

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

**Кваліфікаційна робота магістра**

на тему: «Трансформація культури управління підприємством «Мотор Січ» в  
умовах кризи збитку»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0739-ба-з  
спеціальності 073 Менеджмент

освітньої програми Бізнес-адміністрування

Рошукіна Т. Ю.

Керівник : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і  
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,  
доктор наук з державного управління, професор

Бікулов Д. Т.

Рецензент : доцент кафедри бізнес-адміністрування і  
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,  
кандидат економічних наук, доцент

Маркова С. В.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту \_\_\_\_\_

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності \_\_\_\_\_

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр \_\_\_\_\_

Спеціальність 073 Менеджмент \_\_\_\_\_

Освітня програма Бізнес-адміністрування \_\_\_\_\_

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Д. Т. Бікулов \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 року

**З А В Д А Н Н Я  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Рощукіна Тетяна Юріївна \_\_\_\_\_

1. Тема роботи «Трансформація культури управління підприємством «Мотор Січ» в умовах кризи збитку» \_\_\_\_\_

керівник роботи: Бікулов Д. Т., завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор \_\_\_\_\_

затверджені наказом ЗНУ від 02.06.2020 року № \_\_\_\_\_ 664-с \_\_\_\_\_

2. Строк подання студентом роботи \_\_\_\_\_ 23.11.2020 р. \_\_\_\_\_

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси \_\_\_\_\_

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) \_\_\_\_\_

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ \_\_\_\_\_

2. ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО СТАНУ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ «МОТОР СІЧ» \_\_\_\_\_

3. РОЗРОБЛЕННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО НАПРЯМКІВ УДОСКОНАЛЕННЯ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ НА ПАТ «МОТОР СІЧ» \_\_\_\_\_

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) .  
бтаблиць  
12рисуноків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Бікулов Д. Т., професор		
2	Бікулов Д. Т., професор		
3	Бікулов Д. Т., професор		

7. Дата видачі завдання 20.04.2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	20.04.2020	
2.	Затвердження змісту роботи.	30.04.2020	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	30.04.20-16.05.20	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.05.20-23.05.20	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.05.20-27.05.20	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.05.20-25.06.20	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.06.20-29.08.20	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.20-06.09.20	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.20-14.09.20	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.20-29.10.20	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.20-02.11.20	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2020	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.20-22.11.20	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2020	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2020	

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

Т. Ю. Рошукіна  
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

Д. Т. Бікулов  
(ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_  
(підпис)

С. В. Маркова  
(ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 78 с., 12 рис., 6 табл., 52 джерел.

Об'єкт дослідження: теоретико-методичні та практичні аспекти культури управління на ПАТ «Мотор Січ».

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів культури управління на ПАТ «Мотор Січ».

Мета дослідження: визначення сутності та особливостей культури управління ПАТ «Мотор Січ» в умовах кризи збитку.

Методи дослідження: теоретичне узагальнення та порівняння, статистичний аналіз, системний підхід формалізації та економіко-математичного моделювання.

Специфіка даної роботи полягає в тому, що у ній досліджено організаційні аспекти розробки та формування культури управління на підприємстві. В роботі систематизовано результати дослідження теоретичних аспектів культури управління, елементів культури управління, її вплив на ефективність виробництва, методів оцінки культури управління.

В рамках дослідження проведено аналіз культури управління ПАТ «Мотор Січ», розроблено рекомендації та шляхи удосконалення культури управління в умовах кризи збитку.

КУЛЬТУРА УПРАВЛІННЯ, МОТОР СІЧ, МОТИВАЦІЯ,  
КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, АПАРАТ УПРАВЛІННЯ, ЕЛЕМЕНТИ  
КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ

## ABSTRACT

Thesis for the Master's Degree: 78 p., 12 fig., 6 tab., 52 sources.

The object of the research: theoretical-methodical and practical aspects of management culture at PJSC "Motor Sich".

The subject of the research: a set of theoretical, methodological and practical aspects of management culture at PJSC "Motor Sich".

The purpose of the thesis for the master's degree is to determine the nature and features of the management culture of PJSC "Motor Sich" in a crisis.

The research methods: theoretical generalizations and comparisons, statistical analysis, system approach and formalize economic and mathematical modeling.

The specific of this work consists in the detailed analysis of organization aspects of the development and formation of a culture of management in the enterprise. In the thesis for the master's degree the results of research of theoretical aspects of management culture and its influence on production efficiency are systematized, elements of management culture are considered, methods of evaluation of management culture are described.

On the basis of the researches in the thesis for the master's degree the management culture of PJSC "Motor Sich" is analyzed, recommendations and ways to improve the management culture in a crisis are developed.

MANAGEMENT CULTURE, SICH MOTOR, MOTIVATION,  
CORPORATE CULTURE, MANAGEMENT APPARATUS, CONTROL  
CULTURE ELEMENTS

## ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА.....	2
РЕФЕРАТ .....	4
ABSTRACT .....	5
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	12
1.1 Поняття культури управління .....	12
1.2 Роль культури управління і її зміст.....	20
1.3 Оцінка рівня культури управління .....	25
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ «МОТОР СІЧ».....	33
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ПАТ «Мотор Січ» .....	33
2.2 Зміст культури управління на ПАТ «Мотор Січ» .....	44
2.3 Проблемні аспекти культури управління на ПАТ «Мотор Січ» .....	51
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ НА ПАТ «МОТОР СІЧ» .....	58
3.1 Напрями удосконалення культури управління на ПАТ «Мотор Січ»	58
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	69
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ .....	73

ПЕРЕЛІКУ УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,  
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

АТ – акціонерне товариство

КВЕД – класифікація видів економічної діяльності

МАК – Міжнародний авіаційний комітет

ПАТ – публічне акціонерне товариство

ISO – International standard organization

## ВСТУП

Підприємство з успішною діяльністю реалізує шляхи вдосконалення власної ціннісної значущості за рахунок виконання бізнес-процесів в сфері маркетингу та економічної безпеки підприємницької діяльності. Одними з факторів реалізації такої діяльності є організаційна і ділова культури, які є зіставними частинами культури управління. Позитивний вплив на успішну підприємницьку діяльність спричиняє ефективна культура управління, яка має бути сильною та підлаштовуватись до змін в суспільстві та економіці.

В сучасному світі зростає поширений інтерес до питання культури управління не тільки з погляду науковців та дослідників, але й з погляду представників бізнесу та керівників підприємств. Це безпосередньо демонструє розвиток економіки, ринку відносин, суспільства, сучасних технологій та постійного науково-технічного прогресу. Керівники розуміють, що високий рівень культури управління впливає не тільки на співробітників, а й загалом на підприємство та його прибуток.

Сучасні ринкові відносини вимагають розробки і впровадження системи цінностей на підприємстві, дотримання загально-встановлених принципів та норм управління, спілкування, взаємодії в колективі, визначають стиль управління.

Високий рівень культури управління дозволяє створити для підприємства єдиний образ, імідж підприємства, для клієнтів і партнерів. Цей образ визначає конкурентоспроможність підприємства в умовах ринку. Також чітко та ефективно вибудована культура управління сприяє підвищенню ефективності підприємства.

Культура управління поєднує в собі різноманітну діяльність і взаємозв'язки на підприємстві. Це допомагає підприємству згуртувати колектив та налаштувати на продуктивність. Культура допомагає концентрувати зусилля на реалізації головних стратегічних напрямках, що визначаються відповідно до місії підприємства.



Більшість з компаній намагаються оволодіти сильною культурою управління, оскільки вона створити те «соціально-економічне поле», яке забезпечить для компанії високу ефективність та продуктивність, зробить її більш успішною та створить прихильність до компанії серед персоналу.

Розробкою, формуванням та вдосконаленням культури управління потрібно займатися також серйозно, як і іншими видами діяльності підприємства. Потрібно проводити постійно аналіз та оцінки культури управління підприємства, розробляти методи та способи щодо удосконалення культури управління та реалізувати їх в дії.

Питанню культури управління підприємства та підвищенню її рівня приділяє увагу багато дослідників, зокрема Н. А. Королева, Н. П. Виноградова, П. В. Забелин, В. В. Томилов та інші.

Не зважаючи на наявність значної кількості досліджень щодо поняття культури управління та її вдосконалення, слід зазначити, що теоретичні, методичні та практичні аспекти культури управління підприємства все ще залишаються не до кінця вивченими та розробленими.

Брак достатніх інституційних та функціональних передумов для ефективного управління значною мірою пояснюється відсутністю систематизованої наукової парадигми. Вона має бути зорієнтована на вирішення науково-практичної проблеми, пов'язаної з удосконаленням культури управління. Саме це і визначає актуальність та мету кваліфікаційної роботи магістра.

Метою дослідження є визначення сутності та особливостей культури управління ПАТ «Мотор Січ» в умовах кризи збитку, розробка заходів та методів щодо удосконалення культури.

В кваліфікаційній роботі, відповідно до поставленої мети, сформульовано такі завдання:

- визначити сутність поняття культури управління;
- визначити роль культури управління на підприємстві та дослідити її зміст;

- визначити основні елементи культури управління;
- визначити методи оцінювання рівня культури управління;
- дослідити організаційно-економічну характеристику підприємства «Мотор Січ»;
- проаналізувати стан та рівень культури управління на ПАТ «Мотор Січ»;
- проаналізувати проблемні аспекти культури управління на ПАТ «Мотор Січ»;
- розробити рекомендації щодо удосконалення культури управління на ПАТ «Мотор Січ».

Об'єктом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти культури управління на ПАТ «Мотор Січ».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів культури управління на ПАТ «Мотор Січ».

Інформаційною базою дослідження кваліфікаційної роботи магістра є: наукові праці вчених, які займалися вивченням даної теми та матеріали Інтернет-джерел, звітність ПАТ «Мотор Січ».

Основою для виконання поставлених завдань використовувалися методи: пошуковий по наявній методичній та науковій літературі із аналізом знайденого матеріалу, індукція та дедукція, порівняння, класифікація, проектування, теоретичне моделювання, з'ясування причинно-наслідкових зв'язків формування культури управління, систематизація показників культури управління, спостереження, аналіз документації підприємства та результатів діяльності провідних вчених в області діяльності культури управління.

Наукова цінність результатів дослідження кваліфікаційної роботи магістра полягає в обґрунтуванні пропозицій щодо формування та підвищення рівня культури управління на ПАТ «Мотор Січ». Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій та методичних положень, які можуть бути використані у практичній діяльності ПАТ «Мотор Січ» з метою вдосконалення культури управління.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційні робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків і рекомендацій, переліку посилань. Загальний обсяг роботи – 78 сторінок, перелік посилань включає 52 найменування.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

### 1.1 Поняття культури управління

Для визначення поняття «культура» існує багато тлумачень, бо вона міститься майже в кожному виді діяльності та суб'єкті. Це може бути культура спілкування, культура особистості, культура мовлення. Серед всіх значень вирізняють і таке поняття, як «культура управління».

Розглянемо спочатку, що таке культура фірми і як вона утворюється. Звісно кожне підприємство, організація, фірма має одну з головних цілей – це отримання прибутку. Але робота підприємства не можлива само по собі, повинен хтось, хто буде керувати роботою та ті, хто її будуть виконувати. Все це неможливо без людей.

Суб'єктом будь-якого поняття «культури» є люди. «Культура управління» не є винятком. Без людей не буде можлива робота. Усі працівники створюють групи, колективи, з'являється сумісна робота, яка об'єднує. Керівники задають напрямлення організації, розвивають її, вирішають виникаючі питання, підлеглі виконують необхідну роботу та втілюють в роботу задані цілі керівників.

В будь-якому колективі виникають певні правила та норми спілкування, поведінки, традиції. Так відбувається і в робочу колективі. Тільки є різниця, як це може виникнути. Якщо не керувати процесом та не встановлювати норми і правила, то це буде виникати стихійно і контролювати буде складніше.

Визначені та прописані підприємством, організацією або фірмою традиції, цінності, норми, правила поведінки, спілкування, виконання роботи все це безпосередньо становить культуру. Від того, як це все відтворено, як ефективно задіяно, та що наповнює ці аспекти залежить настільки буде в

колективі існувати чи ні здоровий морально-психологічний клімат, цілісність, єдність ідеї.

Керівники мають достатньо часу приділяти формуванню та розвитку культури компанії. Керівник має стати зразком для своїх підлеглих, які будуть наслідувати правила поведінки, цінності, норми тощо.

Потрібно зауважити, що культура не створюється за один день або місяць. Вона формується роками разом із становленням компанії. Люди разом формують норми та переконання, які надалі матимуть вплив на стиль роботи. Тому вона має досить твердий характер і тому її не легко змінювати.

Оскільки культура організації впливає безпосередньо на трудовий колектив, це значить, що впливає також і на ефективність та продуктивність роботи колективу та його віддачу. Від ефективності роботи колективу, залежить і якість виробленої продукції. Тож, якщо не розвивати культуру компанії та залишати на самоті, то може постраждати і репутація компанії.

В галузі менеджменту цінності, традиції, норми, правила поведінки, спілкування тощо все це об'єднується в поняття «корпоративна культура». Точного визначення корпоративної культури немає, бо вона охоплює багато різноманітних аспектів.

Загальна категорія визначення корпоративної культури – це система особистих і колективних цінностей, які сприймаються і поділяються членами організації, а також набір прийомів і правил вирішення проблеми зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції працівників, що виправдали себе в минулому й підтвердили свою актуальність у сьогоденні [10].

Часто поняття «корпоративна культура» пов'язують із таким визначенням, як «організаційна культура». Поняття «організаційна культура» також має багато визначень та виділимо найповніше визначення, яке містить в собі всі елементи інших визначень.

Організаційна культура – це сформована впродовж всієї історії організації сукупність прийомів та правил адаптації організації до вимог зовнішнього

середовища і формування внутрішніх відносин між групами працівників [25, с. 197].

Як ми можемо побачити за визначеннями, корпоративна культура та культура управління і справді перетинаються між собою і мають схожі елементи. Але є суттєві елементи, які все ж таки розділяють ці культури в окремі поняття.

Напрямок та вимоги корпоративної культури зумовлюється цілями підприємства, задає керівництво, всі норми прописуються у відповідних нормативних актах та містить систему принципів управління.

Організаційна культура зумовлюється зовнішньою середою, передається всередині колективу, від досвідчених працівників на певному підприємству до нових працівників та містить систему цінностей працівників.

Як ми вже сказали, корпоративна культура визначає управлінські принципи, стиль управління, норми, тобто безпосередньо пов'язана із категорією управління. Організаційна культура в свою чергу, хоч і не визначається керівництвом та існує в межах колективу, все одно впливає також на систему управління. Керівник повинен бути частиною колективу та задавати вірний напрямок розвитку організаційною культурою, який буде відповідати меті та цілям підприємства.

Можемо зробити висновок, що культура управління поєднує в собі всі елементи корпоративної культури та організаційної культури.

В час постійного розвитку технологій, постійної зміни ринкових відносин культура управління компанією є одним з найважливіших компонентів для підвищення ефективності роботи підприємства. Вона впливає на багато аспектів трудової дисципліни, наприклад, на стиль роботи підприємства, модернізацію, відносини в колективі, бажання працівників досягати найкращих результатів тощо.

Культура управління, як і будь-який вид культури, об'єднує весь вже накопичений досвід культури у галузі управління. Існує безліч варіантів норм, традицій, методів та засобів контролю та керування, принципів.

На даному етапі сучасності керівництво має велику кількість усіх накопичених людством знань в галузі керування для ефективної та продуктивної діяльності підприємства. Оскільки культура управління впливає на свідомість та дії підлеглих і від цього залежить все підприємство, керівництво повинно ставитися до цього відповідально і проводити масштабні роботи по досягненню високого рівня культури управління.

Культура управління поєднує в собі різноманітні аспекти (рис. 1.1).

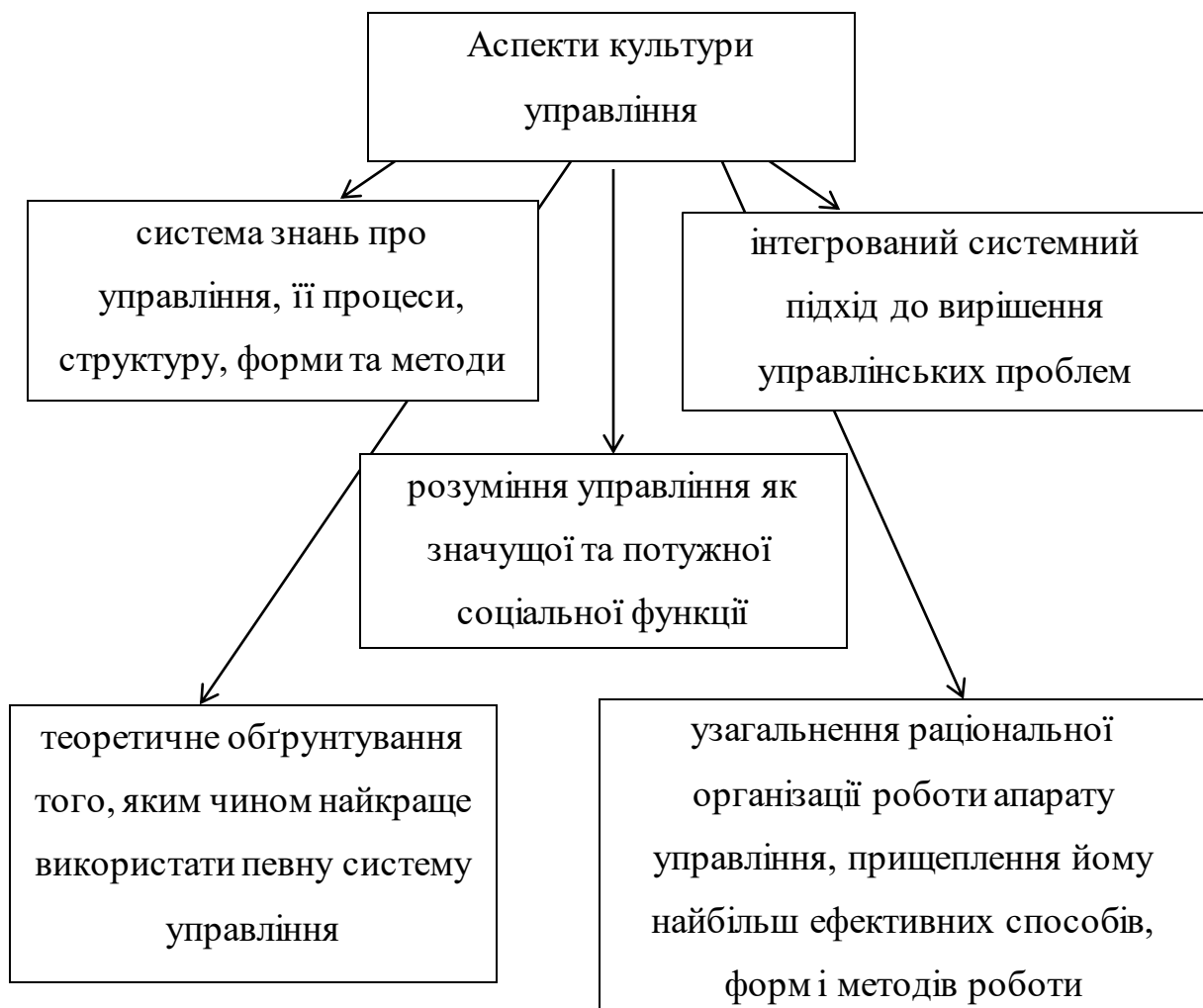


Рисунок 1.1 – Аспекти культури управління

Може побачити, що культура управління включає необхідні знання науки «управління», які обґрунтовують та визначають найкращі засоби для керівництва щодо досягнення ефективності управління. Керівник, який бажає, щоб його діяльність приносило результат, повинен знати, як відбувається

процес управління, які бувають методи та форми управління, як вирішувати виникаючі проблеми.

В світі існують вже загально-встановлені принципи та норми моралі, етики та права. Культура управління повинна дотримуватися цих принципів та норм та формувати свою культуру згідно них.

Кожна наука має свої власні характеристики, з яких елементів вони складаються та за чим її можна визначати. Культура управління не є винятком і має власні характеристики. Виділимо найголовніші характеристики (рис. 1.2).

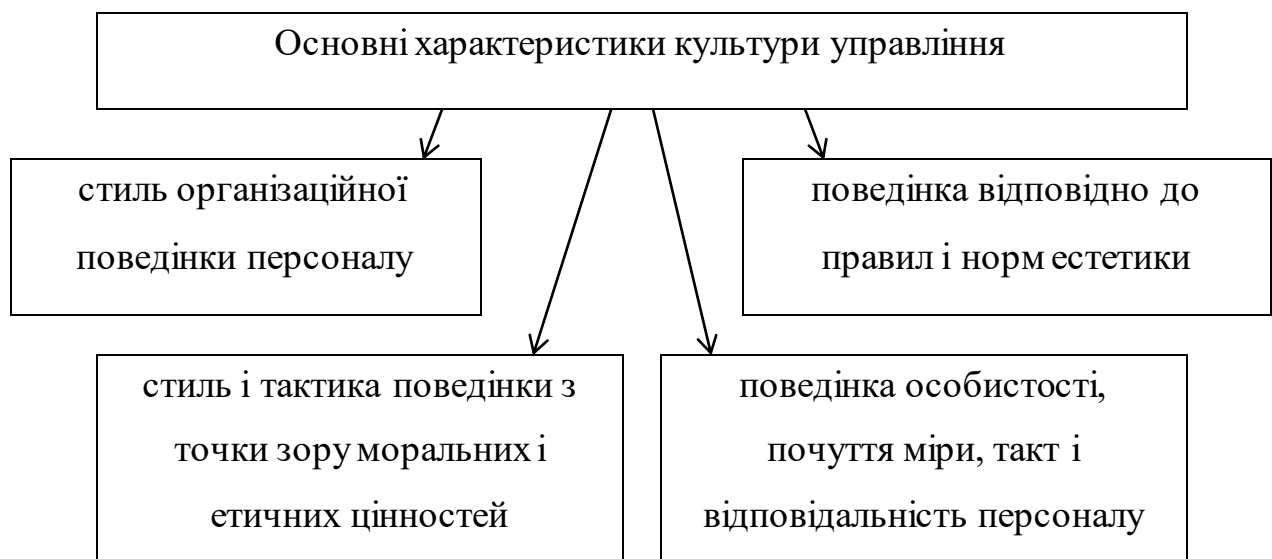


Рисунок 1.2 – Основні характеристики культури управління

Культура управління за своєю логікою направлена на становлення та керування змін в колективі. За (рис. 1.2) можемо визначити, що найбільше культуру управління характеризують саме різноманітні якості персоналу, наприклад, як стиль поведінки персоналу з різних сторін, дотримання працівників норм та принципів.

Культура управління передбачає велику кількість різних елементів, оскільки керівники на підприємстві керують не тільки персоналом, вони також займаються складанням документації, продумуванням та організацією робочого місця для кожної спеціалізації, в яких умовах буде підлеглий працювати, яким обладнанням будуть забезпечені, які права та норми будуть головніші. На



основі всіх цих елементів, розрізняють різні типи і різновиди управлінської культури (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Типи і різновиди управлінської культури [7]

Типи управлінської культури	Різновиди управлінської культури
Інформаційна	Культура роботи з документами; культура розробки бланків документів; культура ділового мовлення; культура збору, обробки, зберігання, видачі та передачі інформації.
Організаційна	Культура організації робочих місць співробітників; культура підготовки і проведення зборів; культура контролю, перевірки, аудиту; культура організації прийому відвідувачів; культура розробки і використання положень, норм, стандартів.
Соціальна	Культура виробничого середовища в апараті управління; культура обслуговування приміщень; культура обслуговування робочих місць співробітників менеджменту; культура соціального захисту персоналу.
Економічна	Культура бізнесу культура управління; культура економічного партнерства; культура економічного (фінансового) аудиту, аналізу.
Соціально-психологічна	Культура спілкування керівників, підлеглих; культура телефонних розмов; культура ділового одягу; культура ділових переговорів.
Юридична	Культура використання прав, повноважень.
Технічна	Культура використання організаційно-технічних засобів управління.

Розглянувши основні типи культури управління та її різновиди, можемо побачити, що вона охоплює всі виконувані процеси на підприємстві і всі вони тісно переплітаються в єдиний процес виробництва. Від того, як саме буде реалізований певний тип культури буде залежати вся ефективність підприємства.

Серед вже раніше перерахованих типів, розрізняють 2 основні види культури управління. Це справжня та еталонна культура управління.

Справжня культура управління – це яка культура управління існує на підприємстві, фірмі, організації на даний момент. Вона демонструє на якому етапі формування зараз знаходиться культура управління, чи враховуються усі фактори, як вона безпосередньо зараз впливає на ефективність виробництва.

Еталонна культура управління – це якого б рівня культури управління, якої б фірма, організація чи підприємство може досягти на даний момент розвитку. Вона висуває необхідні вимоги для досягнення. Для того, щоб досягти цього виду потрібно постійно аналізувати рівень культури компанії та займатися вдосконаленням. Організація, фірма чи підприємство має поставити собі за ціль досягти саме еталонної культури управління.

Формування культури управління відбувається в декілька етапів.

Спочатку потрібно продумати та розробити план становлення управлінської культури та виділити найефективнішу стратегію. Для цього потрібно проаналізувати різноманітні варіанти в теорії і їх ефективність під час використання і вибрати саме те, що керівник вважає відповідним до власної організації.

Потім необхідно реалізувати вже складений план в дію. Поширювати серед працівників норми та правила, надавати власний зразок, створити систему мотивації та стимулювання.

Після введення, коли пройшов певний час, потрібно проаналізувати, ефективно втілюється розроблений план чи ні, чи вдалося вивести культуру управління на високий рівень, які є проблеми та перешкоди для досягнення ефективності.

Після аналізу власних помилок та перешкод, потрібно вводити різноманітні щодо подолання помилок та перешкод.

Від того яким чином формується на підприємстві культура управління, які зовнішні та внутрішні фактори на процес формування впливає, залежить як надалі буде працювати і розвиватися компанія, які норми та принципи будуть притаманні, яким буде керівництво, як буде себе поводитися трудовий колектив. Зобразимо основні зовнішні фактори, які впливають на формування культури управління на території України (рис. 1.3).

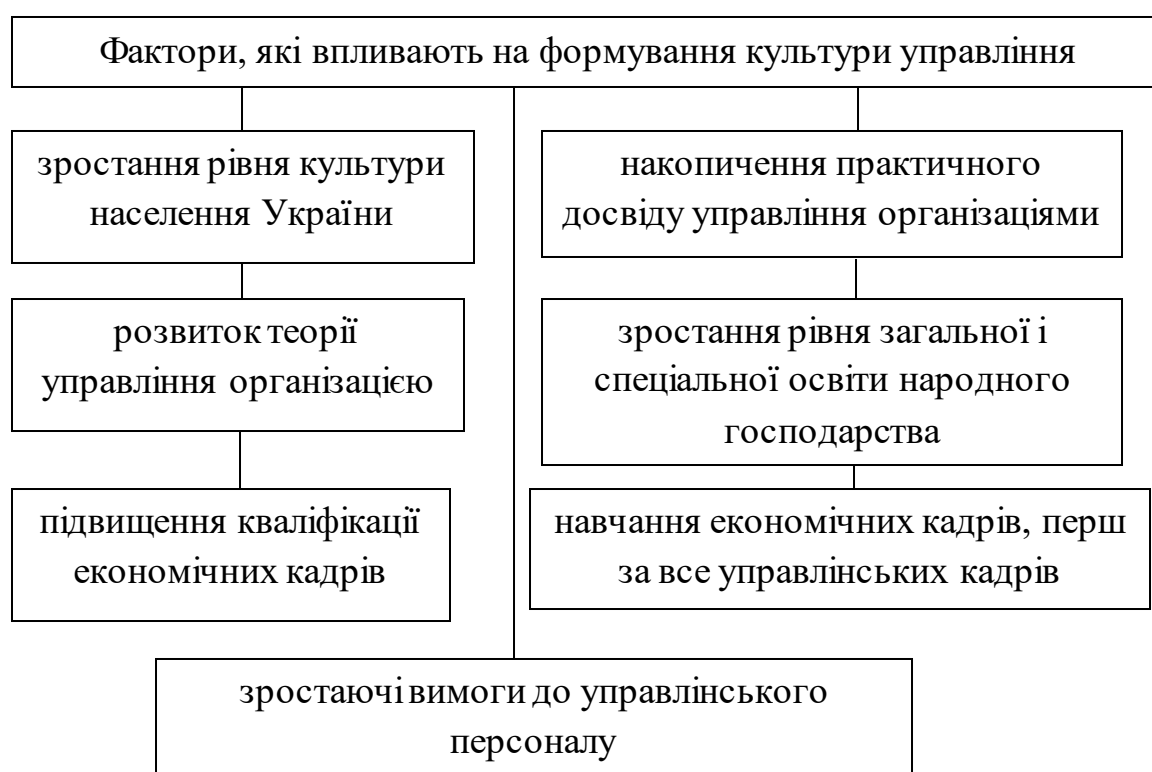


Рисунок 1.3 – Основні зовнішні фактори, які впливають на формування культури управління на території України [41, с. 318]

Зовнішні фактори пов'язані із розвитком науки, суспільства та держави. Світ постійно розвивається та змінюється, з ним змінюються і умови існування, розвитку підприємства та відповідно культура управління. Науку управління також змінюється, з'являються нові підходи, методи, форми управління.

Для ефективної роботи управління, керівник повинен постійно бути в курсі нових тенденцій, змін та вміти використовувати нововведення на

практиці. Ми можемо спостерігати, що якщо змінюється оточуюче середовище, то змінюється і культура управління. Можемо зробити висновок, що на формування культури управління впливають багато зовнішніх факторів і потрібно їх приймати до уваги під час планування культури управління організації.

Управлінці повинні формувати та вдосконалювати культуру управління власного підприємства, бо вона впливає на весь організаційний, виробничий процес та загалом на всю роботу підприємства. Керівники разом зі своїми підлеглими повинні прямувати до єдиної цілі та бути єдиним цілим на виробництві і тоді буде усе працювати ефективно.

## 1.2 Роль культури управління і її зміст

Розглянувши в «підрозділі 1.1», що таке культура управління, ми можемо проаналізувати, що вона істотно впливає на підприємство і займає одну з найголовніших позицій.

Якщо культура управління сформована на високому рівні, то це дозволить вирішувати безліч виникаючих проблем. Також від неї буде залежати, яка буде ефективність роботи персоналу, керівництва та виробництва.

Культура може згуртувати увесь колектив та націлити на сумісне досягнення цілей підприємства. Від розвитку культури, буде залежати і розвиток колективу, чи будуть вони підвищувати та розвивати свої професійні знання, вміння та навички, чи будуть пропонувати власні ідеї щодо вдосконалення виробництва, чи будуть виправляти помилки разом з апаратом управління.

В сучасному світі вирізняють три рівня культури управління: високий, середній та низький.

Високий рівень. Можемо сказати, що це еталонна культура управління. Вона формується та вдосконалюється, сприймаючи до уваги всі впливаючі

фактори, перешкоди. На підприємстві ми можемо спостерігати злагоджене виробництво, злагоджену роботу колективу та апарату управління, персонал готовий розвиватися та досягати цілей підприємства. Використовуються сучасні методи, форми, засоби управління.

Середній рівень. Колектив згуртований та готовий досягати цілей підприємства, але це відбувається без використання новітніх управлінських методів та засобів. Це може виникати або через низький рівень знання науки управління в керівництва, або через використання авторитарного стилю управління.

Цей рівень можливо підвищити до високого рівня, якщо управлінський апарат зрозуміє свої недоліки та почне реалізовувати нові стратегії та напрями управління, які будуть засновані на демократичному стилі. Керівнику постійно потрібно саморозвиватися та також проходити навчання, як і персоналу, щодо підвищення власних знань. Світ постійно змінюється, а це значить, що з'являються і нова інформація, нові знання, створюють нові методи управління і сучасний керівник повинен встигати все це опрацьовувати та відображати в процесі управління.

Низький рівень. Він характеризується авторитарним стилем керівництва, бюрократизмом, наявністю конфліктів та не бажанням працівників працювати. Така ситуація може призвести до банкрутства організації, бо через низький рівень культури управління погіршується якість роботи, а це в свою чергу впливає також на кількість роботи і прибуток.

З такого рівня вже буде складніше піднятися на рівень вище. Авторитарний керівник не буде слухати ніякі ідеї, не буде саморозвиватися та буде вважати себе найкращим. Це потрібно багато особистих зусиль та якостей, щоб така людина побачила, що вона рухається в неправильному напрямку управління, побачили, які є помилки у власній тактиці та змінила курс управління, дослухавшись до власного колективу [41, с. 319-320].

Культура управління, як будь-який об'єкт має власні елементи. Кожен з елементів (рис. 1.4), є важливим компонентом в формуванні культури управління.

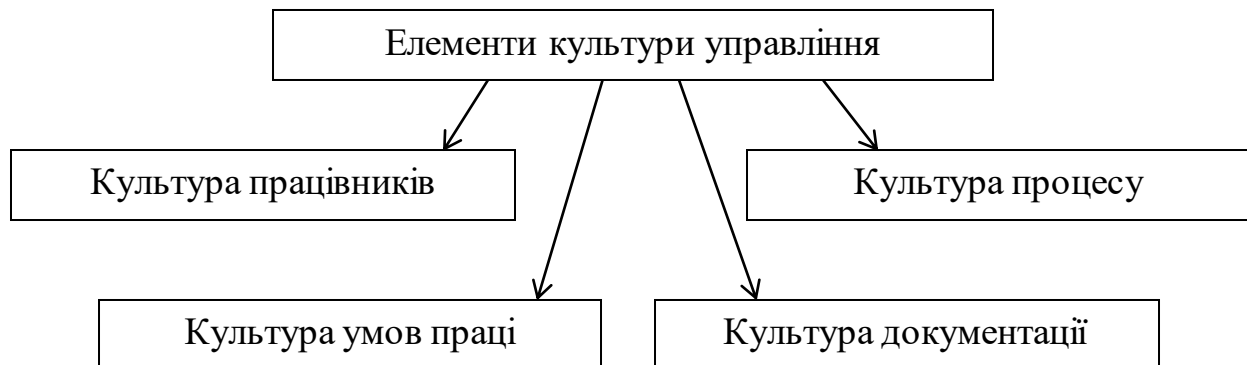


Рисунок 1.4 – Елементи культури управління

Розглянемо кожен з елементів управлінської культури більше детально.

Оскільки найголовнішими в управлінні є люди, то почнемо з культури працівників. Трудовий колектив складається з підлеглих та їх керівників.

Для того, щоб досягти високого рівня культури, необхідні не тільки дії від керівників, а й від підлеглих. Персонал має проявляти ініціативу та висловувати на пропозиції нові ідеї щодо розвитку та вдосконалення виробництва, бути готовим признати зроблену помилку та зробити все, щоб її не допустити знов в майбутньому, бути готовими до навчання та займатися самостійно власним розвитком, сприймати усі зауваження, поради, вказівки від керівництва.

Керівник в свою чергу повинен бути всебічно обізнаним, особливо в науці управлінні, прислухатися до власних підлеглих, допомагати вирішувати проблеми та усувати перешкоди, вміти об'єднати колектив щодо цілей організації, бути зразком ділових якостей, принципів та норм для персоналу. Якщо розглядати з точки зору стилю управління, то це має бути демократичний. Керівник, якого персонал буде приймати, як частину всього колективу.

Ми вже розглянули суб'єктів управління, тепер розглянемо об'єкт – культуру процесу управління.

Для того щоб процес управління втілювався успішно, потрібно знову дії від керівника. Він повинен продумати та реалізувати сучасні та ефективні методи, форми, засоби управління, вірно та чітко розподілити обов'язки між підлеглими, які необхідні професійні знання та якості для виконання певної роботи.

Для кожної професії повинен бути чітко визначений об'єм, характеристика та склад робіт. Також необхідно заздалегідь продумати, які люди будуть прийматися на роботу, визначити вимоги, продумати та встановити чисельність працівників та кожному з розділів та підрозділів, створити систему стимулювання та мотивації, щоб в працівників було більше бажання працювати та розвиватися.

Процес управління залежить не тільки від керівника, а від персоналу також, бо саме на нього він націлений. Тому важливо, як це сприймають та втілюють в дію працівники. Для усунення проблем, висування ідей та пропозицій доречно проводити засідання та збори керівників з персоналом.

На трудовий колектив впливає також і оточення, в якому вони працюють, тобто місце, за яким і в якому вони працюють. Ми маємо на увазі культуру умов праці. Робоче місце повинно буде обладнане усіма необхідними сучасними засобами для виконання встановленої роботи. Підприємство, фірма або організація має бути сучасним із облаштованою зоною відпочинку.

Увесь процес управління та всі процеси виробництва зазначаються за допомоги документів. Тому також важливу роль на підприємстві відіграє культура документації. Вона повинно бути чітко оформлена за встановленими нормами та без помилок.

Правильно оформлена документація може зекономити, як час, так і гроші. Бо, наприклад, вірно задокументовані обов'язки працівника будуть зрозумілі самому працівнику. А якщо ні, то буде втрачатися час на пояснення, розібрати,

що мається на увазі, а через те буде втрачатися прибуток, тому що буде не правильно виконуватися робота або її зовсім не буде.

Можемо зробити висновок, що кожний з елементів є важливим для культури управління і для того, щоб покращити ефективність культури управління, потрібно працювати над кожним з елементів і розвивати увесь комплекс [41, с. 320-322].

У кожній області науки є свої функції, так і культурі управління притаманні свої функції. Вона виконує 4 функції, які ми розглянемо більш детально (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Основні функції культури управління [41, с. 319]

Вид функції	Зміст функції
Виховна	Основна функція управління. Представляє вплив на формування висококваліфікованого персоналу із сучасними діловими якостями.
Інформаційна	Відбувається передача досвіду більш досвідчених спеціалістів молодим. Діляться своїми ідеями та обміркують нові покращення для виробництва. За допомоги цієї функції також керівник висуває обов'язки та завдання для підлеглих.
Комунікативна	Забезпечення спілкування підлеглих і керівників кожного окремо в своїх галузі, та підлеглих з керівниками на професійні теми. Має взаємозв'язок з інформаційною функцією, бо обмін думками та поширення досвіду відбувається за допомоги спілкування.
Нормативно-регулююча	Відображається в засвоєнні і дотриманні норм і правил учасниками управлінського процесу. Нормативна сторона відображена групою вимог до працівників управління, організації праці і трудового процесу.



Кожна з функцій культури управління є важливою для досягнення ефективного процесу. Вони всі взаємодіють між собою і залежать одна від одної. Так, наприклад, якщо буде ефективно реалізована виховна функція, то це значить, що усі працівники будуть більш кваліфіковані та вже з розвинутими діловими якостями, а це в свою чергу означає, що персонал буде більш обмінюватися думками, пропонувати нововведення, висувати новітні вимоги до управління. Або якщо буде нормативно-регулююча функція на високому рівні, то це буде впливати на підвищення вимог до працівників, у тому числі, які потрібно ділові якості засвоюватися та які правила та норми спілкування повинні дотримуватися.

Можемо узагальнити, що культура управління відіграє істотну роль в житті підприємства та містить в собі багато аспектів, які потрібно брати та уваги та вдосконалювати для ефективної роботи управління.

### 1.3 Оцінка рівня культури управління

Як ми вже зв'язували в «підрозділах 1.1 та 1.2» поняття «культури управління» – це багатокomплекcне поняття, яке містить в собі різні елементи, різні функції, рівні. При реалізації управлінської культури потрібно враховувати всі ці аспекти.

Для ефективної роботи культури управління потрібно, щоб всі компоненти цієї науки взаємодіяли між собою та були на високому рівні. Для перевірки ефективності, потрібно сформувавши критерії високого рівня і сформувавши ціль досягти ідеальних показників.

Апарат управління повинен постійно проводити перевірку власної культури управління, тобто постійно проводити оцінювання. Якщо цього не буде відбуватися, то не будуть виявлені наявні проблеми і помилки, а це значить, що рівень культури управління буде крок за кроком знижуватися.

Ефективність культури управління потрібно оцінювати за різними критеріями. Ми можемо привести приклад (табл. 1.3) декількох з них, які вказують на високий рівень.

Таблиця 1.3 – Показники оцінки рівня управлінської культури

Показник	Вплив на підприємство
Прагнення до розвитку	Зростає виробництво, прибуток, вдосконалюється та модернізується виробництво.
Динамічність	Відбуваються швидкі зміни та трансформації на виробництві.
Цілеспрямованість	Здібність досягати поставлений цілей.
Цілісність	Наявність і використання властивостей, що не входять до складу компонентів системи.
Зв'язок	Наявність різноманітних зв'язків, наприклад, технологічних, виробничих тощо.
Відкритість	Взаємодіє з оточуючим середовищем та прийняття інформації з зовні.

Наведені нами показники демонструють, що для ефективної роботи підприємства і високого рівня управління, потрібно, щоб підприємство постійно вдосконалювалося і запроваджувало нові методи та засоби для виробництва, була легкість до змін, усе було об'єднано в єдину систему.

Окрім показників за якими бажано виконувати оцінювання, існують також такі ключові елементи, які демонструють наявність високої культури управління. Якщо якийсь з елементів не виконується в повному обсязі і відрізняється від зазначеного (рис. 1.5), то підприємство не може стверджувати про високий рівень культури управління.

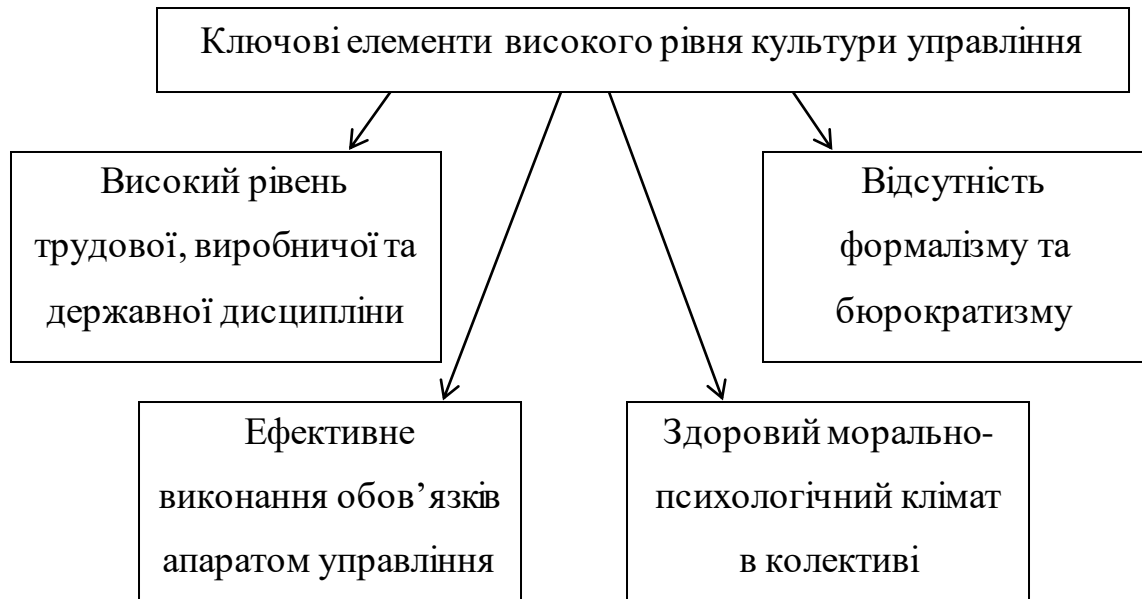


Рисунок 1.5 – Ключові елементи високого рівня культури управління

Робимо висновок за елементами культури управління (рис. 1.5), що високий рівень характеризується відсутністю авторитарного стилю керівництва, наявністю згуртованості колективу та дотриманням всіх норм під час роботи, високий рівень обізнаності апарату управління.

Окрім зазначених показників оцінки, є також критерії оцінки, які зосереджені на визначенні дотримання усіх норм на підприємстві. Це моральні, економічні, правові, організаційні, технологічні та естетичні норми. Розглянемо, як дотримання кожного з видів моральних норм впливає на культуру управління та що має на увазі під собою кожна з норм.

Моральні норми визначають норми поведінки в колективі та норми моралі в суспільстві, в тому числі і в управлінні. Тобто характеризує, як саме будуть спілкуватися працівник, чи будуть в їхньому колективі здорові відносини між собою, чи будуть в персоналу цінності особисті та професійні. Це вважається важливим показником рівня культури організації.

Економічні норми визначають економічні показники, яких бажано досягти за допомоги виробництва та цілі, які повинні досягнути організацією в сфері своєї діяльності. Це може бути, наприклад, норми рентабельності,

розрахункові норми тощо. Буде також задіяний показник оцінки, як цілеспрямованість.

Якщо ця норма буде на низькому рівні, то для працівників не буде зрозуміло в якому темпі працювати, та навіщо взагалі працювати, що їх результат дасть для підприємства. Дотримання цієї норми демонструє вищий рівень культури управління.

Правові норми містяться в документах, а саме в державних і нормативних актах. Держава встановлює обов'язки підлеглих в сфері управління та загалом на підприємстві, межі управління в організації, місце організації в сфері ринку.

Якщо не дотримуватись цих норм, то можуть виникнути неприємності із законом і це в свою чергу знизить рівень довіри персоналу до організації. Для ефективної культури потрібно розвивати правові норми та використовувати в управлінському процесі.

Організаційні норми визначають, як буде структурована організація, на які розділи та підрозділи поділена, які внутрішні правила будуть встановлені, яких потрібно дотримуватися, послідовність і дотримання різноманітних управлінських дій. Для використання організаційних норм також повинні бути визначені обов'язки всіх працівників та процеси обробки і використання інформації.

Якщо організаційна норма буде чітко виконуватися, то працівники будуть чітко розуміти, що їм потрібно робити відповідно до своєї посади, а якщо ні, то будуть виникати проблеми як із управлінням, тому що нічого не визначено і керівники будуть плутатися із тим, що наказувати роботи, так і у підлеглих, бо вони не знатимуть чітких вимог до своєї роботи.

Технічні норми визначають співвідношення між працею людини та технічними засобами. Згідно з цих норм, система управління повинна встановлювати та дотримуватися вимог оснащення робочого місця, вимог щодо обладнання робочого місця, експлуатації необхідних сучасних технічних засобів для ефективної роботи на підприємстві.

Якщо технічні норми не будуть дотримуватися, то увесь колектив, у тому числі і підлеглі будуть працювати в таких умовах, які можуть зашкодити їхньому здоров'ю та зменшити продуктивність виробництва.

Естетичні норми встановлюються на весь процес управління та загалом організацію. Тобто, повинно бути сучасним робоче місце, щоб в ньому було приємно працювати, облаштовано усім необхідним зона відпочинку, підприємство ззовні та внутрішньо має мати привабливий та сучасний вигляд.

Якщо не дотримуватися цієї норми, то в персоналу не буде і бажання приходити на роботу та працювати на результат. Бо естетичний вигляд всього, що нас оточує має значний вплив на настрій, а це відповідно і на ефективність роботи [42, с. 132].

Тож, кожна з зазначених норм є важливою для її дотримання і якщо буде всебічний розвиток, опираючись на ці норми, то підприємство буде працювати на високий результат та прибуток.

Також як ми вже зазначали, існує три рівні культури управління: низький, середній та високий. Щоб перевірити на якому рівні знаходиться культура управління, потрібно її оцінити. Для цього використовуються різні методи і підходи.

Найпоширеніший метод оцінювання рівня культури управління – нормативний. Він полягає в тому, що оцінка здійснюється згідно документів, в котрих написано, як має бути. Це можуть бути стандарти, акти, закони, кодекси спілкування тощо. Він задає певну основу або приклад, згідно з якому має оцінюватися рівень культури. Потрібно постійно та своєчасно оновлювати та вдосконалювати нормативну базу, щоб вона відповідала сучасності і таким чином допомагала організації досягти вищого рівня культури управління.

Інший метод оцінки – порівняльно-зіставний. Він містить в собі декілька варіантів використання.

Метод «полярних культур». Для оцінки культури управління потрібно зрозуміти, як відбувається процес управління в організації. Це можна зробити, використовуючи метод опитування або спостереження. Потім необхідно

отриману інформацію обробити та проаналізувати відповідно до показників рівнів культури управління. Для визначення рівня та аналізу за показниками, потрібні бути чітко визначені зрозумілі показники рівнів культури управління. Приведемо приклад (табл. 1.4), як може бути відбуватися оцінка низького та високого рівня культури управління під час співбесіди з кандидатом на роботу.

Таблиця 1.4 – Оцінка рівня культури управління під час співбесіди з кандидатом на роботу

Показники оцінки	Низка культура управління	Висока культура управління
Своєчасність початку	Запізнення робітника відділу кадрів	Початок співбесіди у зазначений час
Ставлення до кандидата	Надмірне ставлення та пози, які показують зверхність	Відкритість поз та дружелюбне ставлення
Доцільність використання робочого часу	Робочий час використовується для вирішення особистих справ	Використання робочого часу тільки для вирішення питань з майбутнім співробітником

Можемо побачити, що якщо виокремлені показники за якими буде проводитися оцінка, то буде також зрозуміло, на що звертати саме увагу під час спостереження та яким має бути цей показник для вдосконалення та покращення.

Іншим порівняльно-зіставним методом є зіставлення по виокремленим показникам культури управління «в них – в нас». Певна організація порівнює свій рівень культури управління з рівнем культури управління в іншій організації, яка знаходиться на території тієї ж самої країни або має схожу діяльність. Керівники неначе дивляться на свою організацію через кризму недоліків іншої організації і виявляють чи є ці недоліки в власній організації. Для такого методу оцінювання буде доцільно записувати зібрані дані в

таблицю, яка складається з трьох пунктів: показники порівняння, присутні у власній організації, присутні в іншій організації.

Метод дослідження «було-стало-повинно бути». Береться інформація за певні роки як працювало підприємство, який був дохід, як велася документація, як працювали співробітники, тобто розглядаються усі елементи культури управління і ці показники порівнюються з тим, що з цього було виправлено та вдосконалено та якого результату за ці роки повинні були досягти. Через певні фактори, після підвищення культури управління цей рівень може впасти. Цей метод дозволяє простежити динаміку змін на підприємстві.

Також розрізняють конструктивно-критичний метод, який не залежить від керівництва та апарату управління. Такі методи дозволяють виявити критичні моменти та дізнатися про них детальнішу інформацію саме з позиції підлеглих. Саме в критичній ситуації або інакшими словами в ситуації напруження виявляються найбільш критичні проблеми. Серед них в свою чергу виділяють певну групу методів.

До такого методу відноситься метод обвально-повальної критики, вважається найсуворішим і найбільш критичним методом. Цей метод виконують адміністратори, бо вони приймають цю критику і в екстреному режимі повинні щось змінювати. Багато хто вважає, що допоки керівництво не зробило зауваження щодо рівня культури управління, то помилки та недоліки можна і не виправляти. Такий метод використовує багато керівників, бо це змушує підлеглих дивитися на ситуації по новому та приймати нестандартні рішення.

Іншим методом цього виду врівноважено-періодична критика. Цей метод відноситься до більш стриманої критики. Керівництво збирає різні можливі варіанти розвитку, обмірковує і відтворює в довготривалі цілі щодо покращення культури управління. Але за певних негативних факторів, цей метод може перерости в метод обвально-повальної критики.

Виділяють методи – випадкової оцінки. Він характеризується вільними висловлюваннями співробітників, клієнтів, працівників інших організацій.

Таким чином людина виражає своє незадоволення певним критерієм, який на його думку заважає розвиватися культурі управління. Зіставлення цієї інформації з використання інших методів дозволяє прийняти більш глибокі міри щодо розвитку рівня культури управління [7, с. 52-56].

Можемо зробити висновок, що існує різноманітність методів для покращення рівня культури управління і кожен керівник може вибрати кращі для себе методи для оцінки культури управління власної організації.



## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ «МОТОР СІЧ»

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ПАТ «Мотор Січ»

Публічне акціонерне товариство «МОТОР СІЧ» (тут і далі – ПАТ «Мотор Січ»), яке знаходиться в місті Запоріжжя, є конкурентоспроможним підприємством в галузі виробництва двигунів для літаків. В річній інформації АТ «Мотор Січ» за 2011 рік, заявляється, що підприємство «є одним з найбільших підприємств у світі та єдиним в Україні, яке реалізує повний цикл створення сучасних авіаційних двигунів від розробки, виробництва й випробування, до супроводу в експлуатації та ремонті» [35].

«Мотор Січ» займає ґрунтовне місце серед своїх конкурентів та в галузі будування авіаційних двигунів. В часи стабільної роботи та розвитку підприємство, воно займало передові позиції. Окрім будування двигунів, підприємство також вирізнялося і вирізняється тим, що надає увесь спектр послуг, що дуже зручно для покупця.

«Мотор Січ» було створено в 20 столітті, а саме в 1907 році. В ті часи завод виготовляв такі метали, як мідь та чавун, виробляв запчастини та інструментальні засоби для сільськогосподарської сфери. Він реалізував усі потреби споживачів цієї галузі.

У грудні 1915 акціонерне товариство «Дюфлон, Костянтинович і К<sup>о</sup>» («Дека») викупило завод і змінило профіль його виробничої діяльності. З моменту появи нового керівництва був створений новий відділ – виробництво авіаційних двигунів. Через рік перший шестициліндровий двигун рідинного охолодження «Дека» М-100 був створений. З тих пір почалося масове виробництво і тривалий час підприємство випускало величезне

різноманіття поршневих двигунів, таких як М-6, М-11, М22, М-85, М-86, М-87, М-88, АШ-82ФН, АШ-62ІР і АІ-26В. В більшості вони перевищували аналоги інших країн на той час.

Вже з початку своєї роботи «Мотор Січ» зайняв основні позиції серед конкурентів спочатку з виготовлення металу, а пізніше і з виробництва двигунів для літаків. Підприємство постійно розвивалося та модернізувалося, з'являлися нові види та підвиди двигунів, відкривалися нові цехи. Так в 1953 році був відкритий відділ виробництва реактивних двигунів.

Ця подія започаткувала нові винаходи двигунів. Так з'явилося нове покоління газотурбінних двигунів. Модифікації турбогвинтових двигунів того часу використовуються і в сучасному часі. Через 14 років на підприємстві почали створювати двоконтурні турбореактивні двигуни.

Можемо визначити, що підприємство знаходилося в постійному розвитку, слідкувало за інноваціями та самостійно створювало тенденції в галузі авіаційних двигунів. На ПАТ «Мотор Січ» працювали найкращі інженери з будівництва двигунів, їх розробки є актуальними і сьогодні.

Підприємство з 1994 року стало існувати, як акціонерне товариство «Мотор Січ» (тут і далі – АТ «Мотор Січ»). З того часу і посьогодня Товариство націлено на свій розвиток, модернізацію виробництва, отримання прибутку на вкладений капітал. В 2011 році експлуатація товарів виробництва відбувалася більше ніж до 120 країн світу. Це підтверджувало якість і надійність вироблених продуктів.

Підприємство займається не тільки виробництвом двигунів та турбін, а також різноманітної іншої техніки, засобів та матеріалів. За КВЕД виділяють такі основні види діяльності ПАТ «Мотор Січ» (рис. 2.1).

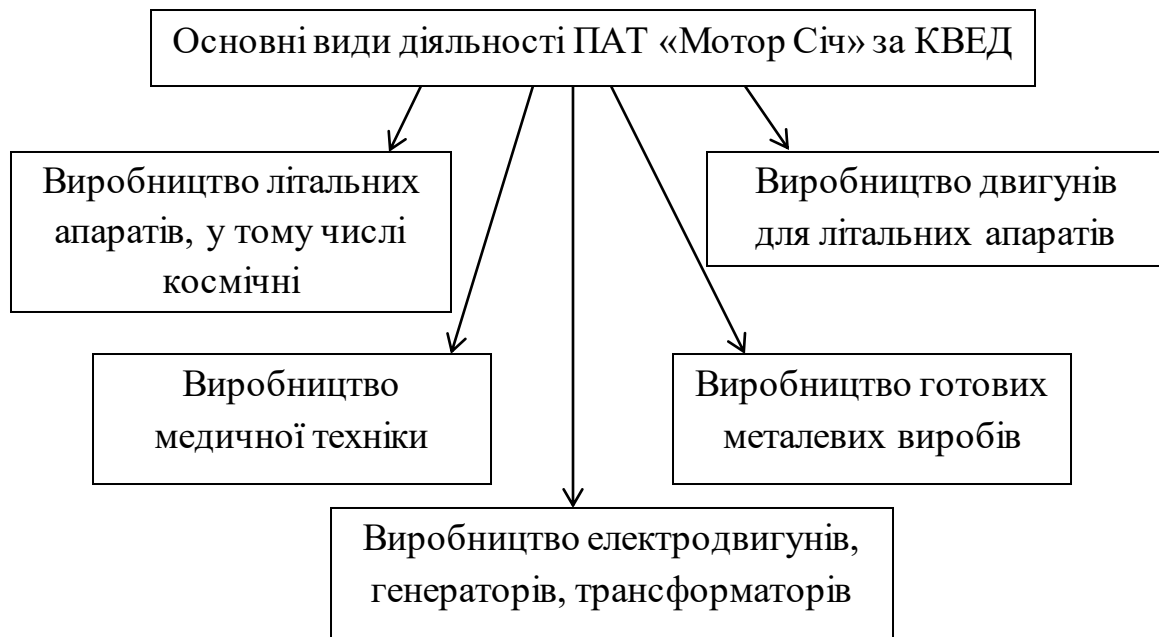


Рисунок 2.1 – Основні види діяльності ПАТ «Мотор Січ» за КВЕД [36]

Окрім зазначених видів діяльності підприємство займається виробництвом запчастин для всієї власної продукції, виробленням товарів народного споживання, наприклад вироби з пластмаси, глини й вироблення будівельних матеріалів.

Як вже зазначалося підприємство «Мотор Січ» надає повний спектр послуг для своїх покупців. Тому окрім виробництва, також ПАТ займається післяпродажним обслуговуванням та подальшим ремонтом усіх придбаних товарів.

Підприємство також орієнтовано та охоплює інші види діяльності, так як постачання природного газу, постачання електричної енергії, виробництво та постачання теплової енергії. Займається видобуванням цінних металів, а надалі виготовленням різноманітних виробів із використанням дорогоцінних та кольорових металів.

Окрім всебічного виробництва товарів, підприємство націлено на власне вдосконалення, тому воно займається модернізацією власного виробництва, підвищенням строку експлуатації власних виробів, проводить аналіз ринкових тенденцій, рекламують власні вироби, проводять дослідження в технічні галузі.

Підприємство відкривало власні оздоровчі, культурні та розважальні об'єкти, в першу чергу для забезпечення комфорту власних робітників. Забезпечує навчання для персоналу, підвищення кваліфікації, домагає сім'ям персоналу у вигляді оздоровчих послуг. Також заснувало телерадіоорганізацію, займається видавничою діяльністю, таких як книговидавнича справа та видання газет, журналів.

Всі види діяльності, які законодавством дозволені законодавством України та потребують спеціальний дозвіл для виконання, виконуються тільки після отримання ліцензії [43, с. 6-13].

Діяльність підприємства ПАТ «Мотор Січ» регулюється нормативно-правовими актами України, як закон України, Кримінальний кодекс України, Повітряний кодекс України, Кодекс України про адміністративні правопорушення, Укази президента України № 1143/2000 від 18.10.2000 «Про стан авіаційного транспорту та авіаційної промисловості України».

Якщо було помічено будь-яке порушення чи недотримання вказівок з будь-якого акту, то проти підприємства може бути відкрито кримінальне провадження. При виникненні серйозних порушень підприємство може підлягати до закриття.

Якщо ж саме розглядати контроль якості виробленої продукції, то вся продукція виробляється на сертифікованій виробничій базі. Як зазначено в річному звіті ПАТ «Мотор Січ» за 2011 рік Сучасні авіадвигуни, а також вже випущені двигуни сертифіковані Авіаційним Регістром Міжнародного Авіаційного Комітету (тут і далі – МАК) і Державним департаментом авіаційного транспорту України. Авіаційний Регістр МАК визнав підприємство як Розробника авіаційних двигунів цивільних повітряних суден.

Також в річному звіті «Мотор Січ» зазначається, що система якості АТ «Мотор Січ» сертифікована транснаціональною формою BUREAU VERITAS QUALITY INTERNATIONAL на відповідність міжнародним вимогам ISO 9001:2000 стосовно виробництва, ремонту й технічного обслуговування авіадвигунів, газотурбінних приводів і проектування газотурбінних

електростанцій зі сферою акредитації в США, Великобританії й Німеччині» [35].

Наявність сертифікованої продукції та системи якості, яка відповідає усім міжнародним вимогам гарантує виробництво високоякісної та надійної продукції, яка буде слугувати роками. Також такий підхід підкреслює високу репутацію «Мотор Січ», як виробника двигунів на світовому просторі.

ПАТ «Мотор Січ» протягом вже багатьох років намагається тримати достойний рівень продукції серед конкурентів цієї галузі, постійно бути на крок вперед від інших, розробляти нові винаходи в сфері виробництва авіадвигунів та вдосконалювати вже існуючі.

#### Стратегія розвитку «Мотор Січ»

На ПАТ «Мотор Січ» існує власна стратегічна модель розвитку, яка спрямована більшою мірою на диверсифікацію та укріплення займаючих позицій на ринку. «Мотор Січ» зосереджує свій стратегічний розвиток на ключових для виробництва напрямках (рис. 2.2).

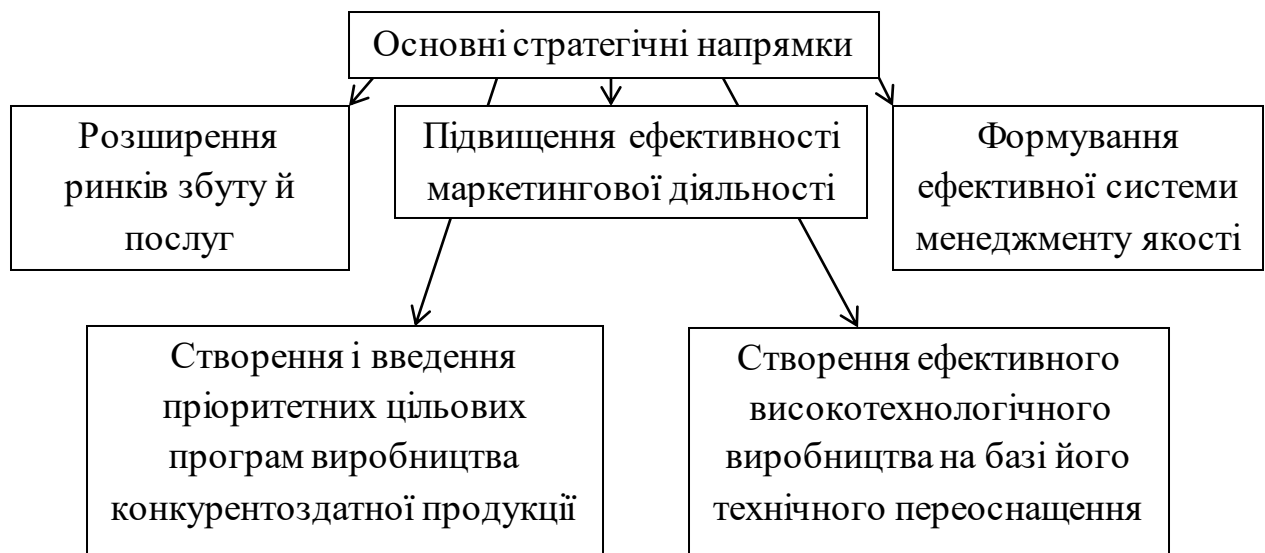


Рисунок 2.2 – Основні стратегічні напрями розвитку підприємства «Мотор Січ»

Як ми можемо побачити на (рис. 2.2) основна діяльність ПАТ «Мотор Січ» направлена на розвиток власного виробництва, а саме покращення та

модернізація виробництва до сучасних умов та поширення ринків збуту власної продукції. Це правильно вибраний напрямок, тому що технології постійно змінюються, а з ними змінюються і вимоги до продукції, які постійно збільшуються. Постійно змінюється світ конкурентів і вони також розвивають власне виробництва. Тому для успішного розвитку та процвітання компанії потрібно, щоб вироблена продукція була якісна, конкурентоспроможною та реалізована на ринку.

### Організаційна структура

Все виробництво на ПАТ «Мотор Січ» виконується завдяки чіткій роботі операційних директорів та організованого ними трудового процесу. Операційний директор є в кожному із відділів виробництва (рис. 2.3), який відповідає за якісне та продуктивне виконання зазначеного для цех та відділу роботи.



Рисунок 2.3 – Види операційних директорів на підприємстві «Мотор Січ»

Кожен з операційних директорів відповідає за свій цех та відділ, за роботу персоналу, за виконання визначених обов'язків. Якщо існують певні негаразди у відділі, то будуть відповідати за ці негаразди та вирішувати їх саме операційні директори. Робота кожного з цехів повинна бути націлена на результат, з визначеними цілями, із застосування сучасних методів та засобів.

Операційні директори – ті керівники, які знаходяться безпосередньо близько до персоналу, тому вони мають вибудовувати ефективну комунікацію із своїми підлеглими.

Всього на підприємство налічується близько 50 цехів та більш ніж 50 відділів, які мають безпосередньо відношення до виробництва, та близько 15 відділів, які не мають відношення до виробництва. В кожному цеху та відділі обов'язково є свій керівник, який в свою чергу є підлеглим іншого вищестоячого керівника. Таким чином формується єдина система управління.

Для забезпечення морального, духовного та фізичного здоров'я персоналу підприємства, існують відділи, які не мають відношення до виробництва. Маються на увазі лікарні, санаторії, спортивні заклади, будинок культури, заклади для дітей персоналу тощо. Всі вони призначені для того, щоб забезпечити, щоб в підлеглих була ініціативність до роботи, відсутність будь-яких особистих проблем, які можуть впливати на ефективність праці та створення лояльності до підприємства [36].

Згідно консолідованого звіту про рух грошових коштів за дев'ять місяців 2020, опублікованого 01.10.2020 було витрачено на заробітну плату 1 478 321 грн. За аналогічний період попереднього року було витрачено 1 759 854. Також за 9 місяців 2020 року було витрачено на плату авансів 4 541 845 грн, а за аналогічний період попереднього року 5 208 379 грн.

Якщо ми розглянемо консолідований звіт про рух грошових коштів за 01.04.20, який звітує за I Квартал 2020, то можемо побачити, що на оплату праці було виділено 469 594 грн та на авансі 1 623 469 грн. Тобто з початку карантину в країні була погано налагоджена робота, багато людей були відправлені у вимушену відпустку за власний рахунок [17].

Можемо узагальнити, що за рік роботи ПАТ «Мотор Січ» було знижено заробітну плату та відбулося скорочення персоналу та самозвільнення, через брак коштів та прибутку на підприємстві. З кожним роком, на жаль, показник заробітної плати стає тільки менше і через це втрачається лояльність до підприємства. Фактори, які вплинули на таке становище підприємства, ми розглянемо більш детально в «підрозділі 2.3».

Перспективні напрями роботи кадрової політики, які були закладені на 2020 році

Кадрова політика ПАТ «Мотор Січ» спрямована на створення усіх необхідних умов для професійного та особистого розвитку кожного працівника, проявлення творчості, ініціативності та винахідливості. Завод постійно забезпечує навчання та підвищення професійної кваліфікації для всього персоналу, засновує учбові та наукові комплекси, створює такі умови, щоб відбувався принцип спадкоємності поколінь.

Протягом цього року завод надав близько 500 робочих місць для учнів професійно-технічних закладів, 150 – для студентів коледжів та 250 – для студентів Вищих навчальних закладів, щоб вони змогли прийти виробничу практику [37].

Основні ринки збуту і основні клієнти

Як ми вже зазначили в «підрозділі 2.1» основна діяльність Пат «Мотор Січ» направлена на виробництво авіатехніки та відповідних запчастин до них, а також товарів народного споживання та іншої техніки.

Можемо зробити з цього висновок, що основним джерелом надходження прибутку до ПАТ «Мотор Січ» є експорт власної продукції. Окрім експорту прибуток також надходить з післяпродажного обслуговування та ремонту придбаної техніки, матеріалів та запчастин.

Ключовим ринком збуту для виробленої продукції є країни далекого зарубіжжя. Підприємство вже довгий час співпрацює країнами Південно-Східної Азії, Близького Сходу, Африки та Латинської Америки. Найбільш



масштабними споживачами в 2020 році для ПАТ «Мотор Січ» залишаються Китай, Індія, ОАЕ.

Окрім іноземних споживачів також потрібно відмітити і вітчизняний ринок збуту. «Мотор Січ» виробляє для України та українських споживачів, як і товари народного споживання, метал, різноманітне обладнання, так і літаки та їх запчастини, у тому числі і двигуни, для військових цілей. На підприємстві заключають контракти на поставки, як на короткий термін, так і на довгий. На даний момент, значна частина прибутку надходить саме з виконання довгострокових контрактів.

Для того, щоб підвищити прибутковість завод збільшує обсяги продаж та знижую витрат. Для збільшення виконуються такі заходи, як стимулювання попиту споживачів до власної продукції, інформування споживачів про нововведення та модернізацію вже існуючої продукції, до продажні та після продажні консультації, проведення маркетингових досліджень тощо.

Для зменшення витрат виробництва постійно вживаються заходи, у тому числі: пошук постачальників необхідного матеріалу, що пропонують вигідніші умови; зменшення постійних та змінних витрат за рахунок економії; зменшення постійних витрат шляхом скорочення надлишкових виробничих потужностей на окремих ділянках виробництва тощо [34].

Можемо узагальнити, що ПАТ «Мотор Січ» підвищує постачання прибутками за допомоги двох шляхів, а саме збільшення обсягів продаж та зменшення витрат. Використання такого способу, дозволяє підприємство досі залишатися на конкурентному ринку.

«Мотор Січ» робить все можливе для того, щоб була висока прибутковість від реалізація продукції, бо саме від стану фінансової діяльності підприємства залежить чи будуть створюватися нові винаходи та відбуватися модернізація продукції та виробництва, яку вимагає сучасний технічний прогрес.

Розглянемо більш детально фінансовий стан ПАТ «Мотор Січ», наскільки на даний момент воно є прибутковим, проаналізувавши фінансову звітність, а саме консолідовані звіти за певний проміжок часу.

Для аналізу візьмемо проміжок часу – 4 роки, з 2017 року по 2020 рік. За цей термін на ПАТ «МОТОР СІЧ», яка є материнської компанією, відбувалося скорочення доходів від реалізації товарів, робіт, послуг. Проаналізуємо стан прибутковості за допомоги трьох відповідних показників, а саме в залежності від чистого доходу від реалізації продукції, собівартості реалізованої продукції, чистого фінансового результату за 2017- 2020 роки. Дані про чистий дохід від реалізації продукції, собівартість реалізованої продукції та чистий фінансовий результат подані в таблиці (табл. 2.1) та на рисунку (рис. 2.4).

Таблиця 2.1 – Аналіз прибутковості ПАТ «Мотор Січ» за 2017-2020 роки

Показник	2017	2018	2019	2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, послуг, робіт), тис. грн.	9 107 826	7 908 146	6 436 902	7 699 550
Собівартість реалізованої продукції (товарів, послуг, робіт), тис. грн.	3 949 324	4 610 531	4 379 093	4 497 058
Чистий фінансовий результат (прибуток), тис. грн.	2 595 692	543 314	-	926 463

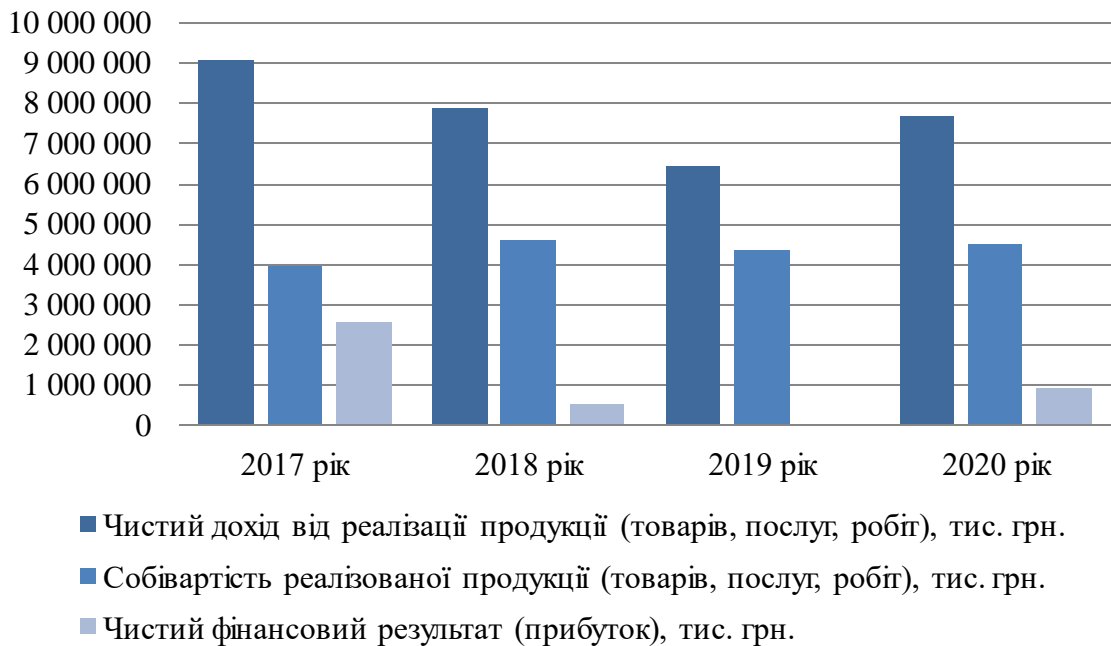


Рисунок 2.4 – Аналіз прибутковості ПАТ «Мотор Січ» за 2017-2020 роки

В 2018 році зростає собівартість на продукцію, а саме ціни на матеріали, комплектуючі вироби, енергоресурси. Через економічні проблеми в країні та політичні проблеми падає і чистий дохід від реалізації продукції.

В 2019 році бачимо ще гіршу ситуацію, хоч і собівартість продукції майже не змінилась, чистий дохід від реалізації продукції ще більше зменшився і через всі економічні проблеми підприємство зовсім не отримало прибутку.

В 2020 році ситуація стала, як в 2018 році, але навіть зріс прибуток. Це значить компанія працювала над укладанням нових контрактів, підлаштовувалася під економічну ситуацію в країні. Навіть на дивлячись на карантинні обмеження, підприємство змогло вийти на непоганий рівень прибутку.

Було прийнято багато заходів на спрямування відновлення попереднього рівня прибутковості. Були переглянуті пріоритетні напрямки діяльності та розвитку підприємство, відбувалося скорочення витрат на управлінський процес та зосередження виробництва на короткострокових контрактах.

## Положення підприємства в галузі

ПАТ «Мотор Січ» – вузькогалузеве підприємство, яке орієнтується на виробництво авіадвигунів.

За все своє існування завод встановив безліч двигунів на різні літальні апарати різних країнах, які використовуються, як у військовій авіації, так і в цивільній. Також, «Мотор Січ» може пишатися власною продукцією, бо деякі вироблені двигуни стали видатним прикладом у своєму класу серед всього світу.

В сучасному світі існує дуже жорстка конкуренція в будь-якій галузі, у тому числі і у виробництві авіаційних запчастин. Конкуренція постійно розвиває та вдосконалює нове виробництво, тому потрібно також запроваджувати сучасні засоби виробництва та створювати нові власні технології, щоб залишатися передовим підприємством.

На жаль, зараз завод не може похвалитися новими винаходами та винайденням нових технологій, які б передували серед конкурентів та відповідали сучасним вимогам. В такій ситуації, підприємство знаходить через декілька причин, які ми розглянемо більш детально в «підрозділі 2.3».

## 2.2 Зміст культури управління на ПАТ «Мотор Січ»

В сучасному світі, а саме коли постійно все модернізується, змінюється економічні аспекти і розвивається ринок відносин, важливе місце в діяльності компанії займає культура управління. Всі ці моменти задають темп і правила поведінки і дії на підприємстві і вони також впливають і на управління. Високий рівень культури управління впливає не тільки на співробітників, а на загалом підприємство та його прибуток.

Для виявлення змісту культури управління та її оцінки на ПАТ «Мотор Січ», ми будемо використовувати нормативний метод, тобто дослідження всіх нормативних актів, звітів, докладів тощо.

ПАТ «Мотор Січ» має багату історію і вже розвинену культуру управління. Підприємство турбується не тільки про якість своєї продукції або і про свої керівників. Як саме впливає культура управління на підприємство залежить від того, як було вона інтегрована у внутрішнє середовище. Мотивація і норми поведінки співробітників регулюються елементами культури управління, також формується певний стиль роботи через традиції і цінності підприємства.

Ми можемо простежити, що якщо змінюється культура управління, то змінюється і стиль управління керівництва, стиль комунікації і з підлеглими, способи прийняття рішень в сфері управління.

Проаналізуємо культуру управління зі сторони культури працівників управління, культури процесу управління, культури умов праці, культури документації.

Як ми вже зазначали, в першу чергу, культура управління залежить від самих працівників, які складають апарат управління. Орган управління та контролю містить 3 підрозділи: рада директорів, наглядова рада, ревізійна комісія.

Розглянемо, хто складає раду директорів на ПАТ «Мотор Січ». Вона складається з 10 осіб. На офіційному сайті «Мотор Січ» в розділі «рада директорів» вказані такі члени, як «голова ради директорів; заступник голови ради директорів, директор з будівництва та соціального розвитку; заступник голови ради директорів, технічний директор; заступник голови ради директорів; член ради директорів, директор з якості; член ради директорів; член ради директорів, фінансовий директор; член ради директорів, директор з управління персоналом; член ради директорів; член ради директорів, директор з корпоративних прав та інвестиційних проектів» [32].

Тобто можемо визначити, що є найвищий керівник на підприємстві, який керує усім підприємством, його заступник, який також відповідає за розвиток підприємства та усі інші члени ради директорів, які також займають посаду управлінця певного відділу, який є основним в житті підприємства.

Всі члени ради директорів мають вищу освіту, є висококваліфікованими працівники з набутим величезним досвідом та нагороду в сфері своєї діяльності. Також вони являються топ-менеджерами організації. Тобто вони є найвищою ланкою управління на підприємстві і визначають напрям культури управління [32].

В розділі «наглядова рада» офіційного сайту сказано, що до наглядової ради входить 9 осіб: «голова наглядової ради, директор зі зв'язків з громадськістю; член наглядової ради, заступник генерального конструктора із створення та модернізації; секретар наглядової ради, голова первинної профспілкової організації профспілки авіабудівників України в АТ «Мотор Січ»; незалежний член наглядової ради (незалежний директор); член наглядової ради, директор з маркетингу та торгівлі; член наглядової ради, директор представництва АТ «Мотор Січ»; член наглядової ради, директор комбінату харчування; член наглядової ради, директор транспортно-виробничого управління; незалежний член наглядової ради (незалежний директор) [28].

Тобто є головний управлінець з наглядової ради та усі інші члени наглядової ради, які в свою чергу займають також керуючі позиції на певних цехах підприємства.

Всі члени наглядової ради мають вищу освіту за своєї спеціальністю, декілька з них мають додатку додаткову кваліфікацію в свої галузі, отримали різні нагороди, являються досвідченими та висококваліфікаційними працівниками [28].

Ревізійна комісія складається з 7 осіб. В її склад згідно розділу «ревізійна комісія» входять: голова ревізійної комісії, заступник начальника фінансово-економічного управління - начальник відділу праці та заробітної плати; секретар ревізійної комісії, головний лікар медико-санітарної частини; член ревізійної комісії, начальник управління обчислювальної техніки, інформатики та зв'язку; член ревізійної комісії, директор виробництва авіадвигунів - начальник виробничого управління; член ревізійної комісії, начальник управління кадрів; член ревізійної комісії; член ревізійної комісії [33].

Є керуючий усіма іншими членами комісії та відповідно члени ревізійної комісії. Вони займають керуючі посади найнижчого рангу, пов'язані безпосередньо до персоналу підприємства. Всі особи ревізійної комісії є висококваліфікованими та досвідченими працівниками.

Тож, можемо зробити висновок, що культуру апарату управління на підприємстві «Мотор Січ» знаходиться на високому рівні, бо всі працівники управління мають ділові якості згідно до займаючої позиції та є висококваліфікованими працівниками в своїх галузях. Всі виникаючі питання та проблеми на підприємстві вирішуються на високому рівні.

Наступний елемент, який потрібно розглянути – культура процесу управління. «Мотор Січ» використовує різноманітні сучасні методи управління, керівники підприємства визначили чіткі вимоги праці для кожної спеціалізації. Кожен підлеглий розуміє і виконує свої обов'язки, знає цілі організації, норми поведінки в організації. Для кожної спеціалізації чітко визначений об'єм, характеристика та склад робіт.

В кожному цеху працює нормоване число працівників, відбувається раціональний розподіл і використання кадрів. Єдиним недоліком є панібратство, тобто багато на вищі посади беруть своїх родичів і через це для звичайних працівників стає неможливий розвиток та зростання по кар'єрній дробині.

На ПАТ «Мотор Січ» постійно проводяться різноманітні збори, такі як загальні збори, збори кожного підрозділу апарату управління, збори акціонерів, засідання щодо вирішення певних питань тощо.

МОТОР СІЧ всебічно забезпечує комфортні умови для працівників. За звітом «Мотор Січ» про роботу з персоналом можемо побачити, що підприємство переймається навчанням та підвищенням кваліфікації своїх робітників.

Кадрова політика зосереджена на підвищенні кваліфікації фахівців, сприяючої об'єднанню науково-виробничого і технічного потенціалу, зв'язку

науки і виробництва, проведенні наукових досліджень, впровадженні нових технологічних процесів і інноваційних проектів.

«Мотор Січ» має свій авіаційний навчальний центр. Там навчається, як персонал виробництва, так і сторонні люди. Персонал постійно вдосконалює свої знання, уміння та навички, підвищує ступень першої освіти та здобуває другу професії, проходять перекваліфікацію, отримують допуски до роботи. Оскільки навчання в цьому центрі проходять і сторонні люди, то можемо визначити, що центр дотримується сучасних вимог навчання та має високу якість навчання.

Таким чином можемо зробити висновок, що на «Мотор Січ» працюють тільки висококваліфіковані спеціалісти і підприємства надає можливості, засоби і умови для постійного розвитку та вдосконалення власних професійних навичок персоналу.

Підприємство проводить роботи із професійної орієнтації для учнів для забезпечення навчання та надалі прийому на роботу до підприємства. Реалізується також принцип наступності поколінь, залучаються до виробничого навчання дітей працівників, які в подальшому будуть працевлаштовані до підприємства.

Проводяться різноманітні молодіжні заходи щодо залучення до роботи на виробництві молодого покоління. Наприклад, проводяться наукові-технічні читання, професійні конкурси і переможці винагороджуються преміями, спортивні та культурні заходи тощо.

Серед персоналу постійно проводяться різноманітні корпоративні заходи для згуртування колективу та підвищення мотивації до праці. Працівники, які показують видатні успіхи та значні результати на виробництві, нагороджуються відзнаками, присвоєнням різноманітних звань, отриманням грамот та грошовим винагородженням.

Також щокварталу підводяться підсумки господарської діяльності серед молодих робітників, фахівців і службовців за досягнення найкращих результатів в роботі із врученням звань таких, як «кращий молодий робітник»,



«кращий молодий майстер», «кращий молодий фахівець», яке супроводжується грошовим винагородженням.

Підприємство орієнтується і на забезпечення соціальної підтримки працівників і працівників-ветеранів. Усі учасники різноманітних бойових дій та ветерани винагороджуються грошовим преміями. Працівники з багатодітними сім'ями та малозабезпеченими сім'ями отримують додаткову матеріальну допомогу від підприємства. Працівникам-інвалідам та непрацюючим пенсіонерам підприємства постійно надається різновидна допомога [37].

За усім вище сказаним, може узагальнити, що ПАТ «Мотор Січ» на регулярній основі відправляє своїх працівників підвищувати власні знання, залучає молодь до роботи на підприємстві, нагороджує кращих працівників, забезпечує матеріальне стимулювання. Тобто якщо працівник працює на результат, то підприємство МОТОР СІЧ потім за це його і винагороджує. Все це впливає на мотивацію та стимулювання до роботи та складає зміст корпоративної культури, яка безперечно відноситься до культури управління.

У власності ПАТ «Мотор Січ» знаходяться різні соціальні інфраструктури, такі як лікарня, оздоровчі санаторії, будинки відпочинку, спортивні комплекси, будинок культури, дитячі оздоровчі санаторії тощо. Ці організації здійснюють культурну, спортивну та оздоровчу діяльність для забезпечення комфортних умов відпочинку працівників.

Тобто, підприємство турбується про здоров'я власних співробітників, їх психологічний стан, забезпечує культурний розвиток та також дбає і про сім'ю співробітника. Бо, якщо в сім'ї все буде добре, то у співробітника не буде проблем і він буде краще працювати на підприємстві.

Середньомісячна текучість кадрів складає приблизно – 0, 5%. Це значить, що працівники мають високий рівень лояльності до підприємства «Мотор Січ». Рівень лояльності становить приблизно 70%. Такий високий рівень відданості підприємству свідчать о високому рівні культури управління та високому рівні корпоративної культури.

Робимо висновок, що процес культури управління на підприємстві постійно розвивається, вдосконалюється, але через те, що існує малоімовірна можливість зайняти кращу посаду, можемо сказати, що цей елемент знаходиться на вище середнього рівні управління.

Культура умов праці зосереджується на дотримання санітарних вимог та естетичної особливості. Якщо ж розглядати естетичний момент, то можемо узагальнити, що завод не виглядає сучасним ззовні, бо він побудований ще на початку 20 століття і потім капітального ремонту із повної зміни дизайну фасаду не було зроблено. Всередині підприємства інтер'єр виглядає більш сучасним. На робочу місці є все необхідне та сучасне обладнання для ефективної роботи. Проводиться постійна модернізація. Існує та облаштована зона відпочинку для працівників. Тож можемо визначати, що культура умов праці на майже високому рівні.

Проаналізувавши офіційний сайт «Мотор Січ» та усю прикріплену документацію, можемо узагальнити, що культура документації знаходиться на високому рівні управління. Вся документація оформлена вірно, видана та опублікована в зазначений попередньо термін. Всю документацію про збори, фінансові звіти, накази, тощо можна знайти безпосередньо на сайті підприємства.

Можемо зробити висновок, що підприємство «Мотор Січ» має достатньо високий рівнем культури управління, маючи чітку стратегію розвитку, яка відома всім співробітникам. Система мотивації зосереджена на задоволеності роботою, яка відповідає власним інтересам, збільшення соціального статусу та матеріальне стимулювання, яка залежить від виконаних результатів.

ПАТ «Мотор Січ» постійно вдосконалює професійний рівень власних працівників, знаходиться в постійному пошуку нових ідей. Горизонтальні та вертикальні рівні управління добре розвинені. Підприємство має довгострокові цілі та постійно модернізує власне виробництво.

## 2.3 Проблемні аспекти культури управління на ПАТ «Мотор Січ»

Великий вплив на культуру управління підприємства «Мотор Січ» спричиняють зовнішні фактори, такі як економічні та політичні. Політичні фактори сьогодення, які впливають на «Мотор Січ» є зміна курсу роботи уряду, невизначеність в питанні підтримки промислових підприємств, недомовленість з Китаєм.

Економічні фактори існують як на рівні країни, так і на рівні світу. Якщо безпосередньо розглядати світові економічні фактори, то можемо виділити зміни в світовій економіці, світова економічна криза та встановлення карантинних обмежень через пандемію. Серед економічних факторів на рівні країни виділяють наступні: зміни нормативно-правової бази в сфері банківської, зовнішньоекономічної діяльності та в сфері податкової політики, недосконалість чинного валютного законодавства [34].

Через вплив цих факторів на підприємстві «Мотор Січ» існує багато проблем. Зараз на слуху постає декілька критичних проблем, пов'язаних з ПАТ «Мотор Січ».

По-перше, це можлива халатність інженерів, яка пов'язана через проблеми організації та управління. Через те що інженери «Мотор Січ» видали дозвіл для Міноборони, що двигун ще можна експлуатувати до 2021 року без ремонту, хоча він давно вже потребував ремонт, померло через крах літака 25 курсантів. Якщо це буде доведено, то «Мотор Січ» буде відповідати по закону за втрачені людські життя.

По-друге, це проблеми з покупкою інвестицій Китаєм.

В 2016 році було заявлено, що китайські компанії, а саме Skyrizon Aircraft та Xinwei Technology, купили більш 56% акцій компанії «Мотор Січ». Якщо заявка буде погоджена державою, із покупкою підприємства китайські компанії були зобов'язані протягом двох років інвестувати в ПАТ «Мотор Січ» 250 млн доларів. 100 млн доларів «Мотор Січ» отримало відразу. Також компанії були зобов'язані надати 100 млн доларів, у якості грантового фінансування,

авіабудівній галузі України. Але українська держава з цим не погодилась і СБУ наклала арешт на акції «Мотор Січ» через можливість підготовки диверсії та державної зради.

В 2019 році з'явилися представники США і заявили о ризиках продажі акцій «Мотор Січ» Китаю, через те що, на думку правління США, Китай краде військові технології із США та веде з ним нечесну гру.

На справді, вся проблема полягає в тому, що, якщо Китаю дістанеться «Мотор Січ», то це збільшить його оборонні позиції, а США це зовсім не потрібно. Це ще більше загострило проблему, тому що, тепер потрібно вибрати чи посваритися з Вашингтоном, чи втрати китайський ринок та китайських інвесторів.

На даний момент по інвестиційному спору китайських інвесторів з Україною, українська держава має сплатити \$3,5 млрд відшкодування збитків. Все через те, що 3 роки китайців не допускають до управління підприємство і зараз незаконно керує В'ячеслав Богуслаєв. Через те, що він керує незаконно, Богуслаєв не несе ніякої фінансової відповідальності за підприємство. Також, як керівник, він має авторитарний стиль управління, спираючись на досвід управління, який існував в 90-х роках.

Китай довгий час залишається найбільш ключовим покупцем продукції заводу. Але через проблеми з китайськими інвесторами, китайські підприємці не купляють та не співпрацюють з підприємством. Замість того, усі ключові замовлення на мільярди доларів, які б могли підняти «Мотор Січ» на прибуток, який був раніше, та здобути нові експортні зв'язки, віддають іншим лідируючим компаніям.

Ця вся ситуація впливає і на саме підприємство. Через брак інвестицій вже протягом 3 років відбувається зниження заробітних план, масово звільняються працівники, зменшуються соціальні виплати. Окрім цього підприємство втрачало також можливості для модернізації. Поки йдеться розбірки з цією ситуацією, зарубіжні компанії отримують новітні технології від Китаю, проходить програму сертифікації продукції для китайського ринку [31].

Після 2014 року «Мотор Січ» втратив російський ринок через заборону торгівлі з «країною-агресором». Приблизно 80% продукції російські підприємства купували на «Мотор Січ». Це дуже вплинуло на підприємство та його прибуток і по сьогоднішній день залишається дуже гострою проблемою. Ця ситуація привела завод до кризи, який він так і не в змозі подолати та не можливість знайти покупців на свою специфічну продукцію.

Розглянемо які проблемні аспекти виникають на підприємстві «Мотор Січ» через людські якості. Як ми вже зазначали, суб'єкти культури управління є люди і від того, які вони мають особисті якості, також залежить процес управління, бо від цього буде залежати, як працівник буде сприймати управлінські вказівки, як ставитися до своїх обов'язків, проявляти ініціативу тощо.

На цю особливість в свій час вплинули історичне минуле і створило сучасний менталітет. Довгий час в країні панував тоталітарний режим управління і це відобразилося на психологічних якостях. Підлеглі вважають, що нічого не змінять або їх навіть не вислухають, і тому не проявляють ініціативу, не висловлюють нових ідей до розвитку. Майже кожен працівник відповідає сам за себе та не сприймає себе, як частину колективу.

Українські більш схильні до індивідуалізму. Це спричинене історію і тому кожен завжди в першу чергу сам за себе. Це є гальмуючим чинником, бо коли працівнику байдуже на всіх інших і він турбується тільки про себе, буде дуже важно об'єднати таких людей в колектив. Індивідуалізм призводить до самоізоляції, неможливості організації та управління колективом.

Міцно засіли і подвійні стандарти щодо відношення до держави. Люди покладаються на державу, що вона їм допоможе, будуть кращі умови до праці, але в той же час порушують закони, наприклад крадуть на підприємстві, де працюють.

Це також відбувається через низький економічний стан в Україні. В людей відсутня впевненість в майбутньому, тому що ситуація на економічній тлі постійно змінюється і зазвичай не на кращу сторону. В провідних інженерів

менше заробітна плата, аніж в менеджерах по продажах. Хоча саме від інженерів залежить на скільки буде виробництво відповідати сучасним вимогам та саме вони створюють винаходи, які суттєво можуть змінити індустрію, як це відбулося на початку заснування «Мотор Січ».

Особливо в момент кризи, коли підприємство має тільки збиток, працівники стають більш агресивними та дратівливими, бо вони знаходяться в критичній ситуації, що їх можуть скоротити або зменшити заробітну плату. Знижується також мотивація до праці, бо скорочуються і матеріальні заохочення, і соціальні виплати.

Часто на підприємстві виникають конфліктні ситуації між працівником і керівником. За загальною статистикою приблизно 8% ніколи не конфліктували на роботі з керівниками. Через це знижується ефективність роботи, падає рівень організації на підприємстві і може призвести до плинності кадрів або навіть до втрати прибутків.

Серед причин виникнення конфліктних ситуацій між керівником і підлеглим виділяють 2 види (рис. 2.5).

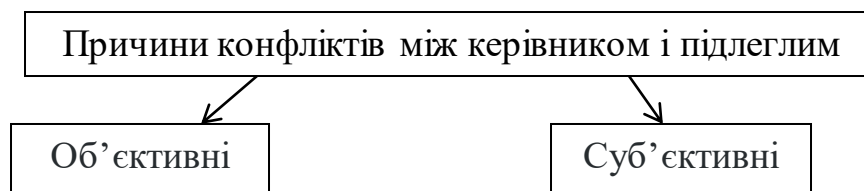


Рисунок 2.5 – Види причин виникнення конфліктних ситуацій між керівником і підлеглим

Розглянемо кожен з видів детальніше. Почнемо з об'єктивних причин конфліктів. В своє чергу вони також поділяються на певні причини виникнення конфліктів.

1. Субординаційний характер відношень. Субординація характеризується як формальним елементом (офіційна, формальна), так і особистісним елементом (неофіційна, неформальна). Формальна сторона має на увазі об'єктивний зв'язок, що керівник дає вказівки та направляє курс роботи, а

підлеглий це все виконує. Особиста сторона має на увазі під собою особисте відношення «керівник-підлеглий» і залежить від індивідуальних якостей кожного, а також симпатії або антипатії до іншого. І саме через об'єктивне протиріччя цих сторін виникає конфліктна ситуація між керівником і підлеглим.

2. Діяльність в системі «людина-людина» вже є конфліктною за своєю суттю. Відбувається інтенсивна взаємодія людей, одночасно вирішуючи складні завдання, і через критичні та складні ситуації виникають конфлікти.

3. Предметно-діяльнісний склад міжособистих відносин. Майже всі конфлікти між керівником та підлеглим відбуваються через їх сумісну діяльність. Конфлікти можуть виникати через перевірки якості та оцінки результатів виробництва, введення новітніх технологій, вирішення проблеми на виробництва тощо. Також можуть виникати конфліктні ситуації на горизонтальному рівні. Вони можуть мати, як діловий або організаційних характер, так і особистий.

4. Підвищена інтенсивність сумісних дій. Так коли настає здача результатів, підводяться підсумки або інстанції повинні зробити перевірку збільшується ймовірність напруження і виникнення конфліктів.

5. Найбільш конфліктними є відносини «безпосередньо керівник – підлеглий». Коли керівник і підлеглий є дуже близькими до своїх обов'язків і повноважень, зростає конфліктність.

6. Розбалансованість робочого місця. Під робочим місцем мається на увазі сукупність функцій і засобів, достатніх для їх виконання. Функції – обов'язки та відповідальність за виконання, а засоби – право і влада. І якщо, десь відбувається порушення та не відбувається взаємоврівноваження, то відбувається конфлікт.

7. Неузгодженість зв'язків між робочими місцями в організації. Це може бути, якщо багато керівників дають одному підлеглому багато вказівок або в керівника багато підлеглих і він не може проконтролювати діяльність кожного.

8. Складність адаптації керівника до його посади. Тобто керівник або через певні соціальні, або професійні причини не може розпорядитися людьми і надавати їм правильні накази. Підлеглі становляться самі по собі [18].

Серед суб'єктивних причин виділяють керуючі та особисті причини. Розглянемо детальніше ключові особливості цих причин в таблиці (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Особливості видів суб'єктивних причин виникнення конфліктних ситуацій між керівником та підлеглим [18]

Керуючі причини	Особисті причини
Помилкові рішення, нічим не обґрунтовані	Низька культура спілкування керівника
Порушення трудового законодавства	Виділення серед колективу кращих та гірших
Порушення зачислення заробітної плати, авансу, премій	Порушення норм службового етикету
Нерівномірний розподіл обов'язків	Неадекватний імідж керівника
Відсутність стимулювання та мотивації	Недостатня увага до досягнень підлеглих
Ігнорування соціальних проблем колективу	Не ефективний стиль керівництва
Постійний тиск на працівників	Підвищена агресивність до підлеглих, емоційна невірноваженість
Гіперопіка та гіперконтроль діяльності працівників	Завищена самооцінка та надмірне ставлення над підлеглими
Невизначені особисті цілі	Перехід на особистості
Недостатня професійна підготовка	Намагання підвищити свій авторитет будь-яким чином



Можемо зробити висновок, що конфлікти часто виникають через розбіжності думок керівника та підлеглого, в стресових та критичних ситуаціях, не кваліфікованість керівника та особисту неприязнь до працівника.

Підсумовуючи все вище сказане, на підприємстві «Мотор Січ» існує достатньо проблемних аспектів, які впливають на рівень культури управління. Особливо здійснюють вплив на стан культури – економічні та політичні фактори. Також впливає і безпосередньо моральний та психологічний стан на підприємстві. Він страдає через виникнення конфліктних ситуацій, які виникають через різноманітні причини. Поради, як досягти здорового морально-психологічного клімату в колективі, згуртувати колектив, вмотивувати працівників проявляти ініціативність та працювати на ефективний результат, та інші шляхи підвищення рівня культури управління ми приведемо в «розділі 3».

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ НА ПАТ «МОТОР СІЧ»

#### 3.1 Напрями удосконалення культури управління на ПАТ «Мотор Січ»

В «підрозділі 2.3» ми вже з'ясували, що на ПАТ «Мотор Січ» існує достатньо недоліків, які значно знижують рівень культури управління. Підприємство довгий час вирізнялося серед інших підприємств високим рівнем культури управління, але останні роки спостерігається тенденція падіння рівня. Тож, ми хочемо надати декілька засобів підвищення рівня культури управління в різних її напрямках.

Головний суб'єкт культури управління – це люди, тому потрібно запроваджувати такі заходи на підприємстві, щоб в співробітників формувалася єдиний образ культури управління підприємства. Такі заходи потрібно проводити системно і планово.

Пропонуємо різноманітні засоби та заходи, які спрямовані на підвищення культури управління на підприємстві, які будуть підвищувати згуртованість і мотивацію співробітників, створювати та покращувати колективний дух та позитивний психологічний клімат у колективі.

Організовувати різноманітні збори саме для звичайних працівників, де буде обговорюватись, висловлюватись певні позиції, думки та затверджуватись кодекси підприємства, які пов'язані із культурою управління та безпосередньо корпоративною культурою.

Організовувати конференції щодо обговорення проблем, які існують на підприємстві, варіанти їх вирішення та способи, як в майбутньому уникнути повторення цих проблем. Можна також керівництву виділити певні години, коли працівники можуть звернутися з будь-якими питаннями або пропозиціями. В

зазначений час керівник повинен обов'язково прийняти працівника, уважно та толерантно вислухати всі думки підлеглого щодо виробництва.

Організовувати та забезпечувати навчання не тільки для підвищення кваліфікації співробітників, а і навчальні заходи такі, як тренінги, семінари тощо, які зосереджені на вивчення норм та правил ділової етики, поведінки на підприємстві, правилам зовнішнього вигляду. Таке навчання повинно обов'язково проводитися на підприємстві, для того, щоб працівники безпосередньо знали, що від них вимагають і за що можуть понести покарання.

Під час корпоративних заходів активно поширювати та закріплювати такі елементи корпоративної культури, як місія, мета та ціль підприємства, стратегія розвитку, цінності та традиції ПАТ «Мотор Січ».

Створити систему заохочень за проявлення нових інноваційних ідей, таким чином працівники будуть намагатися щось змінити і проявляти власну ініціативу в розвитку підприємства [51].

Організовувати конкурси та нагороди за професійну майстерність, матеріальні заохочення. Буде краще впливати, якщо це буде публічне нагородження та ще з присутністю членів родини.

Встановлення нагородження та пільг для співробітників, які вже пропрацювали на підприємстві визначену кількість років.

Поширення послуг, які надаються додатку співробітнику. Наприклад, за потребою юридична допомога, надання транспорту, забезпечення необхідними технологіями поза роботою.

Створення та випуск рекламних матеріалів та сувенірів для співробітників компанії (годинник, щоденник, краватка тощо).

Встановлення додаткових бонусів для співробітників, які вони можуть вибрати в залежності від якості своєї роботи та відпрацьованих років. Наприклад, це може бути страхове забезпечення для всієї родини, вихідний день в свій День народження, вихідний день на 1 вересня, безкоштовний квиток на відвідування цирку тощо.

Підсумовуючи, можемо зазначити, що існує різноманітність засобів та методів, які спрямовані на підвищення мотивації персоналу, створення сприятливої атмосфери серед персоналу, підвищення лояльності до підприємства. Якщо виконати ці поради, то рівень відданості та прихильності до підприємства «Мотор Січ» серед персоналу підвищиться, а це в свою чергу вплине і на зростання рівня культури управління.

Ми же з'ясували, що на підприємстві «Мотор Січ», як і на будь-якому іншому підприємстві, виникають конфліктні ситуації між керівником і підлеглим.

Тому пропонуємо декілька методів, які допоможуть краще організувати культуру управління і уникнути конфліктів.

Потрібно чітко формулювати обов'язки співробітників, щоб вони розуміли, що від них вимагають і що вони зобов'язані зробити. Поставлена задача повинна бути відповідно до професіональних можливостей працівника та працівник повинен бути забезпечений всім необхідним для виконання цієї задачі. Це допоможе уникнути недомовленостей між керівником і підлеглим.

Віддані накази та розпорядження мають бути обґрунтовані нормативними документами та прописаними в них обов'язками.

Проводити поточний контроль виконання поставлених задач. Таким чином керівник буде бачити, якщо виникнуть проблеми щодо виконання в самому процесі, а не по завершенню роботи. Контроль має бути помірним. Доречним буде також проводити атестації підлеглих.

Встановлення критерій ефективності та оцінки роботи, щоб не виникало відчуття, що хтось отримав винагороду ні за що. Чітко визначені критерії та показники, за що отримують винагороду працівники.

Використання демократичного стилю керівництва. Зазвичай, авторитарний стиль керівництва приймають із агресією і контратакою і це зовсім не призводить до успішного управління та прибутку для підприємства. Тому також потрібно уникати жорсткої критики та переходити на особистість.

Якщо ви вже критикуєте, то оцінюйте результати професійної діяльності, а не особистість.

Якщо керівник помилився, то це потрібно признати і не робити підлеглих винними. Чесність краще сприймається співробітниками, ніж до когось буде виявлена несправедливість та через це виникне злоба до керівника.

Якщо працівник помилився, то краще допоможіть йому чи їх виправити ці помилки, ніж покарати. Бо менше покарань – менше конфліктів. Таким чином це більш сприятиме виникненню дружньої та позитивної атмосфери між керівником та підлеглим.

Якщо керівника за щось вас покарало його власне керівництво, то не треба цю агресію проявляти на своїх підлеглих. Потрібно в будь-якій ситуації залишатися врівноваженим та висококваліфікованим управлінцем [18].

Якщо керівник буде діяти так, як ми запропонували, то в колективі буде здоровий психологічний клімат та налагоджуватися дружня атмосфера. В такому оточенні працівники краще працюють і в них менше виникає конфліктів із керівниками.

Пропонуємо рекомендації щодо налагодження структурної організації для ПАТ «Мотор Січ».

Для кожного працівника важливо, щоб його цінували, як спеціаліста в своїй галузі і визнавали його заслуги. За допомогою стимулювання та мотиваційних заходів можна досягти того, що підлеглий краще буде працювати, краще показувати результат і працювати на ефективність.

Оплата праці працівникам повинна в них викликати почуття захищеності та надійності в наступних днях, повинні бути додатково стимулюючі та мотиваційні засоби, забезпечувати відпочинок та соціальні винагороди. Працівник, віддаючи свій час, свої знання та свою працю повинен за це отримувати компенсацію в грошовому вигляді.

Назви займаних посад повинні надавати відчуття гордості для працівників. В них повинно бути бажання працювати на цій посаді та на цьому підприємстві.

Повинна бути налагоджена система відпусток для всього колективу. На підприємстві, де думають про своїх співробітників та бажають, щоб вони працювали з більшою віддачою, налагоджена чітко система відпочинку та відновлення ресурсів працівників. Повинні діяти також відпустки через поважні причини, тоді працівники будуть впевнені, що про них турбуються не лише, як про виробничу людей, а і як про людей.

Для ефективного використання культури управління на ПАТ «Мотор Січ» потрібно, щоб підлеглі були в осмисленому підпорядкуванні своїм керівникам. Таким чином, знижується рівень можливості помилок, як керівника, так і підлеглого. Кожен працівник повинен вміти обґрунтувати та відстояти свою точну зору щодо певного рішення, пов'язаного з роботою на підприємстві. Не менш важливо, щоб і керівник почув власного працівника.

Буде ефективним, якщо на підприємстві всі будуть працювати в рівних умовах, а саме робочі місця будуть забезпечені всім необхідним, керівництво не буде витратити гроші на дороге облаштування власного кабінету. Краще обладнання навпаки повинно бути у працівників, бо через це залежить ефективність праці, а вона в свою чергу впливає на прибуток підприємства.

Якщо потрібен працівник на якусь посаду, то краще спочатку роздивитися кандидатів серед вже працюючого персоналу. Бо брати нового спеціаліста не завжди є ефективно. Тому що потрібен час для освоєння в новому колективі, прийняття корпоративної культури підприємства, зрозуміння мети та цілей підприємства тощо. Якщо ж взяти вже працюючого працівника на нову посаду, то він буде прикладати більш зусиль, щоб довести, що його обрали не даремно і що він вдячний за такий вибір. Таким чином, співробітник буде працювати на благо організації.

Пропонуємо рекомендації щодо матеріального стимулювання на ПАТ «Мотор Січ».

Повинен бути встановлений взаємозв'язок між досягнутими успіхами на підприємстві та заробітною платою працівника. Працівник буде знати, що якщо він краще та продуктивніше працює, то й матеріальна винагорода буде більше.

Повинні бути незміні встановленні положення про оплату праці за переробітку та перевиконання роботи за часом. Так працівники будуть впевнені, що якщо їх залишали понаднормово на роботі, то їм за це буде матеріальна винагорода.

Встановити відповідність заробітної плати внеску працівника в розвиток підприємства. Так працівники будуть краще проявляти ініціативу та висувати нові ідеї з розвитку.

Необхідно обмежити базові оклади для керівників вищого рівня. Також заробітна плата керівника не повинна бути більше ніж в 2 рази провідних спеціалістів. Керівника звісно виконують важливу функцію, вона формують всю роботу на виробництві, формують культуру управління, але працівники на підприємстві також є важливими і саме від їх роботи, віддачі залежить виробництво на підприємстві.

Кожна премія видається безпосередньо керівництвом при всьому колективі, супроводжуючи вітанням та бесідою. Так працівник відчуває більше визнання, як керівником, так і колег по роботі. Якщо підлеглий втратив премію, то бесіда з керівником повинна проводитися наодинці. Бо інакше знизиться авторитет та довіра серед інших працівників.

Не повинно бути потайних накладних розходів, яке негативно впливають на преміальну систему. Це викликає недовіру у підлеглих до керівників і надалі через це будуть виникати конфліктні ситуації.

Бажано, щоб працівники разом з керівником розробили критерії заробітної плати. І час від часу, окремо колектив, і окремо керівники робили перегляд заробітної плати і формувала середньо-бажану заробітну плату, а краще найвищу, яка відповідає критеріям і нормам спеціальності.

Якщо підприємство «Мотор Січ» задіє ці рекомендації, то в підлеглих, окрім матеріального стимулу до роботи, також виникнуть більш комфортні відношення із керівниками, будуть відкритість та чесність в матеріальному відношенні.

Створення колективного духу, сімейності на ПАТ «Мотор Січ» зможе покращити виробничі результати, покращити взаємозв'язки в колективі, створити більшу прихильність до підприємства. Водночас повинні бути встановлені та підтримуватися норми етики спілкування та поведінки в суспільстві. Щоб цього досягнути потрібно частіше проводити різні заходи за межами роботи, наприклад сумісний пікнік або змагання між відділами. Доречно не тільки працювати разом, але й відпочивати разом, це буде згуртовувати колектив.

Відношення в колективі повинні налагоджуватися з самого початку, тоді й менше буде виникати конфліктів на підприємстві і більш позитивна буде робоча атмосфера. Для цього потрібно враховувати точку зору кожного із співробітників, бути чуйним та відкритим до кожного, не звинувачувати в помилках, а допомагати їх уникнути надалі.

Надаємо психологічні рекомендації по спілкуванню в колективі та налагодженню здорового морально-психологічного клімату в колективі на ПАТ «Мотор Січ».

Спілкування між колегами в колективі та керівниками із своїми підлеглими повинно бути позитивним з поважним відношенням один до одного.

Керівник повинен вміти налагодити позитивні зв'язки зі своїми підлеглими, колегами та власними керівниками. Вони прислухаються до інших, вислуховують пропозиції та роблять кращий незалежний висновок.

Такі керівники не змушують інших працювати та нав'язувати власні ідеї, вони це роблять за допомогою рекомендацій, пропозиції та найголовніше підлеглі прислухаються до нього і працюють по наставленому шляху.

Встановлюють найкращу система винагород, щоб стимулювати людей робити ще краще. Допомагають досягти не тільки професійних цілей підлеглих, але і їх особистих цілей, які будуть сприятиму розвитку підприємства.

Краще облаштування зони відпочинку та прийому їжі. Люди повинні протягом дня також поповнювати власні внутрішні ресурси і надихатися на



роботу. Якщо на підприємстві буде затишно, як працювати, так і відпочивати, то працівники будуть із кращим настроєм йти на роботу та безпосередньо працювати.

Залучати працівників до введення нововведень, планування роботи. Це можна робити за допомоги опитування, збори звичайних робітників. Потрібно, щоб звичайний персонал також відчували свою важливість для підприємства, що вони також можуть щось змінити.

Саме такі впроваджені дії, на нашу думку, допоможуть створити позитивний клімат в колективі між персоналом та між персоналом та керівником.

Мотивація персоналу впливає безпосередньо на якість та результат власної роботи працівника. Від того, як він вмотивован, та які діють стимули до праці залежить і на скільки буде прибутковим виробництво. Тому пропонуємо рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства «Мотор Січ».

Розглядаючи систему мотивацію необхідно зауважити, що вона має бути зорієнтована на різноманітних впливах (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Види впливів системи мотивації

Розглянемо, що містить в собі кожен з видів впливів системи мотивації.

1. Стимулюючий вплив. Це щось, що надає бажання працювати та розвиватися ззовні. Підприємство зосереджує увагу на використанні різних стимулів, частіше це матеріальні, для підвищення бажання ефективніше працювати. Для того, щоб робітники хотіли й досягали високих результатів, їх результат повинен відображатися в матеріальному плані. Також зовнішніми

стимулами можуть бути різноманітні заохочення та бонуси, визначені підприємством.

2. Мотиваційний вплив. Це щось всередині людини, що надає бажання працювати та розвиватися, тобто якісь внутрішні спонукання. На підприємстві повинна бути впливова ідеологічна діяльність, щоб працівники знали заради якої мети та цілі вони працюють, що їх результати побачать і це принесе значний вплив на розвиток підприємству. Тобто підприємство повинно зробити так, що працівник «жив» підприємством. Часто використовується при неможливості матеріальної винагороди.

Комбінований вплив. Є найбільш ефективним та результативним, поєднує в собі стимулюючий та мотиваційний впливи. Такий вплив частіше реалізується в розвинених організаціях та підприємствах, де вже є чітко сформована корпоративна культура та високий рівень культури управління.

Створення системи мотивації допомагає створити в колективі таке середовище, яке надихає розвиватися і вдосконалюватися, таким чином посилює індивідуальні якості особистості, які необхідні для підприємства; допомагає сконцентрувати зусилля працівників для ефективного досягнення цілей підприємства; збільшити задоволеність від роботи, це допомагає підприємству зберегти цінні кадри.

Розглянемо, які виділяють етапи введення стимулюючих та мотиваційних засобів:

- 1) Виявити, як ставиться персонал до своєї роботи чи якісно її виконує.
- 2) Формалізувати та проаналізувати існуючі системи стимулювання та мотивації персоналу підприємства.
- 3) Визначити тип, направленість та силу мотивації серед персоналу.
- 4) Сформулювати програму мотивації, тобто програму задоволення виявлених істотних потреб працівників.
- 5) Розробити та запровадити ефективні засоби мотивації та стимулювання працівників.

б) Розробити систему мотивації персоналу, яка буде заснована на нематеріальному аспекті.

Працівники більше цінять, коли крім матеріальної оплати праці існують також інші заохочення та винагороди, наприклад пов'язані із соціальними послугами для працівників. Потрібно цінувати не тільки професійні якості, а і особисті якості працівників, займатися підвищенням рівня кваліфікації, як керівників, так і працівників.

Не забуваємо, що культурою управління, займаються менеджери, тому щоб підвисити культуру управління підприємства, потрібно в першу чергу підвищити професійну кваліфікацію менеджерів. Бо вони повинні вміти правильно організувати процес управління, бути висококваліфікованим працівником, мати високі особисті якості, бути зразком для наслідування для персоналу. Пропонуємо комплекс заходів, які спрямовані на підвищення професійної кваліфікації менеджерів (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Комплекс заходів, які спрямовані на підвищення професійної кваліфікації менеджерів

Потрібно пам'ятати, що удосконалення культури управління не відбудеться, якщо не залучити всіх членів підприємства, керівників та їх підлеглих, не створити їх схильність до змін та активну підтримку усіх цілей, норм та традицій підприємства.

Загалом, процес формування культури управління є комплексним, тому і підвищувати її рівень потрібно в різних напрямках. Ми запропонували різноманітні рекомендації, які спрямовані на виправлення помилок та вдосконалення рівня культури управління ПАТ «Мотор Січ». Вони містять запропоновані сучасні засоби, методи та заходи для вдосконалення культури управління, які в свою чергу впливає на виробництво підприємства.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Культура управління відіграє важливу роль в житті підприємства, організації чи фірми. Вона вибудовує усю роботу на виробництві і від неї залежить, наскільки прибутковим та успішним буде організація, підприємство чи фірма.

Вона поєднує в собі елементи корпоративної культури та організаційної культури, які в свою чергу впливають на формування культури управління. Корпоративна культура містить в собі цілі та мету організації, визначає принципи компанії, у тому числі і управлінські, стиль управління та спілкування в колективі, норми, цінності та традиції, тобто безпосередньо пов'язана із категорією управління. Організаційна культура в свою чергу хоч і не визначається керівництвом та існує в межах колективу, все одно впливає також на систему управління. Керівник повинен бути частиною колективу та задавати вірний напрямок розвитку організаційною культурою, який буде відповідати меті та цілям підприємства.

Оскільки суб'єктом управління є люди, то рівень культури управління відповідно впливає і на весь колектив. Від неї залежить, яким буде колектив, згуртованим, ініціативним, вмотивованим, з визначеними цілями чи все це буде відсутнє. Чи будуть вони дотримуватися норм, принципів та правил, встановлених на підприємстві. Яка буде встановлена взаємодія між керівниками та підлеглими. Це все в свою чергу впливає і на ефективність виробництва. Для того, щоб все це було в підлеглих, керівник повинен бути зразком для наслідування.

Культуру управління поділяють на високий, середній та низький рівень. Підприємство повинно прагнути до високого рівня культури або еталонної культури управління. Для того, щоб досягти такого рівня потрібно враховувати при формуванні культури управління усі її елементи, а саме культуру працівників, культуру умов праці, культуру процесу, культуру документації.

Кожний з цих елементів є важливим для формування і розвитку управлінської культури.

При формуванні культури управління також необхідно враховувати усі внутрішні та зовнішні фактори, щоб вона відповідала сучасним реаліям та вимогам.

Для того, щоб дізнатися керівництву на якому рівні знаходиться культура управління його організації, потрібно проводити оцінювання. Для цього потрібно чітко визначити показники оцінювання та вибрати зручний метод для оцінки. Усі зібрані результати потрібно ретельно проаналізувати, виявити проблемні аспекти в культурі та сформулювати шляхи подолання цих проблем.

В нашій науковій роботі ми проаналізували стан культури управління на ПАТ «Мотор Січ» та виявили які існують проблемні аспекти із культури управління.

Публічне акціонерне товариство «Мотор Січ» має багаторічну успішну історію існування та розвитку. Воно займається виробництвом авіаційних двигунів, турбін, генераторів, літальних апаратів, медичної техніки, готових металевих виборів та товарів народного споживання. Для споживачів підприємство надає повний спектр обслуговування, включаючи допродажне обслуговування, післяпродажне обслуговування, ремонт та модернізацію придбаної продукції.

Діяльність підприємства направлена на модернізацію виробництва та підприємства, диверсифікацію та зміцнення займаючих позицій на ринку. Основними ринками збуту для «Мотор Січ» на 2020 рік залишаються такі країни, як Китай, Індія та ОАЕ.

Ми проаналізували в нашій науковій роботі стан прибутковості за період роботи ПАТ «Мотор Січ» з 2017 року по 2020 рік за консолідованими звітами за фінансову активність і можемо зробити висновок, що підприємство знаходиться на межі банкрутства. З 2018 року воно майже не отримує прибутку або отримує незначний прибуток.

Незважаючи на це, підприємство намагається зберегти високий рівень культури управління, який існував донині. Так проаналізувавши нормативні документи та відомості про «Мотор Січ» ми можемо узагальнити, що підприємство має достатньо високий рівень культури управління, але також існує проблемні аспекти, які потрібно вирішувати.

Культура працівників управління знаходиться на високому рівні, усі працівники, які займають керівні посади є висококваліфікованими спеціалістами із багаторічним досвідом, нагороджені за різноманітні заслуги в своїй галузі.

Культура процесу управління знаходиться на рівні вище середнього, недоліком, який понижує рівень, є неможливість працівників зростання по кар'єрній дробині через влаштування на роботу своїх родичів.

Загалом, на підприємстві застосовуються сучасні методи управління; для кожного працівника визначені обов'язки, склад та об'єм роботи; постійно проводиться навчання та підвищення кваліфікації; відбувається соціальна підтримка працівників, працівників-ветеранів та пенсіонерів підприємства; забезпечуються комфортні умови для відпочинку та культурного розвитку, умови для відновлення як фізичного здоров'я, так і морального; проводяться різноманітні заходи із нагородження із матеріальною винагородою.

Культура умов праці знаходиться на рівні вище середнього. З естетичної точки зору підприємство не виглядає сучасним, але на роботі дотримані усі санітарні вимоги та постійно проводиться модернізацій засобів виробництва.

Культура документації знаходиться на вищому рівні, відповідає усім визначеним вимогам та містить усю необхідну інформацію.

На формування культури управління впливають також зовнішні фактори. Саме через цих факторів, а саме економічних та політичних, на ПАТ «Мотор Січ» існують проблеми, які впливають на культуру управління.

Політичні фактори сьогодення, які впливають на «Мотор Січ» є зміна курсу роботи уряду, невизначеність в питанні підтримки промислових підприємств, недомовленість з Китаєм щодо продажу акцій підприємства.

Якщо безпосередньо розглядати вплив світових економічних факторів, то можемо виділити зміни в світовій економіці, світова економічна криза та встановлення карантинних обмежень через пандемію. Серед економічних факторів на рівні країни виділяють наступні: зміни нормативно-правової бази в сфері банківської, зовнішньоекономічної діяльності та в сфері податкової політики, недосконалість чинного валютного законодавства.

Гальмують процес розвитку культури управління і особисті якості працівників. Через український менталітет, який сформувався протягом історії, більшість українців схильні до індивідуалізму та пасивності.

Також впливають і конфліктні ситуації між працівниками та керівником і підлеглим, які виникають в колективі на підприємстві через об'єктивні та суб'єктивні. Суб'єктивні, в свою чергу, поділяють на керуючі та особисті причини, які існують у керівника.

Згідно з цих проблем ми запропонували певні рекомендації щодо їх усунення. Ми розробили перелік заходів, які допоможуть підвищити згуртованість і мотивацію співробітників, покращити колективний дух та позитивний психологічний клімат у колективі. Також запропонували різноманітні методи, які сприятимуть запобіганню виникнення конфліктних ситуацій на підприємстві «Мотор Січ». Для підвищення рівня культури управління також необхідно постійно вдосконалювати організаційну культуру. Ми запропонували відповідні рекомендації, які сприятимуть цьому.

Загалом, процес формування культури управління є комплексним, тому і підвищувати її рівень потрібно в різних напрямках. Ми запропонували різноманітні рекомендації, які спрямовані на виправлення помилок та вдосконалення рівня культури управління ПАТ «Мотор Січ». Запропоновані рекомендації містять сучасні засоби, методи та заходи для підвищення рівня культури управління.



## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Асаул А. Н. Культура организации: проблемы формирования и управления / по ред. А. Н. Асаул, М. А. Асаул, П. Ю. Ерофеев, М. П. Ерофеев. Санкт-Петербург : Гуманистика, 2006. 201 с.
2. Банько Н. А., Карташов Б. А., Яшин Н. С. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ. Часть II : учебн. пособие. Волгоград, ВолгГТУ, 2006. 88 с.
3. Базылев И. Анализ влияния составляющих организационной культуры малого предприятия на эффективность его работы. *Научный журнал «Управление персоналом»*. № 10. Киев, 2007. С. 76–80.
4. Болтак О. Л. Шляхи вдосконалення системи управління підприємством. Вінниця : Вінницький соціально-економічний інститут. URL : <http://nauka.zinet.info/9/boltak.php> (дата звернення 13.11.2020 р.)
5. Бочкарев А. Механизм формирования корпоративной культуры. Москва, АйТи. URL : <https://quality.eup.ru/MATERIALY4/mfkk.htm> (дата звернення 22.09.2020 р.)
6. Виноградова Н. П. Роль культуры управления в успешной деятельности организации. URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-kultury-upravleniya-v-uspeshnoy-deyatelnosti-organizatsii/viewer> (дата звернення 27.10.2020 р.)
7. Габдурахманова Н. Н. Этика и культура управления : учебн.-метод. пособ. Казань: Изд-во Казан. гос. технол. ун-та, 2007. 130 с.
- Гандапас Р. Корпоративная культура. Огнем и мечом. *Научный журнал «Менеджер и менеджмент»*. №9. Киев, 2007. С. 4–8.
8. Голобородько Л. О. Культура управления в системе взаимоотношений персонала организации. URL : <https://refdb.ru/look/2603011.html> (дата звернення 15.10.2020 р.)
9. Дугина О. Корпоративная культура и организационные изменения. *Научный журнал «Управление персоналом»*. № 12. Киев, 2000. С. 8–12.
10. Ігнат'єва І. А. Корпоративне управління : підручник. / за ред. І. А. Ігнат'єва, О. І. Гарафонова. Київ : ЦУЛ, 2013. 600 с.

11. Качан И. Методики диагностики организационной культуры предприятия. *Научный журнал «Научные труды ДонНТУ: Серия: экономическая»*. № 33. Донецк, ДонНТУ, 2008. С. 187–191.
12. Консолідований звіт на 30 вересня 2017 року. Запоріжжя : ПАТ «МОТОР СІЧ», 2017. 8 с. URL : <http://www.motorsich.com/files/958-finreport%203kv2017.PDF> (дата звернення 30.10.2020 р.)
13. Консолідований звіт на 30 вересня 2019 року. Запоріжжя : ПАТ «МОТОР СІЧ», 2019. 8 с. URL : <http://www.motorsich.com/files/1066-konsol.f%201,2,3,4%20%209%20mes%202019.pdf> (дата звернення 30.10.2020 р.)
14. Консолідований звіт на 30 вересня 2018 року. Запоріжжя : ПАТ «МОТОР СІЧ», 2018. 8 с. URL : <http://www.motorsich.com/files/1034-finotchet%203%20kv.PDF> (дата звернення 30.10.2020 р.)
15. Консолідований звіт на 31 березня 2020 року. Запоріжжя : ПАТ «МОТОР СІЧ», 2020. 8 с. URL : <http://www.motorsich.com/files/1155-konsol.pdf> (дата звернення 29.10.2020 р.)
16. Консолідований звіт на 30 червня 2020 року. Запоріжжя : ПАТ «МОТОР СІЧ», 2020. 8 с. URL : <http://www.motorsich.com/files/1199-Kons..pdf> (дата звернення 29.10.2020 р.)
17. Консолідований звіт на 30 вересня 2020 року. Запоріжжя : ПАТ «МОТОР СІЧ», 2020. 9 с. URL : <http://www.motorsich.com/files/1213-Konsolidovana%20finansova%20zvitnist%209%20misyatsiv%202020%20roku.pdf> (дата звернення 29.10.2020 р.)
18. Конфликты между руководителями и подчиненными. Лекции по конфликтологии. СтудИзба. URL : <https://studizba.com/lectures/12-konfliktologiya/411-lekcii-po-konfliktologii/> (дата звернення 07.11.2020 р.)
19. Копельчак М. Культура управління як складова формування сучасного керівника професійно-технічного навчального закладу. *Науковий журнал «Молодь і ринок»*. 2010. № 7-8. С. 38–41.

20. Королева Н. А. Культура управления и принцип комплексности в разработке ее функционирования. URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/kultura-upravleniya-i-printsip-kompleksnosti-v-razrabotke-ee-funktsionirovaniya/viewer>  
(дата звернення 18.10.2020 р.)
21. Корпоративная культура vs Организационная культура. *Территория Корпоративной Культуры*. URL : <http://www.trkk.ru/data/articles/102-korporativnaya-vs-organizacionnaya-kultura.html> (дата звернення 05.10.2020 р.)
22. Культура управління : монографія / В. П. Садковий та ін. Харків: НУЦЗУ, 2018. 218 с.
23. Маказан Е. Влияние корпоративной культуры на некоторые аспекты человеческого капитала предприятия. *International Conference on Theoretical and Applied Economic Practices. "Economic growth in conditions of globalizytion: competitiveness, innovation, sustainability"*. Volume II. С. 173–177
24. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В. М. Данюк та ін. / за ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. Київ : КНЕУ, 2005. 398 с.
25. Монастирський Г. Л. Теорія організації : підручник / за ред. Г. Л. Монастирський. Тернопіль : ТНЕУ, 2014. 288 с.
26. Мочерний С. В., Довбенко М. В. Економічна теорія : підручник. Київ : Академія, 2004. 856 с.
27. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навч.-практ. посіб. / за ред. М. І. Мурашко. 2-е вид., стереотип. Київ : Знання, 2006 . 311 с.
28. Наглядова рада. Запоріжжя : ПАТ «МОТОР СІЧ», 2020. URL : [http://www.motorsich.com/rus/profile/organ\\_ypr\\_kontr/nablud\\_sovet/](http://www.motorsich.com/rus/profile/organ_ypr_kontr/nablud_sovet/) (дата звернення 02.11.2020 р.)
29. Павлова Е. В. Управленческая культура: понятие, сущность, основные черты. *Научный журнал «Молодой ученый»*. 2015. № 10 (90). С. 1059–1061.
30. Персикова Т. Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: учебн. пособие. Москва : Логос, 2002. 224 с.

31. Пилипенко А. Сколько теряет Украина, пока "Мотор Сич" находится в подвешенном состоянии? *Інформаційно-новинний сайт Delo.ua*. URL : <https://delo.ua/business/skolko-terjaet-ukraina-po-ka-motor-sich-nahodit-373426/>  
(дата звернення 23.10.2020 р.)
32. Рада директорів. Запоріжжя : ПАТ «МОТОР СІЧ», 2020. URL : [http://www.motorsich.com/ukr/profile/organ\\_ypr\\_kontr/soviet\\_directorov/](http://www.motorsich.com/ukr/profile/organ_ypr_kontr/soviet_directorov/) (дата звернення 02.11.2020 р.)
33. Ревізійна комісія. Запоріжжя : ПАТ «МОТОР СІЧ», 2020. URL : [http://www.motorsich.com/rus/profile/organ\\_ypr\\_kontr/rev\\_komissiya/](http://www.motorsich.com/rus/profile/organ_ypr_kontr/rev_komissiya/) (дата звернення 02.11.2020 р.)
34. Регулярна інформація зв 2017 рік публічно акціонерного товариства «Мотор Січ». Опис бізнесу. *Інтернет–портал Smida*. URL : <https://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/115573/156/templ> (дата звернення 18.10.2020 р.)
35. Річна інформація емітента цінних паперів за 2017 рік. Запоріжжя : ПАТ «МОТОР СІЧ», 2017. 156 с. URL : <http://www.motorsich.com/files/998-2017%20rik.pdf> (дата звернення 28.10.2020 р.)
36. Річна інформація емітента цінних паперів за 2018 рік. Запоріжжя : ПАТ «МОТОР СІЧ», 2018. 204 с. URL : <http://www.motorsich.com/files/1136-2018.pdf>  
(дата звернення 28.10.2020 р.)
37. Робота з персоналом. Запоріжжя : ПАТ «МОТОР СІЧ», 2019. URL : [http://www.motorsich.ua/ukr/profile/work/work\\_personal/](http://www.motorsich.ua/ukr/profile/work/work_personal/) (дата звернення 02.11.2020 р.)
38. Рубченко М. «Мотор Сич» может обойтись слишком дорого. *Газета «Ведомости»*. 2020. URL : <https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2020/09/08/839101-motor-sich> (дата звернення 06.11.2020 р.)

39. Рудык А. Из-за проблем китайских инвесторов с "Мотор Сич" Украина попадет в запретный список для долгосрочного сотрудничества, — Романенко. *Інформаційне агентство «Українські новини»*. 2020. URL : <https://ukranews.com/news/732786-iz-za-problem-kitajskih-investorov-s-motor-sich-ukraina-popadet-v-zapretnyj-spisok-dlya> (дата звернення 06.11.2020 р.)
40. Садчикова И. Р., Храповицкая Е. М. Влияние корпоративной культуры на *эффективность* экономической деятельности организации. *Научный журнал «Экономические науки»*. 2016. №2. С. 27–29.
41. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера. : навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2010. 360 с.
42. Скобкин С. С. Менеджмент в туризме : учебник и практикум для академического бакалавриата / по ред. С. С. Скобкин. 2-е изд., испр. и доп. Москва : Юрайт, 2018. 366 с.
43. Статут ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «МОТОР СІЧ» (двадцять друга редакція). Запоріжжя, 2017. 44 с. URL : <http://www.motorsich.com/files/789-STATUT-30-03-2017%20zi%20zminami%20SPO%20Zotov.pdf> (дата звернення 04.11.2020 р.)
44. Торгунакова Е. В. Механизм управления корпоративной культурой предпринимательских структур : учебн. пособ. Санкт-Петербург : Издательство Санкт-Петербургского университета управления и экономики, 2014. 176 с.
45. Трапицын С. Ю. Менеджмент в образовании : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. Москва : Юрайт, 2018. 413 с.
46. Тульчинский Г. Л. Бренд-менеджмент. Брендинг и работа с персоналом : учебн. пособ. для бакалавр. и магистр. / по ред. Г. Л. Тульчинский, В. И. Терентьева. 2-е изд., испр. и доп. Москва : Юрайт, 2019. 255 с.
47. Шишкова Г. А. Корпоративная культура как инструмент управления организацией. URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-kultura-kak-instrument-upravleniya-organizatsiey-1/viewer> (дата звернення 06.10.2020 р.)

48. Управління персоналом : навч. посіб. ; уклад.: А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець. Вінниця. : ВНТУ. 2014. 283 с. URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/52158889.pdf> (дата звернення 17.10.2020 р.)
49. Управление человеческими ресурсами : учебн. пособ. / И. И. Исаченко и др. Москва : МГУП, 2012. 173 с.
50. Филлер А. Диагностика организационной культуры: «то, что можно измерить, можно изменить». *Научный журнал «Управление персоналом»*. Украина, 2009. № 7. С. 37–40
51. Шевченко В. С. Шляхи корпоративної культури підприємства. *Науковий журнал «Глобальні та національні проблеми економіки»*. Миколаїв : МНУ ім. В. О. Сухомлинського. 2017. №16. С. 514–519.
52. Шершньова З. Е. Стратегічне управління. Київ: КНЕУ, 1999. 409 с.