективності запропонованих рішень	36
ВИСНОВКИ.....	43
РЕЗЮМЕ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку ринкової економіки, глобалізації бізнес-процесів та посилення жорсткої конкуренції ефективність діяльності вітчизняних підприємств значною мірою залежить не лише від рівня їх матеріально-технічного забезпечення, впровадження інноваційних технологій чи обсягу залучених фінансових ресурсів, а й від докорінної зміни парадигми управління. Одним із найважливіших нематеріальних активів та ключових чинників, що визначають загальну результативність і стратегічну стійкість компанії, виступає культура управління.

Актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи зумовлена тим, що в сучасних умовах господарювання вітчизняні підприємства змушені функціонувати у середовищі високої невизначеності, постійної зміни нормативно-правової бази та швидких технологічних трансформацій. За таких обставин саме культура управління стає стратегічним інструментом, який дозволяє забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства, підвищити продуктивність праці та оптимізувати внутрішні бізнес-процеси. Особливої актуальності дослідження культури управління набуває для сектору малого і середнього бізнесу, зокрема у виробничій сфері, де кінцевий фінансовий результат значною мірою залежить від стилю керівництва власника-директора та рівня організаційної дисципліни.

Проблематика формування й розвитку культури управління знайшла відображення у працях зарубіжних (М. Мескон, Е. Шейн, К. Кемерон, Р. Куїнн, П. Друкер, Ф. Тейлор, А. Файоль) та вітчизняних (Г. В. Щокін, Ф. І. Хміль, А. В. Шегди, О. Є. Кузьмін) учених. Разом із тим, питання комплексної діагностики та цілеспрямованого вдосконалення культури управління на мікрорівні конкретного каменеобробного підприємства залишаються недостатньо вивченими, що й обумовило вибір теми дослідження.

Метою дослідження є теоретико-методичне обґрунтування сутності культури управління та розробка комплексу практичних рекомендацій щодо її вдосконалення в організації на прикладі ТОВ «ГРАНІТУА».

Для досягнення поставленої мети було сформульовано та вирішено такі завдання дослідження:

- розкрити концептуальні підходи до визначення сутності та ролі культури управління в сучасних організаціях;
- дослідити базові складові елементи та рівні формування управлінської культури;
- проаналізувати вплив ключових зовнішніх і внутрішніх факторів на процес трансформації культури управління;
- надати організаційно-економічну характеристику бази дослідження - ТОВ «ГРАНІТУА»;
- провести комплексну діагностику існуючої моделі управлінської культури на досліджуваному підприємстві;
- здійснити оцінку ефективності діючої системи управління та ідентифікувати головні проблемні аспекти у взаємодії менеджменту;
- розробити комплекс організаційно-економічних заходів щодо вдосконалення культури управління на підприємстві;
- обґрунтувати очікувану соціально-економічну ефективність від впровадження запропонованих рішень.

Об'єктом дослідження є процес формування, розвитку та функціонування культури управління в сучасній організації.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів діагностики і вдосконалення культури управління в ТОВ «ГРАНІТУА».

Емпірична база дослідження — господарська та управлінська діяльність ТОВ «ГРАНІТУА», що функціонує у сфері видобування, оброблення та реалізації продукції з декоративного і будівельного каменю.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використано такі методи наукового пізнання: методи аналізу і синтезу, індукції та дедукції (для узагальнення теоретичних концепцій), системний підхід (для вивчення культури як цілісного явища), методи техніко-економічного аналізу (для оцінки результатів діяльності підприємства), SWOT-аналіз та метод експертних оцінок (для визначення сильних і слабких сторін моделі управління).

Практична значущість одержаних результатів полягає у тому, що запропоновані рекомендації можуть бути безпосередньо використані у повсякденній діяльності ТОВ «ГРАНІТУА» для підвищення ефективності роботи управлінського апарату, вдосконалення взаємодії між працівниками та зміцнення конкурентних позицій компанії.

Інформаційною базою дослідження є монографії, наукові статті, офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, чинні нормативно-правові акти, а також внутрішня документація, штатний розпис та фінансова звітність ТОВ «ГРАНІТУА».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Концептуальні підходи до визначення сутності та ролі культури управління

У сучасних умовах розвитку національної економіки, яка характеризується переходом до постіндустріального суспільства та економіки знань, постійним ускладненням організаційних структур та управлінських процесів, особливого фундаментального значення набуває дослідження культури управління. Сьогодні вона розглядається не просто як супутній елемент менеджменту, а як один із найважливіших ключових чинників, що визначає здатність організації до виживання та ефективного функціонування в умовах жорсткої ринкової конкуренції (Шегда, 2018).

У науковій теорії та бізнес-практиці культура управління визначає загальний характер управлінських рішень, рівень свідомої організаційної дисципліни, якість внутрішніх та зовнішніх комунікацій, а також загальну ефективність взаємодії між вищим керівництвом, менеджерами середньої ланки та виконавцями. У фаховій науковій літературі культура управління справедливо розглядається як надзвичайно складна, багатовимірна та багатокomпонентна категорія, що гармонійно поєднує в собі як суворо формальні (інструкції, правила, регламенти), так і глибоко неформальні (традиції, негласні правила поведінки, міфи організації) аспекти управлінської діяльності.

Досліджуючи етимологію та сутність даного поняття, доцільно звернутися до класичних визначень менеджменту. Зокрема, за визначенням М. Мескона, М. Альберта та Ф. Хедоурі, управління являє собою безперервний процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для формулювання та досягнення цілей організації (Mescon et al., 1988). Очевидно, є всі підстави вважати, що ефективність реалізації кожної з цих чотирьох

базових функцій менеджменту знаходиться у прямій залежності від рівня сформованої управлінської культури суб'єкта управління.

Еволюція концептуальних поглядів на сутність і роль культури управління є невіддільною від загального розвитку управлінської думки і пройшла кілька визначальних історичних етапів. У межах класичного (раціоналістичного) підходу, фундаторами якого є Ф. Тейлор, А. Файоль та М. Вебер, культура управління фактично ототожнювалася з якістю та точністю реалізації основних функцій менеджменту і побудовою ідеальної бюрократичної машини. У цій парадигмі управлінська культура характеризувала здатність керівників жорстко та максимально ефективно організувати діяльність підприємства, математично раціонально використовувати матеріальні та трудові ресурси, а також забезпечувати досягнення поставлених цілей за рахунок суворої регламентації кожної дії працівника. Цей підхід розглядав управління як чітко структурований, майже механістичний процес, де людина виступала лише "гвинтиком" у загальній системі. Відповідно, культура управління зводилася до культури безумовного підпорядкування та контролю.

Якісний злам у розумінні проблеми відбувся із виникненням школи людських стосунків. Поведінковий підхід, започаткований дослідженнями Е. Мейо у Хоторні, а згодом розвинутий у працях Д. МакГрегора (теорії "Х" та "У") і Ф. Герцберга, кардинально змістив акценти, зацентрувавши головну увагу на людському факторі. У межах цієї концепції культура управління почала розглядатися як складна система моделей поведінки керівників та їх ставлення до підлеглих. У цьому контексті критично важливого значення набули такі поняття, як демократичний стиль керівництва, нематеріальна мотивація персоналу, рівень психологічної довіри в колективі, характер міжособистісних відносин та задоволеність працівників своєю працею.

Сучасне розуміння феномену значною мірою спирається на праці Е. Шейна. Як зазначає вчений, культура організації формується як сукупність та система базових припущень (переконань), що виявляються, винаходяться або

виробляються певною групою людей у процесі їх спільного навчання, адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції. Ці припущення працюють настільки добре, що вважаються правильними апріорі, і тому транслиуються новим членам організації як єдиний правильний спосіб сприйняття, мислення та ставлення до проблем (Шейн, 2013). Це фундаментальне положення повною мірою стосується і культури управління, яка виступає ядром і невід'ємною складовою загальної організаційної культури.

Розвиток науки у другій половині ХХ століття призвів до формування системного підходу, який дозволяє розглядати підприємство як відкриту соціально-технічну систему. Згідно з цим підходом, культура управління розглядається як цілісна підсистема, що включає безліч взаємопов'язаних елементів (Кузьмін & Мельник, 2021): корпоративні цінності, норми, ділові традиції, сучасні управлінські інформаційні технології, архітектуру організаційної структури та комунікаційні процеси. Зміни в одному елементі (наприклад, впровадження нової ERP-системи) неминуче викликають зміни у всій культурі управління. У цьому випадку культура управління виступає найважливішим інтегруючим фактором, що скріплює організацію та забезпечує узгодженість усіх складових діяльності підприємства.

Водночас, сучасні реалії бізнесу вимагають застосування ситуаційного підходу, відповідно до якого не існує "хорошої" чи "поганої" культури управління у вакуумі — її ефективність повністю залежить від конкретних умов та контексту функціонування організації на даний момент часу (Друкер, 2018). Це означає, що не існує універсальної "ідеальної" моделі управлінської культури, яка була б однаково результативною для всіх без винятку підприємств. Кожна комерційна організація формує власну, унікальну культуру управління з обов'язковим урахуванням специфіки своєї операційної діяльності, масштабів (розміру), галузевих особливостей, географічного розташування і, що найголовніше, рівня конкуренції на ринку.

У науковій полеміці окремо слід розмежувати поняття "організаційна культура", "корпоративна культура" та "культура управління". Організаційна культура є найбільш широким, всеосяжним поняттям і охоплює абсолютно всі аспекти діяльності підприємства та поведінки всіх без винятку його членів. Натомість культура управління є вузьким, фокусним поняттям, що стосується безпосередньо процесів підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень, а також специфіки поведінки саме керівної ланки (менеджменту). Культура управління виступає локомотивом, який задає тон і формує організаційну культуру. Водночас ці дві наукові категорії є тісно взаємопов'язаними, взаємопроникними та взаємодоповнюючими.

Роль культури управління в практичній діяльності організації найповніше розкривається та проявляється через її специфічні функції. Вітчизняні та зарубіжні науковці сходяться на думці, що культура управління виконує такий комплекс базових функцій:

Регулятивна (нормативна) функція — полягає у встановленні писаних і неписаних норм поведінки, стандартів взаємодії та процедур, які спрямовують дії менеджерів у передбачуване русло.

Інтегруюча функція — проявляється в об'єднанні всіх працівників навколо спільних цілей компанії, формуванні почуття організаційної ідентичності та лояльності, що дозволяє колективу діяти як єдиний злагоджений механізм.

Мотиваційна функція — полягає у створенні таких умов і стимулів, які безпосередньо впливають на залученість персоналу, викликаючи у працівників внутрішнє бажання працювати ефективніше не лише заради грошової винагороди, а й заради визнання та самореалізації.

Адаптивна функція - забезпечує здатність підприємства гнучко та оперативно реагувати на непередбачувані зміни зовнішнього макро- та мікросередовища, полегшуючи процеси впровадження інновацій та реорганізації.

Охоронна функція - створює своєрідний "імунітет" компанії, захищаючи її від небажаних зовнішніх впливів, проникнення чужих цінностей або переманювання ключових співробітників конкурентами.

У сучасних кризових та поскризових умовах господарювання культура управління все частіше розглядається вищим керівництвом як критично важливий стратегічний ресурс підприємства, який неможливо швидко скопіювати конкурентам. Як слушно підкреслює відомий теоретик конкуренції М. Портер, стабільна конкурентоспроможність сучасної організації формується не лише і не стільки за рахунок унікальних матеріальних ресурсів чи дешевої робочої сили, а й завдяки ефективним, неповторним управлінським практикам та моделям поведінки. У цьому стратегічному контексті висока культура управління виступає невидимим, але надзвичайно потужним чинником формування стійких конкурентних переваг на ринку.

Підсумовуючи вищевикладене, слід зазначити, що культура управління є надзвичайно складною, динамічною та багатовимірною економіко-управлінською категорією. Вона органічно поєднує в собі різні функціональні, психологічні та соціальні аспекти управлінської діяльності і де-факто відіграє ключову, формоутворюючу роль у забезпеченні ефективності функціонування будь-якої організації у довгостроковій перспективі.

1.2. Складові елементи та рівні формування управлінської культури

Культура управління в сучасній науковій парадигмі розглядається як складна багаторівнева та багатофункціональна система, що включає сукупність взаємопов'язаних елементів, які в сукупності визначають характер, спрямованість та ефективність управлінських процесів в організації. Вона виступає інтегральною характеристикою системи менеджменту,

відображаючи не лише формальні аспекти ієрархії, а й глибинні соціально-психологічні механізми взаємодії.

Дослідження структури культури управління потребує застосування аксіологічного підходу, згідно з яким фундаментом будь-якої управлінської системи є управлінські цінності. На моє переконання, саме цінності виступають тим внутрішнім стрижнем, який визначає стратегічні орієнтири діяльності організації та формує етичні межі прийняття рішень. Управлінські цінності можуть бути орієнтовані на інноваційний розвиток, стабільність, соціальну відповідальність або виключно на максимізацію прибутку. Слід вважати, що успішність трансформації культури управління залежить від того, наскільки задекларовані керівництвом цінності збігаються з реальними переконаннями персоналу.

Наступним структурним елементом є норми та правила поведінки, які забезпечують інституціоналізацію управлінської культури. Вони поділяються на:

- формальні норми: зафіксовані у статуті підприємства, посадових інструкціях, кодексах корпоративної етики та внутрішніх регламентах;
- неформальні норми: усталені традиції, звички та неписані правила взаємодії, які часто мають сильніший вплив на реальну поведінку працівників, ніж офіційні документи.

Особливу роль у структурі культури управління відіграє стиль керівництва. Він є зовнішнім проявом внутрішньої культури менеджера і визначає характер розподілу влади, рівень делегування повноважень та атмосферу в колективі. У межах наукової дискусії часто підкреслюється, що перехід від авторитарних до партисипативних (співучасних) методів управління є ознакою зрілої та прогресивної управлінської культури, яка сприяє розкриттю творчого потенціалу підлеглих.

Важливим компонентом також є система управлінських комунікацій. Вона забезпечує циркуляцію інформаційних потоків та визначає швидкість

реакції системи на внутрішні та зовнішні збурення. Висока культура комунікацій передбачає не лише ефективність вертикальних зв'язків (від керівника до підлеглого), а й розвиненість горизонтальної взаємодії та наявність дієвих механізмів зворотного зв'язку.

Для систематизації та наочного представлення ключових компонентів управлінської культури доцільно навести таблицю 1.1.

Таблиця 1.1

Ключові компоненти управлінської культури

Елемент культури	Сутність та змістове наповнення	Вплив на систему управління
Управлінські цінності	Система пріоритетів, переконань та стратегічних орієнтирів керівництва.	Визначають вектор стратегічного розвитку та критерії оцінки успіху.
Норми та регламенти	Сукупність формальних та неформальних правил поведінки.	Забезпечують стабільність та передбачуваність управлінських процесів.
Стиль керівництва	Сукупність методів та прийомів впливу на підлеглих.	Формує соціально-психологічний клімат та рівень лояльності персоналу.
Комунікаційні мережі	Канали та методи обміну інформацією в організації.	Забезпечують координацію дій та оперативність прийняття рішень.
Організаційна структура	Схема розподілу повноважень та відповідальності.	Визначає ступінь гнучкості та централізації управління.
Управлінська етика	Моральні принципи та стандарти професійної поведінки.	Формує рівень довіри всередині організації та її репутацію.

Джерело: розроблено автором.

Більш глибоке розуміння механізмів функціонування даного феномену дає аналіз рівнів формування управлінської культури. У цьому контексті найбільш ґрунтовною вважається концепція Едгара Шейна, який пропонує розглядати культуру як трирівневу піраміду:

Поверхневий рівень (артефакти). Це видимі прояви культури, які можна спостерігати: архітектура офісу, дрес-код, мова спілкування, ритуали та церемонії, технологічне обладнання. Незважаючи на легкість спостереження, цей рівень часто складно інтерпретувати без розуміння глибших шарів.

Середній рівень (проголошені цінності). До нього належать стратегії, цілі, філософія та принципи, які організація офіційно декларує. Це те, як керівництво пояснює свої дії та які орієнтири ставить перед колективом.

Глибинний рівень (базові припущення). Це фундамент культури - неусвідомлені, підсвідомі переконання щодо природи людини, часу, простору та роботи. Саме ці установки визначають автоматичні реакції менеджерів на проблемні ситуації і є найбільш стійкими до змін.

Характеристику цих рівнів у контексті менеджменту систематизовано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Рівні культури управління

Рівень культури	Об'єкти прояву	Ступінь складності змін
Артефакти	Стиль одягу, манера мовлення, символіка, технології.	Низький (змінюються швидко)
Цінності	Місія, стратегічні плани, етичні кодекси.	Середній (потребують переконання)
Припущення	Ставлення до влади, довіри, конфліктів.	Високий (тривалий процес трансформації)

Джерело: розроблено автором.

Важливим доповненням до теоретичного аналізу структури культури управління виступає її типологія, що дозволяє систематизувати підходи до ідентифікації управлінських моделей у сучасних організаціях. У межах наукового дискурсу особливого поширення та визнання здобула рамкова конструкція конкуруючих цінностей, розроблена К. Кемероном та Р. Куїнном (модель ОСАІ). Відповідно до зазначеної концепції, класифікація культури управління здійснюється за двома ключовими векторами: «гнучкість - контроль» та «внутрішній фокус - зовнішній фокус» (Кемерон & Куїнн, 2010).

На моє переконання, такий підхід дозволяє виокремити чотири домінантні типи управлінської культури, кожен з яких характеризується специфічними рисами:

- кланова культура — базується на принципах партнерства та внутрішньої єдності; керівник у такій системі сприймається як наставник або батьківська постать, а головною цінністю виступає відданість спільним традиціям;
- адхократична культура — орієнтована на інноваційний розвиток, прийняття виправданого ризику та творчу активність персоналу; процес управління в такій моделі базується на проєктних засадах та гнучкості;
- ієрархічна (бюрократична) культура — акцентує увагу на стабільності функціонування, суворому адміністративному контролі та формалізації управлінських процедур; керівники виступають у ролі раціональних організаторів та координаторів;
- ринкова культура — характеризується домінуванням орієнтації на кінцевий результат, здобуттям конкурентних переваг та неухильним виконанням планових показників; стиль управління за таких умов є жорстким та цілеспрямованим.

Слід зазначити, що для вітчизняних виробничих підприємств, зокрема таких як ТОВ «ГРАНІТУА», часто притаманне поєднання ієрархічного та ринкового типів. Це дозволяє забезпечити необхідний рівень виробничої та технологічної дисципліни, проте, водночас, може створювати певні бар'єри

для розвитку організаційної гнучкості та адаптивності. Таким чином, глибоке розуміння складових елементів та рівнів формування культури управління дозволяє не лише діагностувати поточний стан системи менеджменту, а й науково обґрунтовувати необхідні трансформаційні зміни для підвищення загальної ефективності діяльності організації.

1.3. Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на трансформацію культури управління в сучасних умовах

У сучасних умовах розвитку національної та глобальної економіки культура управління не є і не може бути статичною, незмінною характеристикою організації. Вона являє собою динамічний феномен, що перебуває у стані постійної еволюції та трансформації. Ця безперервна мінливість об'єктивно зумовлена впливом складного комплексу факторів, які формують турбулентне середовище функціонування підприємства та безпосередньо детермінують особливості здійснення управлінської діяльності. З огляду на це, глибоке теоретичне та емпіричне дослідження факторів впливу на культуру управління є абсолютно необхідним етапом аналізу ефективності будь-якої системи менеджменту.

Формування, розвиток та зміна парадигми культури управління відбуваються під перманентним впливом як зовнішніх (екзогенних), так і внутрішніх (ендогенних) факторів. Ці дві групи чинників перебувають у тісній діалектичній взаємодії: зовнішні фактори створюють загальні макроекономічні та інституційні умови функціонування підприємства (формують виклики), тоді як внутрішні чинники визначають здатність та готовність самої організації адекватно реагувати на ці виклики шляхом адаптації характеру управлінських процесів.

До найважливіших зовнішніх факторів макросередовища, що мають стратегічний вплив на управлінську культуру, належить економічне середовище. Воно визначає загальну купівельну спроможність населення,

рівень інфляції, вартість залучення кредитних ресурсів та динаміку ринків збуту. В умовах макроекономічної нестабільності, яка є характерною для сучасного етапу розвитку вітчизняної економіки, підприємства змушені різко підвищувати ефективність використання наявних ресурсів та посилювати фінансовий контроль. Це об'єктивно сприяє формуванню більш раціональної, прагматичної та жорстко результаторієнтованої культури управління, де на перший план виходить антикризовий менеджмент та здатність оптимізувати витрати.

Не менш вагомим зовнішнім чинником виступає інтенсивність конкурентної боротьби у відповідній галузі. Високий рівень конкуренції стимулює вітчизняні підприємства до постійного перегляду та вдосконалення управлінських підходів. У висококонкурентному середовищі організації позбавлені права на повільне прийняття рішень; вони змушені впроваджувати інновації, підвищувати якість продукції та гнучко реагувати на запити споживачів. Як наслідок, формується проактивна управлінська культура (ринкового або адхократичного типу), орієнтована на захоплення нових ринкових ніш та клієнтоорієнтованість.

Надзвичайно потужним каталізатором трансформації культури управління сьогодні виступає стрімкий технологічний розвиток, який нерозривно пов'язаний із глобальним трендом цифровізації (діджиталізації) бізнесу. Впровадження комплексних ERP- та CRM-систем, використання технологій великих даних (Big Data), штучного інтелекту та хмарних рішень для автоматизації бізнес-процесів докорінно змінюють саму природу управління. Комунікації стають миттєвими, а процес прийняття рішень - максимально прозорим і таким, що базується на точних математичних даних (data-driven decision making), а не на інтуїції керівника. Цифровізація руйнує традиційні бюрократичні бар'єри та сприяє формуванню культури відкритості та інноваційності.

Окрім економіко-технологічних чинників, суттєвий вплив здійснює соціальне та демографічне середовище. Сучасний ринок праці переживає

зміну поколінь (зокрема, активний вихід на ринок представників поколінь Y та Z), що неминуче тягне за собою зміни у системі трудових цінностей. Сучасний кваліфікований персонал орієнтований не лише на матеріальну винагороду, а й на професійний саморозвиток, дотримання балансу між роботою та особистим життям, екологічність робочого простору та партнерські відносини з керівництвом. Це змушує топ-менеджмент відмовлятися від застарілих директивних методів та свідомо впроваджувати більш демократичні, коучингові стилі керівництва, трансформуючи культуру в бік кланової моделі.

Поряд із зовнішніми факторами, вирішальну та безпосередню роль у формуванні унікальної культури управління відіграють внутрішні фактори організації. Одним із найвпливовіших серед них, безперечно, є стиль керівництва та особистість лідера (власника або генерального директора). Засновник компанії завжди є головним носієм та транслятором базових цінностей (так званий "тон зверху"). Саме керівник своїм щоденним прикладом формує етичні рамки, допустимі межі ризику, принципи винагородження та загальну психологічну атмосферу. На вітчизняних підприємствах виробничої сфери (до яких належать, зокрема, і підприємства камінеобробної та видобувної галузей) вплив першої особи є домінуючим, що часто призводить до надмірної персоналізації управління.

Наступним критично важливим внутрішнім фактором є архітектура організаційної структури. Ступінь її жорсткості визначає рівень централізації влади, кількість рівнів ієрархії та механізми взаємодії між підрозділами. Лінійно-функціональні, жорстко централізовані структури неминуче генерують бюрократичну культуру, де ініціатива знизу часто блокується. Натомість матричні або проектні структури стимулюють розвиток гнучких, адаптивних форм управління, побудованих на горизонтальній співпраці.

Беззаперечний вплив на управлінську культуру має рівень професійної кваліфікації та компетентності персоналу. Від цього показника безпосередньо залежить можливість керівництва ефективно делегувати свої повноваження.

Високоосвічений, проактивний персонал дозволяє застосовувати ліберальні або демократичні методи управління, формуючи культуру взаємної довіри та делегування. Натомість низький рівень підготовки лінійних працівників змушує менеджмент повертатися до жорсткого мікроменеджменту та тотального контролю виконання кожної операції.

Окрім людського капіталу, вагому роль відіграє фінансовий стан підприємства. Наявність достатнього обсягу вільних фінансових ресурсів (стабільна ліквідність та рентабельність) визначає здатність компанії інвестувати у внутрішні програми лояльності, тимбілдінг, навчання персоналу, покращення ергономіки робочих місць та соціальні пакети. Фінансова стабільність створює міцний матеріальний фундамент для розбудови прогресивної та соціально відповідальної культури управління.

З метою системного узагальнення впливу визначених макро- та мікроекономічних факторів на трансформацію культури управління, результати теоретичного аналізу доцільно консолідувати у вигляді таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Вплив основних факторів на формування культури управління

Фактор впливу	Вектор та характер впливу на організацію	Наслідки для системи та культури управління
Економічне середовище	Зміна купівельної спроможності, рівня інфляції та вартості ресурсів.	Орієнтація на жорстку фінансову дисципліну, мінімізацію витрат та антикризове управління.
Рівень конкуренції	Підвищення вимог до якості продукції, сервісу та швидкості реакції.	Формування агресивної результатоорієнтованої культури; стимулювання інноваційної активності.
Технологічний розвиток	Впровадження цифрових рішень, автоматизація бізнес-процесів.	Забезпечення абсолютної прозорості комунікацій, прискорення циклу прийняття управлінських рішень.
Стиль керівництва	Трансляція особистих цінностей та принципів лідера на весь колектив.	Визначає рівень демократизації або авторитарності взаємодії, формує базовий психологічний клімат.
Організаційна структура	Розподіл владних повноважень, зон відповідальності та ієрархії.	Визначає рівень організаційної гнучкості, здатність до делегування та автономії підрозділів.

Фактор впливу	Вектор та характер впливу на організацію	Наслідки для системи та культури управління
Кваліфікація персоналу	Рівень освіти, досвіду та готовності працівників брати відповідальність.	Збільшує або зменшує потребу в тотальному контролі; розширює можливості для проектного менеджменту.

Джерело: розроблено автором.

Представлена таблиця дозволяє наочно простежити причинно-наслідкові зв'язки між об'єктивними факторами середовища та їх відображенням у повсякденній управлінській практиці. Аналіз свідчить про те, що внутрішні чинники (особливо лідерство та структура) виступають безпосередніми інструментами "тонкого налаштування" культури. Проте зовнішні макроекономічні та технологічні шоки виступають потужними тригерами, які змушують менеджмент свідомо відмовлятися від комфортних, але застарілих моделей управління.

Таким чином, культура управління формується та еволюціонує під постійним тиском складної, багатовимірної системи факторів. Ефективний моніторинг цих чинників та своєчасна адаптація управлінських принципів є критично необхідною умовою для забезпечення довгострокової життєздатності та конкурентоспроможності будь-якого підприємства на сучасному ринку.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ДІАГНОСТИКА СТАНУ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ В ТОВ «ГРАНІТУА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ГРАНІТУА»

Об'єктом прикладного дослідження у даній кваліфікаційній роботі виступає Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «ГРАНІТУА», яке є активним суб'єктом господарювання у сфері видобування, оброблення та реалізації продукції з декоративного та будівельного каменю. Підприємство розпочало свою діяльність у 2018 році та територіально розташоване у селі Колодязьки Житомирського району (Опендатабот, 2026). Таке розташування є стратегічно обґрунтованим, оскільки Житомирська область є визнаним центром каменеобробної промисловості України, що створює сприятливі умови для забезпечення виробництва сировиною та суттєвого зниження логістичних витрат.

Господарська діяльність підприємства характеризується комплексним підходом і базується на поєднанні повного виробничого циклу з наданням транспортно-експедиційних послуг. Згідно зі статутними документами, предметом діяльності ТОВ «ГРАНІТУА» є:

- добування, різання, оброблення та оздоблення декоративного і будівельного каменю;
- оптова та роздрібна торгівля виробами з природного каменю та іншими будівельними матеріалами;
- надання транспортно-експедиційних послуг (перевезення вантажів автомобільним транспортом) та надання в оренду вантажних автомобілів і спецтехніки;
- складське господарство та зберігання товарно-матеріальних цінностей.

Конкурентною перевагою ТОВ «ГРАНІТУА» на ринку є наявність розвиненої власної матеріально-технічної бази. Підприємство володіє власним кар'єром, що гарантує безперервність забезпечення виробництва необхідною сировиною та мінімізує залежність від зовнішніх контрагентів. Транспортна інфраструктура компанії включає власний автопарк, що складається з двох вантажних та чотирьох спеціалізованих автомобілів, а також двох кранових установок (стріл) для навантаження і транспортування продукції.

Аналіз організаційної структури свідчить, що на підприємстві функціонує лінійна система управління, характерна для суб'єктів малого підприємництва. Штатна чисельність персоналу становить 8 осіб. Управління є жорстко централізованим: директор безпосередньо координує всі виробничі, логістичні та збутові процеси. З одного боку, це забезпечує абсолютну керованість та оперативність ухвалення рішень, особливо під час участі у процедурах публічних (тендерних) закупівель. З іншого боку, така концентрація повноважень створює надмірне навантаження на керівника та свідчить про низький рівень делегування.

Оцінюючи конкурентне середовище, слід зазначити, що ТОВ «ГРАНІТУА» функціонує в умовах жорсткої конкуренції. Головним регіональним конкурентом виступає ТОВ «ЮГРАН», яке володіє значно більшими виробничими потужностями, орієнтоване на масштабні інфраструктурні замовлення та експорт. Однак, на відміну від конкурента, ТОВ «ГРАНІТУА» демонструє вищу гнучкість у виконанні індивідуальних замовлень та пропонує клієнтам послуги "під ключ" - від видобутку граніту до його фізичної доставки власним транспортом безпосередньо на об'єкт замовника.

Для комплексної оцінки ефективності діючої системи управління проведемо аналіз основних результатів фінансово-господарської діяльності ТОВ «ГРАНІТУА» у динаміці за 2023–2024 роки. Основні показники, сформовані на базі офіційної фінансової звітності підприємства, представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «ГРАНІТУА»

Показники	2023 рік	2024 рік	Відхилення (+/-)	Темп росту (%)
Чиста виручка від реалізації, грн	36 656 000	32 850 700	-3 805 300	89,62
Собівартість реалізованої продукції, грн	15 151 500	21 955 300	+6 803 800	144,90
Валовий прибуток, грн	21 504 500	10 895 400	-10 609 100	50,67
Фінансовий результат до оподаткування, грн	1 364 400	1 460 000	+95 600	107,01
Чистий прибуток, грн	1 118 800	1 197 200	+78 400	107,01
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	8	8	0	100,00
Продуктивність праці (виручка на 1 працівника), грн	4 582 000	4 106 338	-475 662	89,62

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності ТОВ «ГРАНІТУА».

Як свідчать аналітичні дані таблиці 2.1, фінансово-господарська діяльність ТОВ «ГРАНІТУА» характеризується неоднозначними, але в цілому позитивними тенденціями. У 2024 році чиста виручка від реалізації продукції склала 32 850 700 грн (ТОВ «ГРАНІТУА», 2025), що на 3 805 300 грн (або на 10,38%) менше порівняно з рекордним для компанії 2023 роком. Таке зниження обсягів реалізації об'єктивно пояснюється загальним коливанням

попиту на будівельні матеріали та макроекономічною нестабільністю в країні. Разом із тим, обсяг доходу залишається на стабільно високому рівні (понад 32 мільйони гривень), що підтверджує стійкість ринкових позицій компанії.

Особливої уваги з боку менеджменту потребує політика управління витратами. У 2024 році собівартість реалізованої продукції стрімко зросла на 6803800 грн (або на 44,9%) і досягла позначки 21955300 грн. Таке диспропорційне зростання собівартості на тлі падіння виручки зумовлене об'єктивними факторами: подорожчанням паливно-мастильних матеріалів для обслуговування автопарку, зростанням вартості технічного обслуговування кар'єрного обладнання та підвищенням витрат на оплату праці виробничого персоналу. Унаслідок цього валовий прибуток підприємства у 2024 році скоротився майже вдвічі.

Незважаючи на суттєве зростання виробничих витрат, управлінській команді ТОВ «ГРАНІТУА» вдалося оптимізувати інші операційні та адміністративні витрати, що дозволило забезпечити позитивну динаміку кінцевого фінансового результату. Чистий прибуток підприємства у 2024 році склав 1 197 200 грн, що на 78 400 грн (або 7%) більше, ніж у попередньому році. Це є прямим свідченням того, що існуюча централізована модель управління демонструє достатній запас міцності та забезпечує економічну ефективність.

Водночас, зростання загальних зобов'язань (які у 2024 році сягнули 20 002 400 грн) сигналізує про підвищення фінансових ризиків. Для забезпечення подальшого розвитку підприємству вже недостатньо покладатися виключно на інтуїтивний мікроменеджмент. Стає очевидною нагальна потреба у впровадженні інструментів стратегічного планування, делегуванні повноважень та глибинній трансформації всієї системи внутрішніх взаємовідносин. Усе це актуалізує необхідність проведення детальної діагностики існуючої моделі управлінської культури, що буде здійснено у наступному підрозділі роботи.

2.2. Діагностика існуючої моделі управлінської культури в організації

Діагностика культури управління є критично важливим етапом комплексного дослідження системи менеджменту будь-якого підприємства. Вона дозволяє не лише оцінити поточну ефективність управлінських процесів, а й ідентифікувати глибинні організаційні проблеми, виявити сильні та слабкі сторони взаємодії керівництва з персоналом, а також визначити вектор подальшого стратегічного розвитку компанії.

З урахуванням специфіки виробничої діяльності ТОВ «ГРАНІТУА», для проведення комплексної діагностики існуючої моделі управлінської культури було використано методологічний підхід, що базується на рамковій конструкції конкуруючих цінностей К. Кемерона та Р. Куїнна (модель OCAI). Відповідно до цієї методики, ідентифікація домінуючого типу культури (кланової, адхократичної, ринкової чи ієрархічної) здійснюється через аналіз стилю лідерства, принципів управління найманими працівниками, сутності сполучної ланки організації та критеріїв успіху.

Аналіз фактичного стану справ на ТОВ «ГРАНІТУА» дозволяє стверджувати, що на підприємстві сформувалася змішана модель управлінської культури з яскраво вираженим домінуванням ієрархічного та ринкового типів.

Ієрархічна складова культури управління об'єктивно зумовлена специфікою матеріально-технічної бази підприємства. Наявність власного гранітного кар'єру, великого автопарку (вантажівки, спеціалізовані автомобілі, кранові установки) та складських приміщень вимагає жорсткої організації виробничого процесу, неухильного дотримання техніки безпеки та суворого контролю за використанням матеріальних ресурсів. Управління підприємством має яскраво виражений централізований характер, що відповідає класичній лінійній організаційній структурі. Головною сполучною ланкою в такій системі виступають формальні правила, інструкції та політика компанії.

Ринкова складова культури проявляється через жорстку орієнтацію на кінцевий результат, конкурентоспроможність та прибутковість. ТОВ «ГРАНІТУА» бере активну участь у процедурах публічних (тендерних) закупівель, що вимагає високої виконавської дисципліни, дотримання строків та забезпечення відповідної якості продукції.

Оцінку ключових елементів управлінської культури ТОВ «ГРАНІТУА» за базовими критеріями систематизовано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Оцінка елементів культури управління ТОВ «ГРАНІТУА»

Критерій оцінки	Фактична характеристика на підприємстві	Рівень прояву
Стиль керівництва	Жорстко централізований, директивний. Орієнтація на тотальний контроль виконання завдань.	Високий
Делегування повноважень	Обмежене. Ключові стратегічні та оперативні рішення приймаються виключно директором підприємства.	Низький / Середній
Організація виробництва	Чітко структурована. Суворий моніторинг за експлуатацією техніки та використанням сировини.	Високий
Система комунікацій	Прямі, безпосередні (вертикальні) комунікації без проміжних ланок завдяки малій чисельності штату (8 осіб).	Високий
Орієнтація на результат	Висока активність у тендерах, прагнення до нарощування чистого	Високий

Критерій оцінки	Фактична характеристика на підприємстві	Рівень прояву
	доходу та утримання ринкової частки.	
Інноваційність	Обмежена. Фокус зосереджено на стабільності існуючих виробничих процесів, а не на інноваціях.	Низький / Середній

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої документації підприємства.

Аналізуючи дані таблиці 2.2, слід відзначити, що стиль керівництва на підприємстві можна охарактеризувати як авторитарно-раціональний. Делегування повноважень присутнє лише частково: головний бухгалтер самостійно здійснює фінансовий супровід та облік, а робітники відповідають за виконання конкретних операцій у кар'єрі, проте всі ключові рішення (закупівля техніки, участь у тендерах, ціноутворення) залишаються монополією керівника. З одного боку, у невеликому колективі це зменшує бюрократію та прискорює виконання завдань завдяки прямим комунікаціям. З іншого боку, така система стримує ініціативність працівників та формує їх пасивну позицію щодо вдосконалення робочих процесів.

Для більш глибокого розуміння життєздатності сформованої моделі управління в умовах впливу мінливого макросередовища доцільно застосувати метод SWOT-аналізу. Цей інструмент стратегічного планування дозволяє комплексно дослідити внутрішні сильні та слабкі сторони управлінської культури ТОВ «ГРАНІТУА», а також ідентифікувати зовнішні можливості й загрози. Матрицю SWOT-аналізу управлінської культури досліджуваного підприємства наведено у таблиці 2.3.

Матриця SWOT-аналізу управлінської культури ТОВ «ГРАНІТУА»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Оперативність прийняття управлінських рішень завдяки високій централізації влади. 2. Здатність керівництва забезпечувати стабільне зростання чистого прибутку. 3. Чіткий контроль за раціональним використанням власної матеріально-технічної бази. 4. Висока швидкість та прозорість прямих комунікацій у невеликому колективі. 5. Стійка орієнтація культури на перемогу в конкурентній боротьбі (тендерний ринок). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Надмірна персоналізація управління та критична залежність усіх процесів від однієї особи (директора). 2. Низький рівень делегування повноважень та відсутність ініціативи знизу. 3. Недостатня формалізація процесів стратегічного планування та управління ризиками. 4. Слабкий рівень диверсифікації джерел доходів підприємства. 5. Обмежене використання інструментів нематеріальної мотивації персоналу.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення масштабів участі підприємства у процедурах публічних (тендерних) закупівель. 2. Впровадження інструментів стратегічного управлінського обліку для системної оптимізації витрат. 3. Розвиток корпоративної культури та залучення більш висококваліфікованих фахівців. 4. Розширення асортиментного ряду продукції та вихід на нові регіональні ринки збуту. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока волатильність (коливання) ринкового попиту на будівельні та оздоблювальні матеріали з каменю. 2. Посилення конкурентного тиску з боку більших гравців ринку (наприклад, ТОВ «ЮГРАН»). 3. Загальна макроекономічна нестабільність та інфляційні процеси. 4. Непередбачувані зміни у податковому або галузевому законодавстві.

Джерело: розроблено автором

Детальна інтерпретація результатів SWOT-аналізу свідчить про те, що сильні сторони існуючої моделі управління (оперативність, тотальний

контроль, прямі комунікації) дозволили підприємству успішно пройти етап свого становлення та закріпитися на ринку камінообробної галузі. Зокрема, гнучкість малого підприємства дозволяє ТОВ «ГРАНІТУА» надавати клієнтам послуги "під ключ", що є вагомою конкурентною перевагою. Разом із тим, матриця чітко підсвічує критичні організаційні "вузькі місця". Головною слабкою стороною (Weakness) є управлінський "ефект пляшкового горла", коли абсолютно всі процеси зав'язані на директорів. В умовах подальшого масштабування бізнесу та наявності серйозних зовнішніх загроз (Threats), таких як посилення конкуренції та економічна нестабільність, ручний мікроменеджмент стає неефективним і небезпечним. Крім того, слабе використання нематеріальної мотивації призводить до того, що персонал сприймає свою роботу виключно як спосіб заробітку, не поділяючи стратегічних цілей компанії.

Таким чином, проведена комплексна діагностика підтверджує, що культура управління ТОВ «ГРАНІТУА» сформована на базі директивного, централізованого підходу. Вона забезпечує високий рівень виробничої дисципліни та стабільні поточні фінансові результати, однак має суттєві обмеження у сфері розвитку комунікацій, стратегічного делегування та залученості персоналу. Виявлені в процесі діагностики організаційні розриви вимагають проведення більш глибокої кількісної та якісної оцінки ефективності системи управління для подальшої розробки механізмів її трансформації.

2.3. Оцінка ефективності системи управління та ідентифікація проблемних зон у взаємодії менеджменту

Оцінка ефективності системи управління підприємства є логічним завершальним етапом аналітичного дослідження, оскільки вона дозволяє визначити загальний рівень результативності управлінських процесів, їхню

відповідність сучасним ринковим вимогам та виявити ключові деструктивні аспекти, що стримують подальший розвиток організації.

Ефективність управління ТОВ «ГРАНІТУА» доцільно розглядати через призму таких базових критеріїв: результативність господарської діяльності, якість та своєчасність прийняття управлінських рішень, рівень оптимізації внутрішніх бізнес-процесів, а також ефективність взаємодії між керівництвом і персоналом.

Аналіз виробничо-господарської діяльності свідчить про те, що існуюча система управління загалом забезпечує стабільне функціонування підприємства та виконання основних завдань. Діюча централізована модель управління, що спирається на жорсткий контроль, дозволяє вищому керівництву швидко приймати рішення та оперативно реагувати на зміни у виробничому процесі або під час участі у тендерних закупівлях.

Водночас така система має низку суттєвих обмежень, які в перспективі можуть призвести до стагнації підприємства. Головною загрозою є надмірна залежність абсолютно всіх процесів від однієї особи — директора. Значна концентрація управлінських, фінансових та координаційних функцій на вищому рівні неминуче призводить до інформаційного та фізичного перевантаження керівника, що знижує якість і швидкість прийняття стратегічних рішень у довгостроковій перспективі.

З точки зору організації управлінських процесів, ТОВ «ГРАНІТУА» характеризується високим рівнем формалізації, що забезпечує необхідний контроль над використанням матеріально-технічної бази (кар'єру, автопарку). Однак надмірна регламентація та відсутність делегування обмежують організаційну гнучкість управління та стримують розвиток ініціативи серед працівників. Взаємодія між керівництвом і лінійними працівниками має переважно формальний, директивний характер і базується на принципах беззаперечного підпорядкування та виконання поставлених завдань. Такий підхід є ефективним у короткостроковій перспективі для вирішення поточних

завдань, проте він негативно впливає на рівень лояльності та залученості персоналу.

Основними особливостями внутрішньої взаємодії на підприємстві є: домінування виключно вертикальних зв'язків, вкрай обмежений зворотний зв'язок та фактична відсутність участі працівників у процесі підготовки і прийняття рішень. Це свідчить про нагальну необхідність розвитку більш відкритих, партисипативних (співучасних) форм взаємодії в організації.

На основі проведеного комплексного аналізу фінансових показників (підрозділ 2.1) та діагностики управлінської культури (підрозділ 2.2) можна виділити ключові проблемні зони в системі управління підприємства, які потребують негайного вирішення. Їх систематизовано у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Проблемні зони в системі управління ТОВ «ГРАНІТУА»

Проблемна зона	Прояв в організаційному середовищі	Негативні наслідки для підприємства
1. Надмірна централізація	Концентрація 100% стратегічних і оперативних рішень у руках керівника.	Управлінське перевантаження, зниження швидкості реакції компанії на зовнішні зміни, "ефект пляшкового горла".
2. Слабке делегування	Жорстке обмеження повноважень працівників, виконання лише вузькопрофільних завдань.	Низька ініціативність, неспроможність персоналу самостійно вирішувати нестандартні ситуації.
3. Дефіцит стратегічного планування	Фокус менеджменту виключно на поточному (операційному) виживанні та виконанні тендерів.	Зростання неконтрольованих зобов'язань компанії, загроза фінансовій стійкості у довгостроковому періоді.

Проблемна зона	Прояв в організаційному середовищі	Негативні наслідки для підприємства
4. Обмежена система мотивації	Використання переважно матеріальних стимулів (відрядна заробітна плата) (Хміль, 2019).	Низька залученість персоналу, відсутність лояльності до бренду роботодавця.
5. Формалізована взаємодія	Відсутність інструментів для командної роботи, ігнорування горизонтальних зв'язків.	Зниження загальної ефективності та синергії колективу.

Представлені проблемні зони переконливо свідчать про те, що система управління ТОВ «ГРАНІТУА» має переважно традиційний, механістичний характер і орієнтована на жорсткий контроль. Такий підхід забезпечує прибутковість у стандартних умовах, проте є неефективним в умовах мінливого макросередовища та необхідності подальшого масштабування бізнесу. Особливої уваги потребує вирішення питання делегування повноважень та розвитку сучасних комунікацій, оскільки саме ці фактори визначають рівень гнучкості системи управління. Крім того, критично важливим є вдосконалення системи мотивації персоналу через впровадження нематеріальних стимулів, що сприятиме формуванню сучасної та зрілої культури управління. Проведене у другому розділі кваліфікаційної роботи комплексне дослідження дозволило сформуванню об'єктивну оцінку стану культури управління в ТОВ «ГРАНІТУА». Аналіз фінансово-господарської діяльності підтвердив, що підприємство має потужний виробничий потенціал, власну матеріально-технічну базу та демонструє стабільне зростання чистого прибутку, який у 2024 році склав 1 197,2 тис. грн. Водночас, паралельне стрімке зростання витрат (собівартості продукції) та фінансових зобов'язань вказує на вичерпання резервів екстенсивного зростання.

Діагностика за методикою OCAI та проведений SWOT-аналіз засвідчили, що культура управління на підприємстві має переважно

ієрархічно-ринковий характер. Вона проявляється у високій централізації влади, формалізації виробничих процесів і жорсткій орієнтації на виконання поточних завдань. З одного боку, така система управління на даному етапі забезпечує стабільне функціонування організації. З іншого боку, було ідентифіковано низку критичних проблемних зон: надмірне навантаження на керівника через відсутність делегування, слабкий розвиток горизонтальних комунікацій, дефіцит стратегічного планування та обмежене використання нематеріальної мотивації.

Виявлені недоліки є стримуючим фактором для подальшого розвитку компанії. Вони свідчать про об'єктивну необхідність комплексної трансформації та вдосконалення культури управління ТОВ «ГРАНІТУА», що зумовлює потребу в розробці конкретних практичних заходів, спрямованих на подолання виявлених криз. Ці рекомендації та розрахунок їх економічної ефективності будуть детально представлені у третьому розділі дослідження.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ В ТОВ «ГРАНІТУА»

3.1. Розробка заходів щодо вдосконалення етики та стилю керівництва

Результати проведеної у другому розділі комплексної діагностики свідчать про те, що існуюча система управління ТОВ «ГРАНІТУА» об'єктивно потребує суттєвої системної трансформації. Виявлені у процесі аналізу проблемні зони, зокрема надмірна централізація, «ефект пляшкового горла» на рівні вищого керівництва, дефіцит горизонтальних комунікацій та низький рівень залученості персоналу, є критичними бар'єрами для подальшого масштабування бізнесу. В умовах зростаючої конкуренції на ринку каменеобробної галузі та макроекономічної нестабільності, розробка та впровадження дієвих заходів із вдосконалення культури управління стає ключовим фактором забезпечення стратегічної стійкості підприємства.

Встановлено, що фундаментальним напрямом трансформаційних змін має стати поступовий перехід від авторитарно-директивного до партисипативного (демократичного) стилю керівництва. Це передбачає еволюцію ролі директора від моделі «керівник-наглядач» до моделі «керівник-лідер/координатор». Для практичної реалізації цієї стратегії пропонується впровадити комплекс взаємопов'язаних організаційно-управлінських заходів, які охоплюють сфери делегування, комунікацій, етики та мотивації.

1. Впровадження системи функціонального делегування повноважень (Матриця RACI). Як було доведено раніше, директор ТОВ «ГРАНІТУА» особисто залучений до вирішення як стратегічних, так і дрібних операційних питань (координація роботи транспорту, узгодження графіків змінності, закупівля витратних матеріалів). З метою оптимізації управлінського навантаження необхідно децентралізувати управління виробництвом.

Для уникнення хаосу під час передачі повноважень пропонується впровадити матрицю розподілу відповідальності (RACI — Responsible, Accountable, Consulted, Informed), адаптовану під специфіку ТОВ «ГРАНІТУА» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Матриця розподілу відповідальності (RACI) в ТОВ «ГРАНІТУА»

Бізнес-процес / Завдання	Директор	Головний бухгалтер	Начальник виробництва (Майстер)	Лінійний робітник
1. Участь у тендерних закупівлях	A / R	C	C	I
2. Розподіл техніки (крани, авто) на зміну	I	I	A / R	R
3. Закупівля сировини та ПММ	A	R	C	I
4. Контроль якості готової продукції	I	I	A	R
5. Фінансове планування та облік	A	R	I	I

Умовні позначення: R (Responsible) — виконавець; A (Accountable) — несе відповідальність; C (Consulted) — консультиує; I (Informed) — інформується.

Джерело: розроблено автором.

Запропонована матриця чітко розмежовує зони відповідальності. Передача контролю за щоденним розподілом техніки (2 вантажівки, 4 кар'єрні авто) та якістю обробки каменю на рівень майстра виробництва дозволить

вивільнити до 25-30% робочого часу директора. Цей час керівник зможе інвестувати у стратегічне планування, розширення клієнтської бази бренду «MEMORA» та пошук нових ринків збуту.

Оптимізація та цифровізація системи внутрішніх комунікацій. Існуюча модель усних вертикальних комунікацій у колективі з 8 осіб забезпечує швидкість, проте повністю позбавлена механізмів збереження інформації («інституційної пам'яті»). Це призводить до викривлення специфікацій замовлень на етапі від відділу збуту до цеху обробки граніту. З метою усунення цієї проблеми пропонується впровадити базову систему управління відносинами з клієнтами та завданнями (наприклад, хмарне рішення типу Trello або спеціалізовану CRM для малого бізнесу).

Алгоритм впровадження цифрових комунікацій має включати такі етапи:

Етап 1: Стандартизація заявок. Створення єдиної електронної форми замовлення, яка містить креслення виробу з каменю, точні розміри, тип обробки та терміни відвантаження.

Етап 2: Забезпечення доступу. Облаштування робочого місця начальника виробництва планшетом або терміналом для отримання нарядів у режимі реального часу, минаючи необхідність особистих зустрічей з директором.

Етап 3: Регулярний зворотний зв'язок. Впровадження щотижневих коротких нарад («п'ятихвилинок») у цеху. Їх метою є не роздача наказів, а обговорення проблемних питань, де кожен працівник має право внести пропозицію щодо оптимізації процесу різання або пакування продукції.

3. Розробка та імплементація «Кодексу управлінської етики та корпоративних стандартів». Трансформація стилю керівництва неможлива без формалізації цінностей організації. Цілком імовірно, що наявність чітко артикульованих етичних принципів дозволить не лише згуртувати колектив, а й підвищити репутацію підприємства перед зовнішніми стейкхолдерами (особливо при участі у публічних закупівлях).

Пропонується затвердити «Кодекс управлінської етики ТОВ «ГРАНІТУА», базову структуру якого наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Базова структура Кодексу управлінської етики ТОВ «ГРАНІТУА»

Розділ Кодексу	Ключовий зміст та принципи	Очікуваний результат впровадження
I. Місія та цінності компанії	Стабільна якість каменобробки, екологічна відповідальність при видобутку, чесність у партнерстві.	Формування єдиного розуміння стратегічної мети організації всіма працівниками.
II. Етика керівництва	Принцип поваги до підлеглих, заборона на деструктивну критику, об'єктивність в оцінці праці.	Зниження психологічної напруги, перехід до демократичного стилю управління.
III. Внутрішні комунікації	Відкритість до пропозицій, заохочення командної роботи, заборона приховування виробничого браку.	Підвищення якості горизонтальних зв'язків та взаємодопомоги у цеху.
IV. Охорона праці та екологія	Нульова толерантність до порушень техніки безпеки при роботі з кранами та верстатами.	Зниження виробничого травматизму, бережливе ставлення до техніки підприємства.

Джерело: розроблено автором.

Важливо наголосити, що Кодекс не повинен залишатися декларативним документом на папері. Його принципи мають щоденно трансливатися керівником через систему особистого прикладу.

4. Вдосконалення системи мотивації праці (баланс матеріальних і нематеріальних стимулів). Очевидно, є всі підстави вважати, що існуюча виключно матеріальна система стимулювання не формує у працівників ТОВ

«ГРАНІТУА» лояльності до компанії. Для вирішення цієї проблеми пропонується розробити комплексну систему КРІ (ключових показників ефективності), яка включатиме як індивідуальні, так і командні цілі.

До системи нематеріальної та додаткової мотивації пропонується включити:

- Запровадження статусу «Майстер-наставник». Делегування досвідченим працівникам обов'язку навчання новачків із відповідною доплатою. Це задовольнить потребу фахівців у визнанні та самореалізації.
- Впровадження критерію «Бережливе виробництво». Нарахування бонусів за економію паливно-мастильних матеріалів при експлуатації вантажівок та зниження відсотка відходів (браку) при розпилюванні гранітних блоків.
- Професійний розвиток. Організація виїзних тренінгів або курсів підвищення кваліфікації для працівників за рахунок підприємства, що підвищить загальний рівень їхньої компетентності та лояльності до роботодавця.

Слід вважати, що комплексна реалізація запропонованих заходів (делегування, цифровізація, етика та збалансована мотивація) створить потужний синергетичний ефект. Зміна парадигми управління з ієрархічної на кланово-адхократичну відповідно до моделі конкуруючих цінностей К. Камерона та Р. Куїнна (Cameron & Quinn, 2011) дозволить ТОВ «ГРАНІТУА» розкрити внутрішній потенціал персоналу. Більш того, можна впевнено прогнозувати, що оптимізація внутрішніх процесів та вивільнення часу керівника прямо конвертуються у зростання фінансово-економічних показників діяльності, що буде детально розраховано та обґрунтовано у наступному підрозділі роботи.

3.2. Обґрунтування соціально-економічної ефективності запропонованих заходів

Будь-які трансформаційні зміни в системі управління організацією потребують чіткого економічного та соціального обґрунтування. Впровадження запропонованих у попередньому підрозділі заходів щодо децентралізації управління, цифровізації комунікацій та розвитку системи мотивації в ТОВ «ГРАНІТУА» вимагає певних фінансових інвестицій. Однак ці витрати слід розглядати не як збитки, а як стратегічні капіталовкладення у підвищення загальної ефективності бізнесу.

Для розрахунку економічної ефективності необхідно, перш за все, визначити бюджет (кошторис) на впровадження запропонованих ініціатив. Основні статті одноразових та поточних витрат (на перший рік реалізації проєкту) систематизовано у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Статті витрат на реалізацію заходів із модернізації системи управління ТОВ «ГРАНІТУА», грн

Стаття витрат	Обґрунтування витрат	Сума, грн
1. Цифровізація комунікацій	Придбання ліцензії CRM-системи (наприклад, KeyCRM) на 1 рік для 3-х користувачів.	15 000
2. Технічне забезпечення	Придбання 2-х захищених планшетів для майстрів цеху (для роботи з CRM та кресленнями).	25 000
3. Навчання персоналу	Проведення тренінгу з командоутворення та ефективних комунікацій для колективу.	20 000

Стаття витрат	Обґрунтування витрат	Сума, грн
4. Преміальний фонд (КРІ)	Формування додаткового фонду для матеріального підкріплення програми «Кращий майстер» (на 1 рік).	40 000
Разом витрат на впровадження (В):		100 000

Джерело: розроблено та розраховано автором.

Як свідчать розрахунки, загальний бюджет на модернізацію системи управління складає 100000 грн. Наступним кроком є прогнозування економічного ефекту від реалізації цих заходів.

Очікується, що впровадження системи функціонального делегування (матриці RACI) та CRM-системи дозволить ліквідувати організаційне «пляшкове горло». Це пришвидшить цикл обробки замовлень та дозволить компанії не втрачати клієнтів через помилки в усних комунікаціях. За експертними оцінками, підвищення організаційної гнучкості дозволить збільшити обсяг реалізації продукції мінімум на 3% на рік. Відштовхуючись від базової виручки 2024 року (32 850 700 грн), прогнозований приріст доходу становитиме близько 985 500 грн.

Крім того, впровадження критеріїв «Бережливого виробництва» та підвищення відповідальності персоналу дозволить скоротити рівень виробничого браку (відходів каменю) та оптимізувати витрати пального. Прогнозується зниження загальної собівартості реалізованої продукції на 1,5%, що в абсолютному вираженні (від бази 21 955 300 грн) дасть економію у розмірі близько 329 300 грн.

З урахуванням податкового навантаження та інших операційних витрат, можна спрогнозувати консервативний приріст чистого прибутку

підприємства. Прогноз ключових фінансових результатів на наступний рік після впровадження заходів представлено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Прогноз ключових фінансових результатів діяльності ТОВ «ГРАНІТУА» на кінець 2026 року

Показники	Базовий період (2025 рік), грн	Прогнозний період (2026 рік), грн	Відхилення, грн	Темп росту, %
Чиста виручка від реалізації	32 850 700	33 836 200	+985 500	103,0
Собівартість продукції	21 955 300	21 626 000	-329 300	98,5
Валовий прибуток	10 895 400	12 210 200	+1 314 800	112,0
Чистий прибуток	1 197 200	1 547 200	+350 000	129,2

Джерело: розраховано автором.

На основі прогнозних даних розрахуємо ключові показники економічної ефективності проєкту.

1. Абсолютний економічний ефект (E) розраховується як різниця між додатковим чистим прибутком ($\Delta\Pi$) та витратами на впровадження (B): $E = \Delta\Pi - B = 350\,000 \text{ грн} - 100\,000 \text{ грн} = 250\,000 \text{ грн}$.
2. Рентабельність інвестицій в управлінські інновації (ROI): $ROI = (\Delta\Pi / B) * 100\% = (350\,000 / 100\,000) * 100\% = 350\%$.
3. Термін окупності заходів (T_o): $T_o = B / \Delta\Pi = 100\,000 / 350\,000 = 0,28$ року (близько 3,5 місяців).

Представлені розрахунки переконливо доводять високу економічну доцільність запропонованих заходів. Кожна вкладена гривня в модернізацію

управлінської культури принесе підприємству 3,5 грн додаткового чистого прибутку, а самі інвестиції окупляться менш ніж за 4 місяці роботи.

Окрім прямого економічного ефекту, впровадження запропонованих заходів забезпечить вагомий соціальний ефект. Перехід до партисипативного стилю управління та впровадження Кодексу етики дозволить суттєво покращити морально-психологічний клімат у колективі. Зниження рівня стресу керівника (директора) запобігатиме його професійному вигоранню. Працівники, отримавши додаткові повноваження та визнання (через статус «Майстер-наставник»), відчуватимуть свою значущість для компанії, що кардинально підвищить їхню лояльність та знизить ризик плинності кадрів.

Таким чином, комплексна модернізація культури управління ТОВ «ГРАНІТУА» є не просто теоретичною концепцією, а дієвим інструментом підвищення конкурентоспроможності компанії, що має під собою чітке економічне та соціальне обґрунтування.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи на основі виявлених під час аналізу проблем було розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо вдосконалення культури управління ТОВ «ГРАНІТУА». Доведено, що ключовим вектором трансформації має стати перехід від жорсткої ієрархічної централізації до демократичного стилю управління з елементами делегування.

Запропонований комплекс заходів охоплює чотири взаємопов'язані напрями: впровадження матриці розподілу відповідальності (RACI) для розвантаження директора; цифровізацію внутрішніх комунікацій через CRM-систему; розробку та імплементацію Кодексу управлінської етики; а також модернізацію системи мотивації з фокусом на нематеріальне стимулювання (визнання досягнень, професійне навчання).

Проведений розрахунок економічної ефективності підтвердив високу результативність запропонованих управлінських інновацій. Загальний бюджет на реалізацію заходів становить 100000 грн. Водночас очікується, що оптимізація бізнес-процесів, зменшення кількості управлінських помилок та скорочення виробничого браку дозволять збільшити чистий прибуток

компанії на 350 000 грн на рік. Рентабельність інвестицій (ROI) складе 350%, а термін окупності проєкту не перевищить чотирьох місяців.

Поряд із відчутним економічним зростанням, впровадження розроблених рекомендацій забезпечить потужний соціальний ефект. Трансформація управлінської культури дозволить сформувати згуртовану, проактивну команду фахівців, здатну швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що в довгостроковій перспективі стане головною конкурентною перевагою ТОВ «ГРАНІТУА» на ринку каменеобробної галузі.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі бакалавра було проведено комплексне теоретико-методичне та прикладне дослідження сутності культури управління та шляхів її вдосконалення на прикладі ТОВ «ГРАНІТУА». Результати проведеного наукового пошуку дозволяють сформулювати такі загальні висновки та пропозиції:

1. У результаті узагальнення теоретичних засад встановлено, що культура управління є складною, багатовимірною категорією, яка виступає інтегральною характеристикою системи менеджменту організації. Вона охоплює сукупність управлінських цінностей, етичних норм, сталих моделей поведінки керівництва та характер комунікаційної взаємодії. Науковий аналіз еволюції управлінської думки підтвердив перехід від механістичних моделей контролю до системних і ситуаційних підходів, де культура розглядається як стратегічний актив і «невидимий» чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства.
2. Доведено, що культура управління формується під постійним впливом зовнішнього середовища (економічна стабільність, рівень конкуренції, цифровізація) та внутрішніх чинників підприємства (стиль лідерства, організаційна структура, кваліфікація персоналу). У сучасних умовах саме гнучкість управлінської культури та її здатність до адаптації визначають виживаність бізнесу.
3. Аналіз фінансово-господарської діяльності об'єкта дослідження ТОВ «ГРАНІТУА» показав, що підприємство має стабільний виробничий потенціал у сфері каменеобробної промисловості. Наявність власного кар'єру та розвиненої матеріально-технічної бази дозволили компанії забезпечити у 2024 році чисту виручку на рівні 32 850 700 грн та чистий прибуток у розмірі 1 197 200 грн. Проте виявлена тенденція до стрімкого зростання собівартості продукції та зобов'язань

сигналізує про вичерпання резервів існуючої моделі управління та необхідність її модернізації.

4. Діагностика існуючої моделі управлінської культури ТОВ «ГРАНІТУА» за методикою ОСАІ дозволила ідентифікувати її як ієрархічно-ринкову. Система управління характеризується жорсткою централізацією, авторитарно-директивним стилем керівництва та «ефектом пляшкового горла», де абсолютно всі стратегічні та оперативні рішення приймаються директором. Проведений SWOT-аналіз підтвердив, що сильні сторони підприємства (оперативність, контроль) нівелюються критичними слабкостями: відсутністю делегування, дефіцитом стратегічного планування та низьким рівнем залученості персоналу через слабку систему нематеріальної мотивації.

5. З метою подолання виявлених деструктивних явищ у роботі було розроблено комплекс організаційно-управлінських заходів щодо вдосконалення культури управління ТОВ «ГРАНІТУА». Ключовим вектором трансформації визначено перехід до партисипативного (демократичного) стилю керівництва. Основними напрямками реформування системи менеджменту стали:

- a. впровадження функціонального делегування повноважень на основі розробленої матриці розподілу відповідальності RACI;
- b. цифровізація внутрішніх комунікацій через впровадження CRM-системи та стандартизацію виробничих заявок;
- c. імплементація Кодексу управлінської етики та корпоративних стандартів для формування єдиного ціннісного поля організації;
- d. модернізація системи мотивації через впровадження KPI та програм нематеріального стимулювання (визнання досягнень, професійний розвиток).

б. Розрахунок економічної ефективності запропонованих інновацій підтвердив їх високу доцільність. При загальних інвестиційних витратах у розмірі 100 000 грн прогнозований щорічний приріст чистого прибутку

становить 350 000 грн. Це забезпечує надзвичайно високу рентабельність інвестицій (ROI) на рівні 350% та термін окупності проєкту менше чотирьох місяців (0,28 року).

7. Окрім економічних переваг, реалізація заходів забезпечить вагомий соціальний ефект: покращення морально-психологічного клімату в колективі, підвищення лояльності персоналу, зниження управлінського навантаження на керівника та формування сучасного іміджу ТОВ «ГРАНІТУА» як надійного та прозорого партнера.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що запропонована стратегія вдосконалення культури управління дозволить ТОВ «ГРАНІТУА» трансформувати внутрішні організаційні процеси, розкрити потенціал людського капіталу та забезпечити стабільні конкурентні переваги в довгостроковій перспективі. Мета роботи досягнута, а поставлені завдання виконані у повному обсязі.

РЕЗЮМЕ

У кваліфікаційній роботі бакалавра досліджено теоретико-методичні та прикладні аспекти формування, діагностики й удосконалення культури управління в організації на прикладі ТОВ «ГРАНІТУА». Метою роботи є обґрунтування сутності культури управління та розроблення комплексу практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінських процесів на підприємстві.

У першому розділі узагальнено концептуальні підходи до визначення культури управління, розкрито її складові елементи, рівні формування та фактори трансформації. У другому розділі надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «ГРАНІТУА», здійснено діагностику існуючої моделі управлінської культури та визначено ключові проблемні зони: надмірну централізацію управління, недостатній рівень делегування повноважень, обмеженість нематеріальної мотивації та слабку формалізацію стратегічного планування.

У третьому розділі запропоновано напрями вдосконалення культури управління підприємства, зокрема впровадження матриці розподілу відповідальності RACI, цифровізацію внутрішніх комунікацій, розроблення Кодексу управлінської етики та модернізацію системи мотивації персоналу на основі KPI. Розраховано очікуваний соціально-економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

Ключові слова: культура управління, організаційна культура, стиль керівництва, делегування повноважень, мотивація персоналу, ефективність управління, ТОВ «ГРАНІТУА».

Summary

The bachelor qualification paper examines theoretical, methodological and applied aspects of forming, diagnosing and improving management culture in an organization based on the case of HRANITUA LLC. The purpose of the study is to substantiate the essence of management culture and to develop practical recommendations for improving the effectiveness of management processes at the enterprise.

The first chapter summarizes conceptual approaches to defining management culture, its components, levels of formation and transformation factors. The second chapter provides an organizational and economic description of HRANITUA LLC, diagnoses the existing model of management culture and identifies the key problem areas: excessive centralization of management, insufficient delegation of authority, limited non-material motivation and weak formalization of strategic planning.

The third chapter proposes directions for improving the enterprise management culture, including the implementation of a RACI responsibility matrix, digitalization of internal communications, development of a Code of Management Ethics and modernization of the employee motivation system based on KPIs. The expected socio-economic effect of the proposed measures is calculated.

Keywords: management culture, organizational culture, leadership style, delegation of authority, staff motivation, management efficiency, HRANITUA LLC.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- Балан, В. Г., & Ковтун, М. В. (2022). Мотивація управлінського персоналу на підприємствах виробничої сфери. *Економіка та держава*, (3), 45–51.
- Герасимчук, В. Г. (2020). Стратегічне управління підприємством. КНЕУ.
- Гріфін, Р. (2021). *Основи менеджменту*. Бакалавр.
- Державна служба статистики України. (2025). Статистична інформація.
<https://www.ukrstat.gov.ua>
- Дороніна, М. С. (2019). *Культура організації*. Інжек.
- Друкер, П. (2018). *Виклики менеджменту у XXI столітті*. Наш формат.
- Завадський, Й. С. (2020). *Менеджмент: Management (Т. 1)*. Видавництво Європейського університету.
- Кемерон, К., & Куїнн, Р. (2010). *Діагностика та зміна організаційної культури*. Ініціатива.
- Колот, А. М. (2021). *Мотивація персоналу*. КНЕУ.
- Кузьмін, О. Є., & Мельник, О. Г. (2021). *Основи менеджменту*. Академвидав.
- Лепейко, Т. І., & Миронова, О. М. (2018). *Організаційна культура підприємства: формування та розвиток*. ХНЕУ.
- Мартиненко, М. М. (2020). *Основи менеджменту*. Академвидав.
- Опендатабот. (2026). ТОВ «ГРАНІТУА» (ЄДРПОУ 42086090).
<https://opendatabot.ua/c/42086090>
- Осовська, Г. В., & Осовський, О. А. (2022). *Основи менеджменту*. Кондор.
- Павленко, Л. А. (2018). Статут ТОВ «ГРАНІТУА». Внутрішній документ організації.
- Рубан, А. П. (2026). Звіт про проходження виробничої практики на ТОВ «ГРАНІТУА». КНЛУ.
- Саєнко, М. Г. (2019). *Стратегія підприємства*. Економічна думка.
- Скібіцька, Л. І. (2021). *Організація праці менеджера*. Центр учбової літератури.
- Стадник, В. В., & Йохна, М. А. (2021). *Менеджмент*. Академвидав.

- ТОВ «ГРАНІТУА». (2025). Фінансова звітність за 2023–2024 рр.
<https://opendatabot.ua>
- Федорова, Ю. В. (2023). Трансформація управлінської культури в умовах цифровізації бізнесу. *Економічний вісник*, (2), 88–94.
- Хміль, Ф. І. (2019). *Управління персоналом*. Академвидав.
- Шегда, А. В. (2018). *Менеджмент. Знання*.
- Шейн, Е. (2013). *Організаційна культура і лідерство. Основи*.
- Щокін, Г. В. (2018). *Психологія управління*. МАУП.
- Adizes, I. (2004). *Managing corporate lifecycles*. Adizes Institute Publishing.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill.
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (3rd ed.)*. Jossey-Bass.
- Daft, R. L. (2021). *Management (14th ed.)*. Cengage Learning.
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. Pitman.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.
- Hofstede, G. (2011). *Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context*. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1).
<https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- Mescon, M. H., Albert, M., & Khedouri, F. (1988). *Management (3rd ed.)*. Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Prentice-Hall.

- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. Free Press.
- Mullins, L. J. (2016). *Management and organisational behaviour*. Pearson Education.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Oxford University Press.