

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту і логістики



КОМПЛЕКСНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА:
ТРАНСФОРМАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СИСТЕМИ
СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УМОВАХ
УПРАВЛІНСЬКИХ ЗМІН

Головний керівник – докт. екон. наук, професор Ірина СЕДІКОВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: Розвиток і вдосконалення корпоративної культури
підприємства

ШИФР КРБ. МІЛ.1.128–03.4.3

Здобувачка Катерина ІВАНОВА

Керівник к.т.н., доц. Ганна ПАЛВАШОВА

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 12.05.2026 р., протокол № 14
Завідувач кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА
(підпис)

Одеса – 2026 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО–НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І
БІЗНЕСУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**

| | |
|----------------------|--|
| Кафедра | Менеджменту і логістики |
| Ступінь вищої освіти | перший (бакалаврський) |
| Галузь знань | D «Бізнес, адміністрування та право» (07 «Управління та адміністрування») |
| Спеціальність | D3 (073) «Менеджмент» |
| Освітня програма | Менеджмент» |

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувачка кафедри МіЛ

(підпис)

“ _____ ” _____ 2026 р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
здобувачу вищої освіти
Катерині ІВАНОВІЙ**

1. Тема роботи: «Розвиток і вдосконалення корпоративної культури підприємства» затвердженою наказом по університету від 20.03.2026 р. № 128–03.
2. Термін здачі здобувачкою закінченої роботи 01.06.2026 р.
3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, законодавчі акти, статистичні збірники, наукові публікації вчених менеджерів та економістів.
4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра. Вступ. Розділ 1. Теоретичні засади корпоративної культури підприємства. 1.1. Сутність та складові корпоративної культури підприємства. 1.2. Методичні підходи до оцінювання та діагностики корпоративної культури. Висновки до розділу 1. Розділ 2. Аналіз корпоративної культури ЗАТ «Одеса Кондитер». 2.1. Аналіз галузі та конкурентного середовища підприємства. 2.2. Загальна характеристика підприємства та аналіз техніко–економічних показників діяльності. 2.3. Аналіз проблем корпоративної культури підприємства. Висновки до розділу 2. Розділ 3. Пропозиції та рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури ЗАТ «Одесакондитер». 3.1. Розробка заходів щодо покращення корпоративної культури ЗАТ «Одесакондитер». 3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів. Висновки до розділу 3. Висновки. Список використаних джерел. Додатки.5.

Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 33, рисунків 11.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх:

| Розділ | Консультант | Підпис, дата | |
|---------------|-------------|----------------|------------------|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| Нормоконтроль | | | |

7. Дата видачі завдання 14.02.2026 р.

Керівник _____

(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____

(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № | Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи | Термін виконання етапів роботи | Примітка |
|----|---|--------------------------------|----------|
| 1 | Проходження комплексної практики | 14.02.26–15.03.26 | Виконано |
| 2 | Захист звіту з практики | 16.03.26–18.03.26 | Виконано |
| 3 | Розробка теоретичного розділу (Розділ 1) | 19.03.26–30.03.26 | Виконано |
| 4 | Розробка аналітичного розділу (Розділ 2) | 31.03.26–15.04.26 | Виконано |
| 5 | Розробка проєктного розділу (Розділ 3) | 16.04.26–26.04.26 | Виконано |
| 6 | Розробка інших складових кваліфікаційної роботи | 27.04.26–30.04.26 | Виконано |
| 7 | Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи | 01.05.26–05.05.26 | Виконано |
| 8 | Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті | 05.05.26–11.05.26 | Виконано |
| 9 | Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту | 12.05.27–15.05.26 | Виконано |
| 10 | Нормоконтроль роботи | 18.05.26–20.05.26 | Виконано |
| 11 | Перевірка роботи на плагіат та ШІ | 21.05.26–26.05.26 | Виконано |
| 12 | Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту | 27.05.26–05.06.26 | Виконано |
| 13 | Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист | 08.06.26–10.06.26 | Виконано |
| 14 | Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи | 10.06.26–15.06.26 | Виконано |
| 15 | Захист кваліфікаційної роботи | 16.06.26–24.06.26 | |

Здобувач _____

(підпис)

Керівник роботи _____

(підпис)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності. Здобувач–дипломник _____ Катерина ІВАНОВА

підпис

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми обумовлена зростаючою роллю корпоративної культури як нематеріального активу підприємства в умовах воєнного стану та структурних трансформацій вітчизняного бізнесу.

У першому розділі «**Теоретичні засади корпоративної культури підприємства**» визначено сутність та складові корпоративної культури, систематизовано п'ять концептуальних підходів, трирівневу модель Шейна і методичний арсенал діагностики (ОСАІ, метод Денісона, індексний метод Іваненка).

У другому розділі «**Аналіз корпоративної культури ЗАТ «Одесакондитер»**» проаналізовано галузь і конкурентне середовище, окреслено критичний фінансовий стан підприємства, виявлено шість системних культурних проблем за ОСАІ–діагностикою.

У третьому розділі «**Пропозиції щодо вдосконалення корпоративної культури**» запропоновано шість заходів (місія, кодекс, зворотний зв'язок, тренінг, онбординг, погашення боргу зі страхування) та розраховано економічний ефект від запропонованих заходів.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 96 сторінок, 31 таблиця, 11 рисунків. Перелік посилань нараховує 38 найменування.

Ключові слова: корпоративна культура, ОСАІ–діагностика, управлінські зміни, мотивація персоналу, кондитерська галузь, ЗАТ «Одесакондитер».

SUMMARY

The relevance of this topic is driven by the growing importance of corporate culture as an intangible asset under wartime conditions and structural business transformation.

The first section defines the essence and components of corporate culture, systematises five conceptual approaches, and reviews diagnostic tools (OCAI, Denison model, Ivanenko index method).

The second section, **“Analysis of the Corporate Culture of CJSC “Odesakonditer,”** analyzes the industry and competitive environment, outlines the critical financial condition of the enterprise, and identifies six systemic cultural problems according to OCAI diagnostics.

The third section, **“Proposals for Improving Corporate Culture,”** proposes six measures (mission, code, feedback, training, onboarding, insurance debt repayment) and calculates the economic effect of the proposed measures.

The bachelor's thesis contains 96 pages, 31 tables, 11 drawings. The reference list includes 38 sources.

Keywords: corporate culture, OCAI assessment, management change, staff motivation, confectionery industry, CJSC «Odesakonditer».

ЗМІСТ

| | Стор. |
|--|-------|
| ВСТУП | 6 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА | 9 |
| 1.1. Сутність та складові корпоративної культури підприємства | 9 |
| 1.2. Методичні підходи до оцінювання та діагностики корпоративної культури | 16 |
| Висновки до розділу 1 | 23 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАТ «ОДЕСА КОНДИТЕР» | 24 |
| 2.1. Аналіз галузі та конкурентного середовища підприємства | 24 |
| 2.2. Загальна характеристика підприємства та аналіз техніко–економічних показників діяльності | 31 |
| 2.3. Аналіз проблем корпоративної культури підприємства | 44 |
| Висновки до розділу 2 | 49 |
| РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР» | 51 |
| 3.1. Розробка заходів щодо покращення корпоративної культури ЗАТ «Одесакондитер» | 51 |
| 3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів | 60 |
| Висновки до розділу 3 | 69 |
| ВИСНОВКИ | 71 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 72 |
| ДОДАТКИ | 77 |
| Додаток А. | 78 |
| Додаток Б. | 79 |
| Додаток В. | 80 |
| Додаток Г. | 82 |
| Додаток Д. | 83 |
| Додаток Е. | 85 |
| Додаток Ж. | 87 |
| Додаток К. | 89 |
| Додаток Л. | 91 |
| Додаток М. | 96 |

ВСТУП

Актуальність теми. Корпоративна культура є одним із ключових нематеріальних активів підприємства, що безпосередньо впливає на ефективність управління персоналом та конкурентоспроможність організації. В умовах воєнного стану, коли українські підприємства функціонують в обставинах підвищеної невизначеності та обмежених ресурсів, роль корпоративної культури як стабілізуючого й інтеграційного чинника зростає особливо відчутно. Дослідження засвідчують, що підприємства з розвинутою корпоративною культурою досягають зростання продуктивності праці на 18–27% та зниження плинності кадрів на 22–35%. Разом із тим більшість вітчизняних малих і середніх підприємств не мають формалізованої стратегії управління корпоративною культурою, що знижує їхній організаційний потенціал і визначає актуальність обраної теми.

Ступінь дослідження проблеми. Теоретичну основу дослідження становлять праці Е. Шейна, К. Камерона та Р. Куїнна, Д. Денісона, а також вітчизняних науковців – Стамбульської Х., Передало Х. С., Черепа А. В., Маказан Є. В., Овсієнко Н. В., Іваненка О., Білорус Т. та Фокіної М. Питання діагностики корпоративної культури малих підприємств у стані структурної трансформації залишаються недостатньо розробленими, що обумовлює потребу в подальших дослідженнях.

Мета дослідження – аналіз стану корпоративної культури ЗАТ «Одесакондитер» та розробка практично орієнтованих рекомендацій щодо її розвитку і вдосконалення в умовах управлінських змін.

Для досягнення поставленої мети вирішено такі завдання:

- визначити теоретико–методичні засади корпоративної культури підприємства;
- дослідити методичні підходи до її оцінювання та діагностики;
- проаналізувати галузеве та конкурентне середовище кондитерської промисловості;

- провести ОСАІ–діагностику корпоративної культури ЗАТ «Одесакондитер»;
- розробити та економічно обґрунтувати програму заходів щодо вдосконалення корпоративної культури підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління корпоративною культурою ЗАТ «Одесакондитер».

Предметом дослідження є теоретичні та методичні засади формування корпоративної культури підприємства, а також практичні механізми її діагностики й вдосконалення в умовах управлінських змін.

Методи дослідження. В основу дослідження покладено методи системного та порівняльного аналізу, синтезу, статистичного й фінансового аналізу (для оцінки техніко–економічних показників), ОСАІ–діагностики (для визначення типу та розриву корпоративної культури), SWOT– і PEST–аналізу.

Інформаційно–нормативною базою слугують офіційна фінансова звітність ЗАТ «Одесакондитер» за 2022–2024 рр., дані Єдиного державного реєстру, матеріали Держстату, галузеві звіти Укркондпром та Асоціації аграрного експорту, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних дослідників.

Практичне значення одержаних результатів. Розроблена програма шести взаємопов'язаних заходів щодо вдосконалення корпоративної культури підприємства (місія та цінності, корпоративний кодекс, система зворотного зв'язку, тренінг, онбординг, план погашення заборгованості зі страхування) з річним економічним ефектом 84 338 грн та терміном окупності інвестицій 8 місяців може бути адаптована і використана іншими підприємствами харчової промисловості.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні теоретичні та практичні положення й результати наукового дослідження доповідались та одержали схвалення на науковій конференції здобувачів вищої освіти (24 –27 березня 2026 р.). Одеса: ОНТУ, 2026. Корпоративна культура як стратегічний

драйвер розвитку підприємства харчової промисловості. К.Є. Іванова, Г. І. Палвашова.

Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел, який налічує 38 найменувань. Загальний обсяг роботи 96 сторінок друкованого тексту (основний текст налічує 72 сторінки). Кількість таблиць – 31, рисунків – 11.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та складові корпоративної культури підприємства

Зміни, що відбуваються сьогодні в Україні, поступовий перехід до цивілізованих норм ведення бізнесу, підвищення конкуренції з боку іноземних підприємств, збільшення вимог споживачів до товарів і послуг визначають питання корпоративної культури особливо актуальним у сфері економічної діяльності. Вдосконалення управління корпоративною культурою на вітчизняних підприємствах спроможне підсилити ринкову орієнтацію підприємств, покращити їх маркетингові результати, створити умови до об'єднання працівників спільною метою та забезпечити конкурентоспроможність підприємств на міжнародному ринку.

Останнім часом у наукових та ділових колах спостерігається бурхливе зростання уваги до поняття «корпоративна культура організації». Значний вклад в розробку теоретичних і прикладних основ корпоративної культури підприємства внесли вітчизняні і зарубіжні вчені: Бусигін О., Девіс К., Здравомислов А., Камерон З., Куїнн Р.І., Ньюстром Дж.В., Макаренко М., Мескон М.Х., Некрасов С., Пригожин А., Пряхін Г., Тюрикова М., Шейн Е., Шо Р.Б., Ядов В. і багато інших.

В.В. Шконда припускає, що ідея корпоративної культури своїм корінням походить від так званих Хотгорнських експериментів, які проводилися з 1925 по 1932 р. на одному із заводів у штаті Іллінойс. Саме тут завдяки проведеному анонімному опитуванню робочих і службовців стало очевидним, що на заводі існують неофіційні норми поведінки, які в окремих випадках ставали перепорою для керівництва у його спробах удосконалити виробництво. Дослідження Елтона Мейо та Мері Паркер Фолліт довели, що підвищення продуктивності праці не завжди є результатом росту заробітної

плати та не обов'язково вимагають поліпшення умов праці. Висновок, зроблений ученими, такий: провідним фактором успішної діяльності є посилення ролі та уваги до персоналу [1].

Наступним кроком на шляху становлення терміну став внесок засновника класичної школи управління Анрі Файоля. Він розробив принципи, наслідуючи які організація обов'язково досягне успіху. Останнім у його праці «Промислове та загальне адміністрування» був принцип, який отримав назву «корпоративний дух». Саме цей вираз і спричинив появу терміну «корпоративна культура». Основний зміст, який був покладений в основу даного принципу, звучить так: «Союз – це сила. А вона є результатом гармонії персоналу».

Як зазначається у низці джерел, уперше словосполучення «корпоративна культура» використано у ХІХ ст. німецьким військовим теоретиком, фельдмаршалом Г. фон Мольтке для характеристики взаємин згуртованості у офіцерському середовищі. У відношенні до підприємства термін «корпоративна культура» вперше запровадив Е. Джакус у своїй праці «Як змінюється культура на фабриці». Автор визначив корпоративну культуру як звичний та традиційний спосіб мислення і дій, поділяється в меншій чи більшій мірі всіма учасниками, і який нові учасники повинні вивчити і принаймні частково прийняти, щоб бути прийнятими в компанії.

Перші посилання на поняття «культура підприємства» датуються 1936 р. та належать М. Шерифу, коли він говорив про поняття «соціальні норми». Наприкінці 60-х років терміни «культура» і «клімат» на підприємстві широко використовувалися багатьма дослідниками. Та вже у 80-х роках концепція корпоративної культури міцно завоювала одне з провідних місць у літературі з теорії підприємства [2].

Т. Ділл та А. Кеннеді у праці "Corporate Cultures" (1982) запропонували концептуалізацію корпоративної культури як ключового чинника організаційної поведінки та соціального розвитку. Дослідники емпірично довели, що успішні компанії, окрім ефективного менеджменту та

інноваційних стратегій, характеризуються сильною корпоративною культурою. Концепція корпоративної культури почала складатися на початку 80-х років ХХ століття у США під впливом трьох наукових напрямів: стратегічного менеджменту, теорії організацій та організаційної поведінки. Особливу увагу на розгляд питань культури звернув Е. Шейн. Його праці найбільш спрямовані на опис культури та визначення ролі керівника у створенні та розвитку корпоративної культури.

Д. Елдрідж і А. Кромбі визначають корпоративну культуру як унікальні характеристики сприйнятих особливостей організації, того, що вирізняє її серед інших у галузі [1]. О. С. Віханській і О. І. Наумов дають таке визначення: корпоративна культура – набір найважливіших спрямованих на членів колективу припущень, що набувають вираження у цінностях, декларованих організацією, і задають людям орієнтири їхньої поведінки та дій [2]. М. І. Магура зазначає, що це система переконань, норм поведінки, установок і цінностей, які є тими неписаними правилами, що визначають, як повинні працювати і вести себе люди в даній організації [3].

На думку Е. Шейна, корпоративна культура – це, перш за все, система базових уявлень, тобто таких подань, які не просто описані і зафіксовані в документах і яких дотримується група, але таких, які існують у головах людей і відповідно до яких здійснюється їх діяльність в даній організації [4]. В.А. Співак визначає корпоративну культуру як систему матеріальних і духовних цінностей, які взаємодіють між собою й відбивають індивідуальність підприємства, виявляються в поведінці, взаємодії та спілкуванні працівників між собою і зовнішнім середовищем [3].

На думку Л.В. Барановської, корпоративна культура – це добре сформована система керівних переконань, принципів і технологій у життєдіяльності підприємства [4]. Г.П. Чайка стверджує, що корпоративну культуру потрібно розглядати як систему базових цінностей і норм організацій, які визначають правила поведінки її персоналу, діловий стиль, ритуали, символи. За своїм змістом корпоративна культура є «системою

цінностей, правил та норм поведінки в конкретній організації, це система взаємин і спілкування людей, що в ній працюють» [5]. Т.О. Чернишова та Т.А. Немченко тлумачать сутність корпоративної культури як специфічну форму існування взаємозалежності системи, яка включає ієрархію цінностей, що домінують серед працівників підприємства, та сукупність способів їх реалізації, що переважають у ній на певному етапі розвитку [6].

Н. Лісова трактує корпоративну культуру як сферу менеджменту, пов'язану з розвитком інтеграційних процесів в управлінні, яка включає як основні компоненти цінності членів трудового колективу організації, переконання, норми поведінки і комунікаційної взаємодії працівників у процес трудової діяльності, елементи матеріального середовища і тим самим відображає індивідуальність даної організації [3].

В.О. Аніщенко розглядає корпоративну культуру як сукупність прийнятих на підприємстві норм і правил поведінки по відношенню до клієнтів і партнерів, а також культуру міжособових стосунків на підприємстві.

Це втілення «духу компанії», коли всі співробітники – від керівників до виконавців – чітко усвідомлюють завдання компанії і прикладають максимум зусиль для їх реалізації.

В.В. Шконда стверджує, що корпоративна культура – це система цінностей, вірувань, переконань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т. д., які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності та приймаються більшістю співробітників [1]. М.М. Шкільняк розглядає її як сукупність ціннісних установок, норм, формальних та неформальних законів поведінки, які відбивають соціальні, економічні, виробничі відносини, що склалися в корпорації та культивуються її керівництвом [11].

Щоб систематизувати існуючі підходи до розуміння корпоративної культури, рекомендується порівняти їх з групами з різними акцентами в

інтерпретації цієї категорії. Порівняльна характеристика основних підходів наведена у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика підходів до визначення поняття «корпоративна культура»

| Група підходів | Автор / Представник | Онака визначення |
|----------------|--|--|
| Ціннісний | Стамбульська Х., Передало Х. С. [1] | Культура як сукупність спільних цінностей і норм, що регулюють діяльність персоналу |
| Поведінковий | Череп А. В., Веремеєнко О. О., Маказан Є. В. [3] | Культура як інструмент формування поведінкових реакцій і досягнень через ідеї та думки колективу |
| Нормативний | Замковий О. [4] | Культура як нова форма ділової культури і новий рівень менеджменту на основі людського капіталу |
| Філософський | Р. Кліман, С. Саксон [3] | Культура як сукупність ідеологічних уявлень, переконань і норм, що об'єднують членів організації |
| Символічний | У. Оучі [3] | Культура як система символів, церемоній і міфів, що передають цінності членам організації |
| Стратегічний | Овсієнко Н. В., Щербатих Д. В. [5] | Культура як стратегічний чинник конкурентоспроможності, що підлягає цілеспрямованому управлінню |

Джерело: складено автором на основі [1, 3, 4, 5]

Аналіз підходів, який представлено в табл. 1.1, дозволяє зробити узагальнення, що навіть попри термінологічні відмінності, всі дослідники розглядають корпоративну культуру як системне явище, що охоплює три виміри – ціннісний (що визнається?), поведінковий (як діють?) та комунікативний (як взаємодіють?).

Жоден із підходів не є вичерпним сам по собі – ціннісний підхід пояснює глибинні мотиви, поведінковий – видимі прояви, а нормативний і стратегічний – механізми управлінського впливу.

Розглядаються три рівні корпоративної культури, які охоплюють зовнішні прояви (поверхневий рівень), цінності і вірування (смысловий

рівень), базові концепції і відносини (глибинний рівень). До поверхневого рівня належать видимі і відчутні елементи культури: манера поведінки, мова, правила, фірмові і товарні знаки, фірмовий одяг, інтер'єр приміщень, архітектура будівель. Смысловий рівень культури формує цінності і вірування корпорації, роз'яснює мету її існування. На глибинному рівні цінності сприймаються автоматично на рівні підсвідомості і вважаються істинними, незамінними, такими, що не потребують узаконення.

Перший рівень (внутрішній) корпоративної культури визначають латентні або приховані атрибути. До них відносять неформальні правила взаємовідносин членів колективу, цінності робітників, їх вірування, норми поведінки. Другий рівень (базовий) визначають офіційними затвердженими нормами діяльності компанії – місією та цілями компанії, внутрішнім статутом організації, враховуючи моральний кодекс, та іншими документами. Базовий рівень унікальний, він відіграє роль з'єднуючої ланки між першим і третім рівнем корпоративної культури. Третій рівень (зовнішній) відображають через фірмовий стиль, символіку організації, корпоративні свята та події, традиції, які доступні не тільки членам колективу, а й набувають популярності в соціумі [5].

Корпоративна культура структурована і багатоелементна, до неї належать: внутрішньокорпоративна комунікація, критерії прийняття на роботу, просування і звільнення робітників, уведення в корпоративну культуру нових співробітників, критерії визначення винагород, статусу; критерії атестації, засоби стимулювання персоналу, реакція керівництва на критичні ситуації на підприємстві, соціальні гарантії, тренінгова політика, можливість для навчання, особистого і професіонального розвитку тощо [13].

Значення корпоративної культури для розвитку будь-якої організації визначається низкою обставин. По-перше, вона надає співробітникам організаційну ідентичність, визначає внутрішньогрупове уявлення про компанію, будучи важливим джерелом стабільності і наступності в організації. По-друге, знання основ культури організації своєї компанії

допомагає новим працівникам правильно інтерпретувати події, що відбуваються в ній, виокремлювати в них все найбільш важливе і суттєве. По-третє, внутрішня організаційна культура стимулює самосвідомість і високу відповідальність працівника, який виконує поставлені перед ним завдання. Визнаючи і нагороджуючи таких людей, організаційна культура ідентифікує їх як рольових моделей (зразків для наслідування) [8].

Метою корпоративної культури є формування поведінки персоналу, що сприяє досягненню цілей підприємства. Для досягнення даної мети в процесі управління персоналом підприємства необхідно вирішувати такі завдання: розвиток у персоналу почуття причетності до справ підприємства; заохочення залучення персоналу до спільної діяльності на благо підприємства; зміцнення стабільності системи соціальних відносин; підтримка індивідуальної ініціативи працівників; надання допомоги персоналу в досягненні особистого успіху; створення атмосфери єдності менеджерів і персоналу у підприємстві; делегування відповідальності [9].

Принципи корпоративної культури – це суттєві вихідні положення, які забезпечують її формування та розвиток. До них належать загальні та спеціальні принципи [11]. До загальних принципів належать: принцип соціально-економічного та інтелектуального розвитку – корпоративна культура повинна орієнтуватися на забезпечення економічного достатку, соціального та інтелектуального розвитку всіх працівників; принцип усеохопленості та системності – передбачає формування та розвиток корпоративної культури з позиції охоплення нею усіх працівників, явищ, елементів та процесів, що забезпечують діяльність підприємства; принцип вимірності та корисності – корпоративна культура повинна виконувати функцію корисності як для людей, так і для підприємства; принцип відкритості та постійного вдосконалення – передбачає орієнтацію корпоративної культури на стабільний розвиток; принцип координації – корпоративна культура першочергово повинна забезпечувати порядок у роботі підприємства та координувати поведінку людей; принцип

обов'язковості – керівництво компанії має право здійснювати контроль над дотриманням норм і правил корпоративної культури; принцип винагороди – забезпечує однакову та справедливу винагороду працівникам; принцип відповідності чинному законодавству.

До спеціальних принципів корпоративної культури відносять: принцип вільного прояву – корпоративна культура повинна бути ненав'язливою та формуватися залежно від виду діяльності, якою займається підприємство; принцип узгодженості та відповідності цілей – корпоративна культура повинна відповідати місії, стратегії та цілям підприємства; принцип чіткості – показує усвідомлення менеджментом значення корпоративної культури; принцип особистісно-орієнтованого менеджменту; принцип стосунків «керівництво – працівник» – в основі корпоративної культури повинні бути чесність, порядність, вихованість, справедливість, повага та визнання цінності й індивідуальності кожного працівника[11].

Корпоративна культура підприємства виконує різноманітні функції. Г.Л. Монастирський виокремив такі групи щодо функцій корпоративної культури: 1) ті, що визначаються внутрішнім станом формального механізму підприємства; 2) ті, що визначаються необхідністю адаптації підприємства до свого зовнішнього середовища [12]. Узагальнена характеристика основних функцій корпоративної культури підприємства наведена у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Функції корпоративної культури підприємства та їхній прояв у виробничій сфері

| Функція | Зміст функції | Прояв у кондитерському виробництві |
|----------------|--|---|
| Регуляторна | Встановлює норми та правила поведінки персоналу, визначає межі допустимого | Дотримання стандартів якості, технологічної дисципліни, санітарних норм |
| Інтеграційна | Об'єднує колектив навколо спільних цінностей, формує почуття «ми» | Згуртованість змінних бригад, взаємодопомога між підрозділами виробничого циклу |

Продовження таблиці 1.2

| | | |
|--------------|--|---|
| Мотиваційна | Стимулює персонал до досягнення цілей через ціннісне заохочення і визнання | Гордість за якість продукту, прагнення до бездефектного виробництва |
| Адаптаційна | Полегшує входження нових співробітників у колектив і засвоєння норм поведінки | Наставництво, ознайомчі корпоративні традиції для нових працівників |
| Іміджева | Формує репутацію підприємства та його образ у сприйнятті зовнішніх стейкхолдерів | Довіра постачальників, лояльність клієнтів, привабливість для кандидатів на роботу |
| Стабілізуюча | Підтримує організаційну стійкість у кризових умовах, мінімізує конфлікти | Збереження колективу та виробничих процесів під час ринкових потрясінь і зовнішніх викликів |

Джерело: складено автором на основі [1, 9, 10, 13]

Аналіз табл. 1.2 показав, що функції мають системний характер корпоративної культури підприємства, тобто жодна з них не може ефективно реалізовуватися ізольовано від інших.

Регуляторна функція неможлива без інтеграційної, а мотиваційна – без ціннісного ядра, що підживлює обидві. До першої групи функцій належать: охоронна – нейтралізує дію негативних зовнішніх чинників; інтегруюча – створює відчуття ідентичності в індивідів та груп; регулююча – включає неформальні правила, що визначають звичні способи дій на підприємстві; адаптивна – полегшує взаємне пристосування працівників до підприємства; освітня та розвиваюча – пов'язана з освітнім, виховним ефектом; мотиваційна – створює необхідні стимули для ефективної роботи; функція формування іміджу підприємства [12].

До другої групи функцій корпоративної культури належать: функція орієнтації на споживача – сприяє встановленню міцніших та несуперечливих відносин підприємства зі своїми покупцями і клієнтами; функція регулювання партнерських відносин – виробляє правила взаємин із партнерами; функція пристосування економічної організації до потреб

суспільства – створює найбільш сприятливі зовнішні умови для діяльності підприємства [12]. Саме тому розвиток корпоративної культури ЗАТ «Одесакондитер» має розглядатися як цілісний процес, а не набір окремих заходів.

К. Камерон і Р. Куїнн стверджують, що «успіх фірм визначається скоріше цінностями компаній, ніж відношенням до ринкових сил; скоріше заповідями особистісної властивості, ніж завоюванням позицій у конкурентній боротьбі; скоріше турботою про розуміння ситуації, ніж проблемами ресурсної переваги. Власне кажучи, навіть важко назвати хоча б одну процвітаючу компанію, яка сприймалася б лідером у своїй справі і не володіла б цілком помітною, що асоціюється тільки з нею, корпоративною культурою» [17].

Загалом роль корпоративної культури підприємства в механізмі функціонування ринкової економіки є надзвичайно важливою. Розвиток корпоративної культури компанії необхідно розглядати як обов'язковий атрибут поліпшення соціально-трудова відносин, що має значний вплив як на підвищення економічної ефективності підприємства, так і на розвиток працівників підприємства і реалізацію людського капіталу.

Таким чином, можна зазначити, що метою корпоративної культури на підприємстві є забезпечення високої прибутковості підприємства за рахунок максимізації ефективності виробничого менеджменту та якісного поліпшення діяльності підприємства у цілому.

1.2. Методичні підходи до оцінювання та діагностики корпоративної культури

У процесі економічної діяльності підприємствам періодично необхідно перевіряти та оцінювати той тип корпоративної культури, який сформувався в їх організаційній структурі. Це дасть змогу краще зрозуміти та вдосконалити наявний тип корпоративної культури. Адже корпоративна культура не тільки

регулює взаємовідносини в колективі підприємства, а також впливає на ефективність його діяльності. Як зазначають Білорус Т. та Фокіна М. у своїй роботі [7], головна ідея діагностики полягає в осмисленні існуючих культурних проявів за допомогою відповідних інструментів, а її результатом стає цілісне уявлення про реальний стан організаційної культури.

У середовищі дослідників корпоративної культури не припиняються дебати про найкращі способи її оцінки. Центральне питання полягає в тому, чи має кількісний підхід до оцінки культури законну чинність, чи лише глибинний якісний підхід залишається єдиним способом «вимірювання» культури. Корпоративна культура базується на цінностях та положеннях, які найчастіше не усвідомлюються працівниками, саме тому прихильники якісного підходу – Г. Хаєт, О. Єськов та С. Ковалевський [4] – наполягають на тому, що культурні фактори можна виявити та диференціювати тільки шляхом глибокого якісного осмислення явищ, що об'єктивно існують. З іншого боку, при відмові від використання кількісних методів оцінки культури звужується коло дослідження, тому що для порівняння декількох культур кількісний підхід є необхідним.

На цей час методи дослідження такого складного явища, як культура організації, умовно об'єднують трьома групами: 1) холістичні – дослідник глибоко занурюється в культуру організації та діє як співпричетний спостерігач; 2) метафоричні – дослідник використовує зразки мови документів, звітності, що існують розповідей і бесід, прагнучи виявити відбитки культури; 3) кількісні – дослідник оцінює безліч точок зору, кожній із яких повинна бути приділена увага при оцінці атрибутів культури організації [8].

Більш прикладний підхід пропонує Іваненко О. [15], який розглядає корпоративну культуру через три групи показників. Йдеться про економічні результати (наприклад, продуктивність), психологічні аспекти (задоволеність роботою, атмосфера в колективі) та фізіологічні показники, такі як стан здоров'я працівників чи рівень травматизму. Сучасні дослідження

доповнюють ці підходи новими ідеями, пропонуючи розглядати культуру у зв'язку зі стратегією розвитку підприємства, підкреслюючи, що ці елементи повинні бути узгодженими між собою [21]. Узагальнюючи різні підходи, дослідники сходяться на думці, що ефективна діагностика неможлива без поєднання трьох складових: якісного аналізу, кількісних розрахунків і подальшої інтерпретації отриманих результатів [22].

Дослідженню проблем оцінки корпоративної культури присвячено чимало праць вітчизняних і зарубіжних учених: О. Бали, Т. Башук, О. Тихомирової, Т. Соломанідіної, Н. Могутнкової та ін. Серед зарубіжних авторів досліджували феномен корпоративної культури Е. Шейн [3], К. Камерон, Р. Куїнн [4], Р.А. Кук, Д. О'Рейллі, Чатман і Калдвелл [7], Г. Хофстеде та ін. Порівняльний аналіз основних методик наведено в табл. 1.3.

Перш ніж перейти до порівняльного аналізу, слід зазначити, що рівень розвитку корпоративної культури не може бути універсальним для всіх підприємств – він завжди залежить від галузі, умов діяльності та внутрішніх особливостей організації [33].

Для підприємств харчової промисловості важлива стабільність процесів, дотримання стандартів і контроль якості. На практиці часто виникає ситуація, коли формально задекларовані правила існують, але не сприймаються працівниками як реальні орієнтири поведінки.

Це створює розрив між офіційною та фактичною культурою, який необхідно враховувати під час діагностики [1].

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика методів діагностики корпоративної культури підприємства

| Методика | Автор(и) | Інструментарій | Переваги | Обмеження |
|----------|-------------------------|---|--|--------------------------------|
| OCAI | К. Камерон, Р. Куїнн | Опитувальник на 24 питання, 4 типи культури | Виявляє розрив між поточним і бажаним станом | Не враховує галузеву специфіку |

Продовження таблиці 1.3

| | | | | |
|---------------------------------------|-----------------------|--|--|--------------------------------------|
| Методика Денісона | Д. Денісон | 60-пунктний опитувальник, 4 параметри | Пов'язує культуру з ефективністю | Потребує значного обсягу вибірки |
| Авторська методика Білорус-Фокіної | Білорус Т., Фокіна М. | Трирівнева оцінка за Шейном, 5-бальна шкала | Враховує всі рівні культури, зрозуміла практикам | Суб'єктивність вагових коефіцієнтів |
| Індексний метод Іваненко | Іваненко О. | Анкетування персоналу, індекс за 9 позиціями | Кількісний результат, простота розрахунку | Не охоплює глибинний рівень культури |
| Метод Денісона-Хофстеде-ОСАІ (синтез) | Ринкевич Н. С. | 24 твердження, коефіцієнт альфа Кронбаха | Висока статистична надійність | Складність обробки результатів |

Джерело: складено автором на основі [7, 15, 20, 21]

Аналіз існуючих методик оцінки корпоративної культури дає можливість зробити висновок, що переваги й недоліки є у всіх перелічених методів. Так, холістичний метод дозволяє отримати найбільш точний опис культури організації, виявити вихідні мотиви багатьох вчинків і традицій. Хоча якісний аналіз багатий деталями, він має, як мінімум, дві слабкі сторони: по-перше, атрибути, визначені на одному етапі дослідження можуть виявитися непотрібними на іншому, і по-друге, не можна простежити чіткий зв'язок між атрибутами культури та їх впливом на продуктивну роботу організації.

З іншого боку, кількісний метод дозволяє оцінити лише зовнішні прояви, часто не вникаючи в істинні причини виникнення відповідної організаційної культури, але з його допомогою можна порівнювати культури різних підприємств. Усе вищевикладене дозволяє стверджувати, що для комплексної оцінки корпоративної культури необхідно розробити методику, яка базується на емпіричних доказах, отриманих у результаті комбінації як кількісного, так і холістичного методу, що дозволить максимально повно оцінити корпоративну культуру.

Враховуючи масштаб підприємства, специфіку виробничої галузі та доступність інформаційної бази, для діагностики корпоративної культури

ЗАТ «Одесакондитер» у другому розділі роботи обрано комбінований підхід – анкетування персоналу на основі адаптованої методики ОСАІ (для визначення типу культури та розриву між поточним і бажаним станом) у поєднанні з індексним методом Іваненко (для кількісного вираження рівня розвитку окремих компонентів культури).

Для кількісної оцінки окремих складових корпоративної культури в практиці вітчизняних і зарубіжних досліджень використовується ряд розрахункових показників. Зокрема, для вимірювання соціально-психологічного клімату колективу застосовується індекс задоволеності персоналу (ІЗП), який розраховується як середньозважена оцінка відповідей респондентів за шкалою від 1 до 5 балів за n критеріями [15]:

$$\text{ІЗП} = \frac{\sum(a_i \times p_i)}{n} \quad (1.1)$$

де a_i – середня оцінка i -го критерію;

p_i – ваговий коефіцієнт i -го критерію ($\sum p_i = 1$);

n – кількість критеріїв оцінювання.

Для оцінки плинності кадрів як кількісного індикатора стану організаційної культури розраховується коефіцієнт плинності персоналу (Кпл), який відображає частку працівників, що звільнилися за власним бажанням або через порушення трудової дисципліни [17]:

$$K_{\text{пл}} = \frac{Ч_{\text{зв}}}{Ч_{\text{ср}}} \times 100\% \quad (1.2)$$

де $Ч_{\text{зв}}$ – чисельність працівників, що звільнилися за власним бажанням або порушили трудову дисципліну;

$Ч_{\text{ср}}$ – середньооблікова чисельність персоналу за аналізований період.

В рамках методики ОСАІ узагальнений індекс культурного профілю (Ікп) для кожного з чотирьох типів розраховується як середнє арифметичне оцінок за шістьма вимірами: домінантні характеристики, стиль лідерства, управління персоналом, організаційний клей, стратегічні акценти, критерії успіху [11].

При цьому фіксується розрив між поточним (А) та бажаним (Б)

профілями культури за формулою (1.3):

$$\Delta = | I_{\text{кп}}(A) - I_{\text{кп}}(B) | \quad (1.3)$$

де Δ – індекс культурного розриву для відповідного типу;
значення

$\Delta > 10$ балів свідчить про суттєву невідповідність між існуючою та бажаною культурою, що потребує цілеспрямованих управлінських втручань [11]. Саме ці розрахункові показники будуть застосовані у другому розділі роботи для кількісної характеристики культурного профілю ЗАТ «Одеса кондитер».

Висновки до розділу 1

У першому розділі систематизовано теоретичні засади корпоративної культури підприємства. На основі порівняльного аналізу підходів вітчизняних і зарубіжних дослідників запропоновано узагальнене визначення: корпоративна культура – це сукупність цінностей, норм, переконань, традицій і поведінкових зразків, що склалися впродовж діяльності організації, визначають характер взаємодії між її членами та зовнішнім середовищем і формують унікальну організаційну ідентичність.

Систематизацію підходів проведено у розрізі п'яти концептуальних груп: ціннісного, поведінкового, символічного, нормативного та стратегічного. Структура корпоративної культури описана через трирівневу модель Е. Шейна (артефакти – декларовані цінності – базові архетипи).

Встановлено, що для підприємств кондитерської галузі пріоритетними є регуляторна та інтеграційна функції корпоративної культури. Аналіз методичних підходів до діагностики (ОСАІ, методика Денісона, індексний метод Іваненко, синтетична методика Ринкевич) показав, що для підприємства середнього масштабу оптимальним є комбінований підхід, який поєднує анкетування персоналу на основі ОСАІ з індексним методом та структурованими інтерв'ю.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАТ «ОДЕСА КОНДИТЕР»

2.1. Аналіз галузі та конкурентного середовища підприємства

Кондитерська галузь головна у структурі харчової промисловості України. До початку повномасштабного вторгнення загальний обсяг виробництва підприємств галузі перевищував 1 млн тонн продукції на рік, а сама галузь давала роботу близько 170 тис [1, 2].

Для розуміння, в якому функціонує ЗАТ "Одесакондитер", необхідно проаналізувати галузь у двох вимірах. По–перше, через призму загальної ринкової динаміки і структури, по–друге, через призму конкурентного середовища, де безпосередньо формується позиція кожного оператора.

Кондитерська галузь є однією з найрозвиненіших підгалузей харчової промисловості країни і повністю задовольняє внутрішній попит, забезпечуючи близько 90% ринку власним виробництвом [4].

Галузь охоплює три основних продуктових сегменти:

- борошняні кондитерські вироби (печиво, вафлі, крекери),
- інші кондитерські продукти – мармелад, пастила, халва, тощо.

Головні структурні показники галузі на різних часових горизонтах подано в табл.2.1

Таблиця 2.1

Показники кондитерської галузі України у 2019–2024 рр.

| Показник | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|---|------|------|-------|---------|-------------|-------------|
| Індекс виробництва хлібобулочних та кондитерських виробів (до попер. року), % | 99,3 | 96,5 | 101,9 | 73,8–80 | ~95 | ~98 |
| Частка підприємств, що постраждали від воєнних дій, % | – | – | – | ~20 | відновлення | відновлення |

Продовження таблиці 2.1

| | | | | | | |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|-----------------|
| Частка вітчизняних виробників на внутрішньому ринку, % | 90 | 90 | 90 | 90 | 85–90 | 85–90 |
| Експорт хлібобулочних кондит. виробів, тис. тонн | ~80 | ~70 | ~95 | ~69 | 89 | прогноз +25–30% |
| Виторг від експорту хлібобулочних кондит. виробів, млн дол. | ~150 | ~130 | ~175 | ~152 | 213 | зростання |
| Кількість діючих кондитерських компаній (включаючи малих) | 700–800 | 700–800 | 700–800 | 560–640 | 650–720 | 700–800 |

Джерело: складено автором на основі даних Держстату України [5], Укркондпром [6], Асоціації аграрного експорту [7], ProConsulting [4]

Аналіз індексів виробництва за кодами КВЕД 10.71 та 10.72 (хліб, хлібобулочні та кондитерські вироби) підтверджує, що кризовий 2022 рік став найтяжчим для галузі за весь новітній час: індекс упав до 73,8–80% порівняно з попереднім роком [5].

Динаміку індексу виробництва відображено на рисунку 2.1

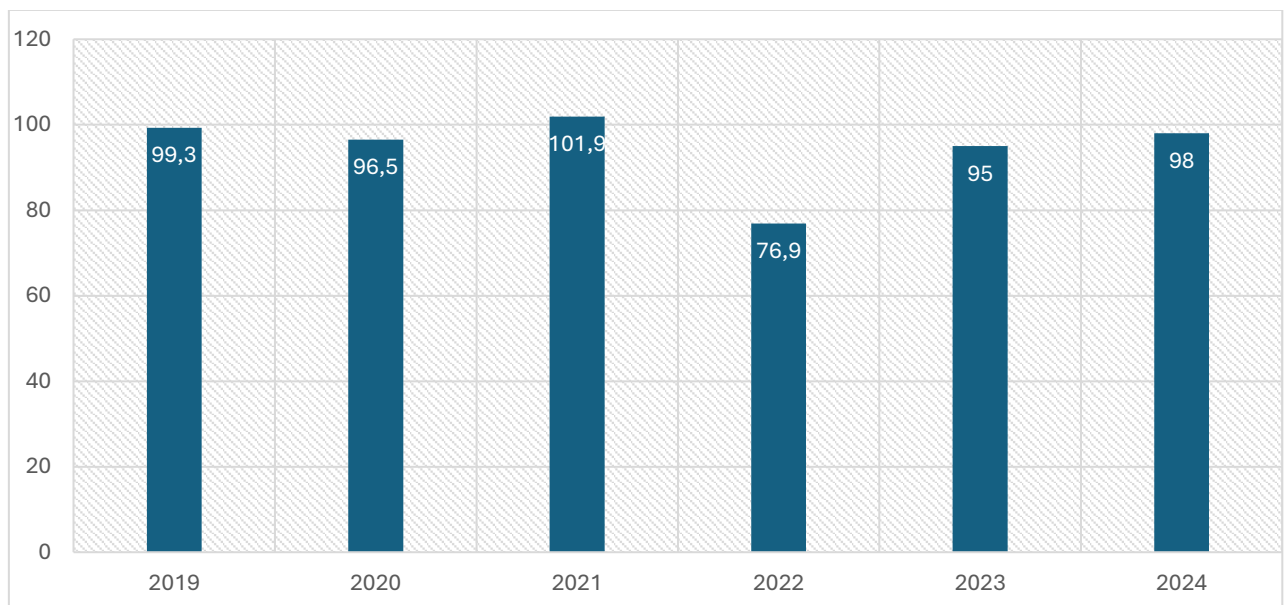


Рис. 2.1 Динаміка індексу виробництва галузі

Джерело: складено автором на основі даних Держстату України [5], Укркондпром [6], Асоціації аграрного експорту [7], ProConsulting [4]

Вже у 2023 році зафіксовано виразну відновлювальну динаміку. Експорт хлібобулочних кондитерських виробів повернувся до рівня 89 тис.

тонн з виторгом 213 млн дол., що на 29% та 40% відповідно перевищило показники 2022 року [7].

У сегменті цукрових кондитерських виробів динаміка ще переконливіша: у 2023 році порівняно з 2022–м приріст склав 99,1% у грошовому вираженні [8].

Продуктова та географічна структура ринку. Кондитерський ринок України поділяється на три нерівні за часткою сегменти.

Борошняна група – найбільша за обсягом (близько 47%), включає сухе печиво, вафлі, крекери, пряники.

Какао/шоколадна група займає близько 40% і є найбільш експортоорієнтованою. Залишок ринку – 13% – припадає на цукристи виробу, мармелад, пастилу та інші [1, 3].

Детальний розподіл представлено в таблиці 2.2

Таблиця 2.2

Структура кондитерського ринку України за продуктовими сегментами та географічним виміром виробництва

| Параметр | Борошняна група | Какао/шоколадна група | Інші (цукристи, мармелад тощо) |
|-------------------------------------|---|-----------------------------------|--------------------------------|
| Частка у загальному обсязі ринку, % | ~47 | ~40 | ~13 |
| Орієнтація | Переважно внутрішній ринок | Активний експорт | Внутрішній ринок |
| Провідні оператори | Roshen, Konti, Бісквіт–Шоколад | Roshen, АВК, Mondelez, Nestle | Малі та середні підприємства |
| Географія виробництва (до 2022) | Центр (30%), Схід (25%), Захід (6%), Південь (4%) | Київ, Полтава, Вінниця, Кременчук | Розпорошено по регіонах |
| Регіональна частка Одеської обл. | ~4% від загальноукраїнського обсягу | мінімальна присутність | Незначна |

Джерело: складено автором на основі [1, 3, 9]

Географічна структура виробництва кондитерської продукції в Україні до 2022 року була нерівномірною, оскільки центральний регіон концентрував близько 30% потужностей, схід – 25%, тоді як Одеська область та південь загалом забезпечували лише 4% [9].

Після початку повномасштабного вторгнення частина виробництв з

постраждалих регіонів пройшла релокацію переважно на захід та центр країни, що додатково підсилило їхню і без того домінуючу позицію.

Для м. Одеси це означало скорочення і без того незначної ролі регіону як кондитерського виробника.

Структуру кондитерського ринку ми представимо на рисунку 2.2

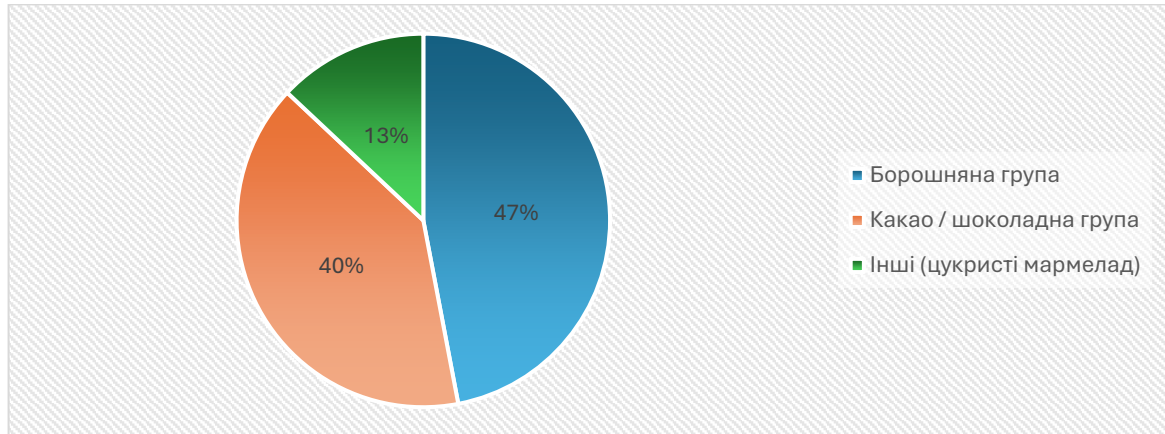


Рис. 2.2. Структура кондитерського ринку України

Джерело: складено автором на основі даних Асоціації аграрного експорту [7], Держмитслужби України [8], Укркондпром [6]

Одним з головних індикаторів відновлення галузі є експортна динаміка, яка у 2023–2025 роках демонструє стійке зростання.

За підсумками дев'яти місяців 2025 року загальний обсяг кондитерського експорту становив 214 тис. тонн на 660 млн дол., що на 17,6% більше в натуральному вимірі та на 29,2% у вартісному порівняно з аналогічним періодом 2024 року [6].

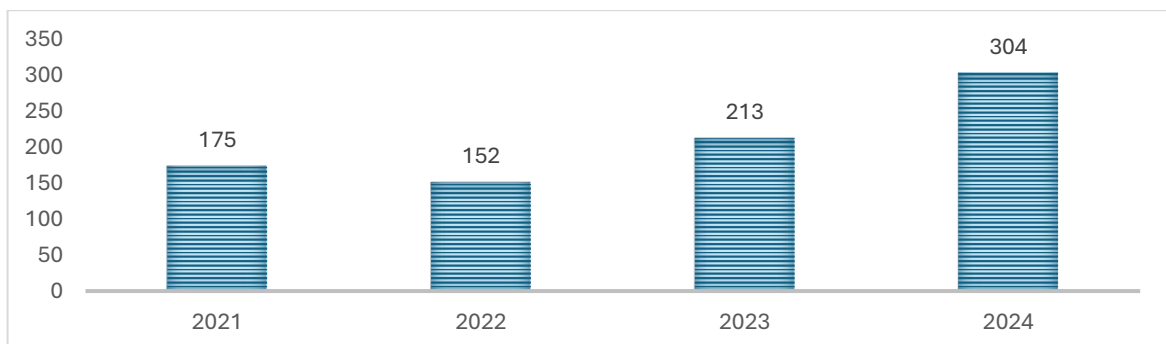


Рис. 2.3 Виторг від експорту продукції Виторг (млн дол. США)

Джерело: складено автором на основі даних Асоціації аграрного експорту [7], Держмитслужби України [8], Укркондпром [6]

Для аналізу конкурентного середовища застосовується показник концентрації CR4 та якісна оцінка бар'єрів входу. Детальна характеристика провідних гравців представлена в таблиці 2.4

Таблиця 2.4

Порівняльна характеристика провідних операторів кондитерського ринку України

| Компанія / бренд | Тип | Орієнт. обсяг продажів | Спеціалізація | Ринкова позиція | Вплив війни |
|-----------------------------|-----------------------------|--|--|---|---|
| Roshen | Вітчизняна корпорація | 46,4 млрд грн (2024) | Шоколад, цукерки, печиво, торти | Беззаперечний №1; 13-е місце у світовому рейтингу Candy Industry (2026) | Тимчасово зупиняла заводи, скоротила обсяги на 10–12%, відновила діяльність |
| Mondelez ("Світоч") | Транснаціональна корпорація | н/д | Шоколад, крекери, жувальна гумка | Стійка міжнародна присутність; відновила виробництво у 2023 р. | Призупинила частину проєктів, відновилась навесні 2023 р. |
| Nestle ("Корона", "Мівіна") | Транснаціональна корпорація | інвестиції ~200 млн грн за I пів. 2023 | Шоколад преміум, напої швидкого приготування | Розширює виробництво в Україні (будівництво на Волині) | Відновила виробництво, інвестує у розширення |
| АВК | Вітчизняна корпорація | ~469 млн дол. (до 2014) | Шоколад, цукерки | 3–4 позиція на ринку; постраждала від втрати активів на сході | Втратила частину потужностей на Донбасі |
| Konti | Вітчизняна корпорація | н/д | Борошняні вироби, цукерки | 3–4 позиція; сильна дистрибуція | Втратила потужності у Донецькій обл. |

Джерело: складено автором на основі [4, 6, 7, 10, 11]

Для лідера ринку в умовах тривалої війни це свідчить не лише про відновлення, а й про реальне зростання. Корпорація вийшла на 13-те місце у світовому рейтингу кондитерських компаній Candy Industry у 2026 році [11], що є вагомим сигналом конкурентоспроможності вітчизняних виробників на глобальному рівні.

У 2023–2024 роках великі оператори, зокрема Nestle, Mondelez та

PepsiCo, не лише відновили виробництво в Україні, а й запустили нові інвестиційні проекти. Зокрема, Nestle розпочала будівництво нового виробничого комплексу на Волині з обсягом вкладень близько 45 млн дол. [11].

Це є сигналом того, що навіть в умовах воєнного стану Україна залишається привабливим виробничим майданчиком для міжнародних гравців.

Аналіз конкурентних сил за моделлю Портера. Для структурованої оцінки конкурентного середовища, у якому потенційно може діяти ЗАТ "Одесакондитер" у разі відновлення виробничої діяльності, застосовано модель п'яти конкурентних сил М. Портера (табл. 2.5).

Таблиця 2.4

Аналіз конкурентних сил кондитерської галузі України (за моделлю Портера)

| Конкурентна сила | Рівень (1–5) | Головні чинники | Вплив на потенційного виробника |
|------------------------------|--------------|--|---|
| Загроза нових учасників | 2 (низька) | Значні капітальні витрати; відпрацьовані ланцюги збуту у великих операторів; регуляторні вимоги до харчових виробництв | Вхід можливий лише у нішевих сегментах або за умови суттєвих інвестицій |
| Ринкова влада постачальників | 3 (середня) | Залежність від імпортного какао, пальмової олії; вітчизняна сировина (цукор, борошно) доступна, але подорожчала | Волатильність собівартості при зміні курсу гривні |
| Ринкова влада покупців | 4 (висока) | Роздрібні мережі (АТБ, Сільпо, Novus) мають сильну переговорну позицію; споживачі чутливі до ціни | Тиск на маржу; вимоги до якості і упаковки |

Продовження таблиці 2.4

| | | | |
|--|-----------------|---|---|
| Загроза товарів–замінників | 3 (середня) | Домашня випічка зростає в кризові періоди; здорові снеки як альтернатива цукерок | Потреба у диференціації продуктової лінійки |
| Інтенсивність конкуренції всередині галузі | 5 (дуже висока) | Олігополія великих гравців + велика кількість малих; цінові війни; агресивний маркетинг лідерів | Вхід у стандартні сегменти майже неможливий без цінової конкуренції |

Джерело: складено автором на основі [1, 4, 10]

Модель Портера фіксує, що найбільш проблематичними для потенційного виробника є дві сили – висока ринкова влада покупців та надзвичайно інтенсивна конкуренція всередині галузі.

Результати аналізу п'яти конкурентних сил мають безпосередній зв'язок із станом корпоративної культури ЗАТ «Одесакондитер».

По–перше, надзвичайно висока інтенсивність конкуренції всередині галузі та сильна ринкова влада покупців формують зовнішнє середовище з постійним тиском на якість і ціну. За таких умов саме корпоративна культура – зокрема, регуляторна та мотиваційна функції – визначає, наскільки злагоджено та відповідально діє персонал навіть без постійного операційного контролю.

По–друге, залежність від імпортової сировини і волатильність собівартості вимагають гнучкості й адаптивності від управлінської команди, що є прямою функцією культури адаптації за моделлю Денісона.

По–третє, бар'єри входу, пов'язані з репутацією і лояльністю мережевих партнерів, значною мірою підтримуються через іміджеву функцію культури.

Відповідно, навіть у фазі призупиненого виробництва корпоративна культура залишається стратегічним ресурсом, від якого залежить здатність підприємства відновити ринкову присутність.

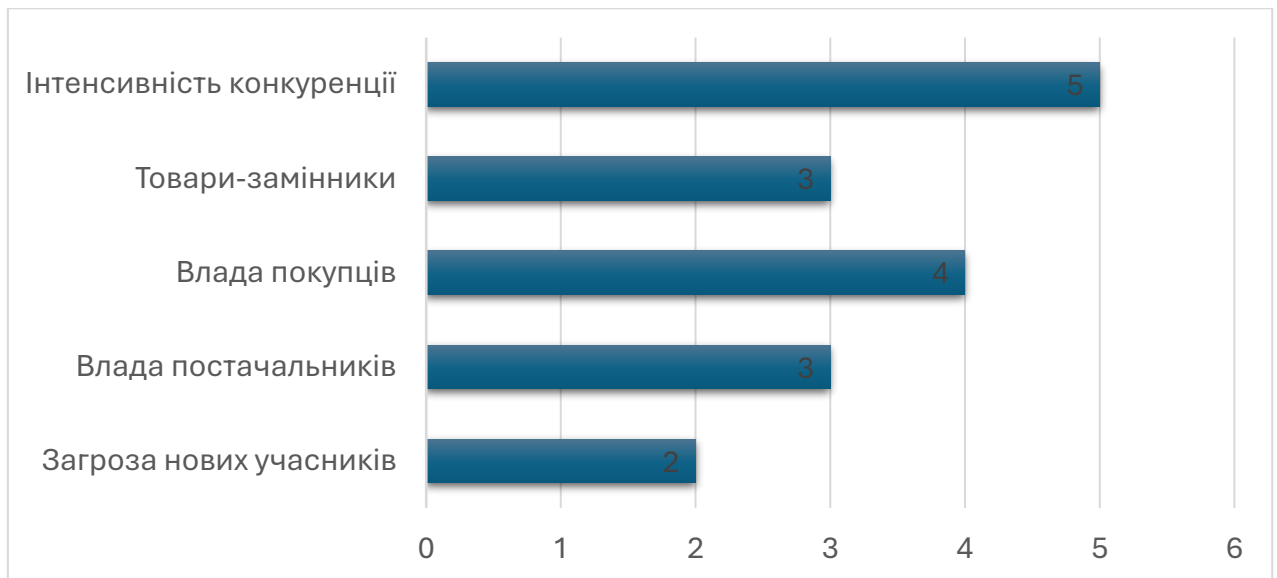


Рис. 2.4 Аналіз 5 сил Портера Рівень загрози (1–5)

Джерело: складено автором на основі [1, 4, 10]

Позиція ЗАТ "Одесакондитер" у галузевому контексті. Підприємство зареєстроване за КВЕД 10.82 (виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів), тобто формально належить до найбільш насиченого і конкурентного сегменту галузі.

2.2. Загальна характеристика підприємства та аналіз техніко–економічних показників діяльності

ЗАТ «Одесакондитер» – одне з тих підприємств, чия організаційна і ринкова доля відображає широкі трансформаційні процеси в українській економіці.

Засноване 29 грудня 2003 року в Одесі як закрите акціонерне товариство, воно бере свій початок у традиції кондитерського виробництва, яка існувала на базі відповідних потужностей ще до його формальної реєстрації. Нині підприємство розташоване за адресою: м. Одеса, 3–й Водопровідний провулок, буд. 9 – у Приморському районі міста, що становить стратегічно важливий майновий ресурс.

Таблиця 2.6

Загальна характеристика ЗАТ «Одесакондитер»

| Показник | Значення |
|--------------------------------|--|
| Повна назва | Закрите акціонерне товариство «ОДЕСАКОНДИТЕР» |
| Код ЄДРПОУ | 32833927 |
| Дата заснування | 29 грудня 2003 року |
| Юридична адреса | 65007, Одеська обл., м. Одеса, 3-й Водопровідний провулок, буд. 9 |
| Організаційно-правова форма | Закрите акціонерне товариство (ЗАТ) |
| Основний вид діяльності (КВЕД) | 10.82 – Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів |
| Фактичний вид діяльності | 68.2 – Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна |
| Статутний капітал | 10 892 725 грн |
| Середня кількість працівників | 23 особи |
| Директор | Маштакова Алла Євгенівна |
| Кінцевий бенефіціарний власник | Хамалов Валентин Миколайович |
| Контактний телефон | +380 (48) 722–29–03; +380 (48) 722–39–35 |
| Електронна пошта | odessakonditer@meta.ua |

Джерело: складено автором на основі даних [35], додаток А.

Відповідно до даних Єдиного державного реєстру юридичних осіб, основним видом економічної діяльності підприємства за КВЕД є «10.82 – Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів».

Організаційна структура ЗАТ «Одесакондитер» побудована за принципом прямого підпорядкування всіх блоків єдиному директору, який одночасно виконує функції головного бухгалтера. Така конфігурація типова для малих підприємств і формує «культуру влади» за Хенді – рішення концентруються в одних руках, що забезпечує оперативність, але обмежує делегування.

Три функціональні блоки (операційний, фінансово-обліковий, адміністративний) об'єднує єдиний колектив із 23 осіб. Зареєстрований КВЕД кондитерського виробництва фактично призупинено – підприємство переорієнтувалося на орендний дохід.

Серед інших видів діяльності підприємства зареєстровані:

- оптова торгівля цукром і кондитерськими виробами,
- роздрібна торгівля хлібобулочними виробами у спеціалізованих магазинах,
- вантажний автотранспорт та надання інших індивідуальних послуг.

Таке різноманіття формально зареєстрованих видів свідчить про первинний намір керівництва диверсифікувати бізнес–напрями, хоча на практиці домінуючим залишається орендний сегмент.

Організаційну структуру підприємства ми розглянемо на рисунку 2.5



Рис. 2.5 Організаційна структура ЗАТ «Одесакондитер»

Джерело: складено автором на основі даних ЄДР, офіційної звітності підприємства [35,36] та за допомогою ChatGPT (OpenAI)

Власницька структура багаторівнева (детальніше додамо в додаток Б). Єдиним засновником виступає компанія «Антекс Інвестментс Ллс» зі 100% часткою у статутному капіталі, тоді як через складну корпоративну архітектуру через дочірні структури – ТОВ «Антекс Інвестментс» (частка 88,28%) і компанію «Джастера Лімітед» (90,58%) – права власності розподіляються між кількома фізичними особами з частками у діапазоні 20–23,13%.

Розглянемо динаміку фінансових показників підприємства за даними балансу (Звіту про фінансовий стан) за 2022–2024 роки.

Таблиця 2.7

Динаміка основних показників балансу ЗАТ «Одесакондитер» за 2022–2024
рр., тис. грн

| Стаття балансу | 2022 р., тис. грн | 2023 р., тис. грн | 2024 р., тис. грн | Відхилення 2024/2022, тис. грн |
|---------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-----------------------------------|
| Необоротні активи (р. 1095) | 11 596 | 11 384 | 11 067 | -529 |
| у т.ч. Основні засоби (р. 1010) | 1 839 | 1 839 | 1 522 | -317 |
| Оборотні активи (р. 1195) | 2 896 | 3 849 | 3 313 | +417 |
| у т.ч. Гроші та еквіваленти (р. 1165) | 2 209 | 3 068 | 2 532 | +323 |
| Баланс (Активи) (р. 1300) | 14 492 | 15 233 | 14 380 | -112 |
| Власний капітал (р. 1495) | 33 011 | -30 577 | -32 167 | - |
| Поточні зобов'язання (р. 1695) | 47 503 | 45 810 | 46 547 | -956 |
| Непокритий збиток (р. 1420) | -113 059 | -110 625 | -112 215 | - |

Джерело: складено автором на основі аналізу фінансової звітності та організаційних характеристик ЗАТ "Одесакондитер" [35,36,37]

Необоротні активи підприємства за три роки скоротились із 11 596 до 11 067 тис. грн – переважно через амортизаційне зносу основних засобів без рівноцінного оновлення (докладніше відображено на рисунку 2.6

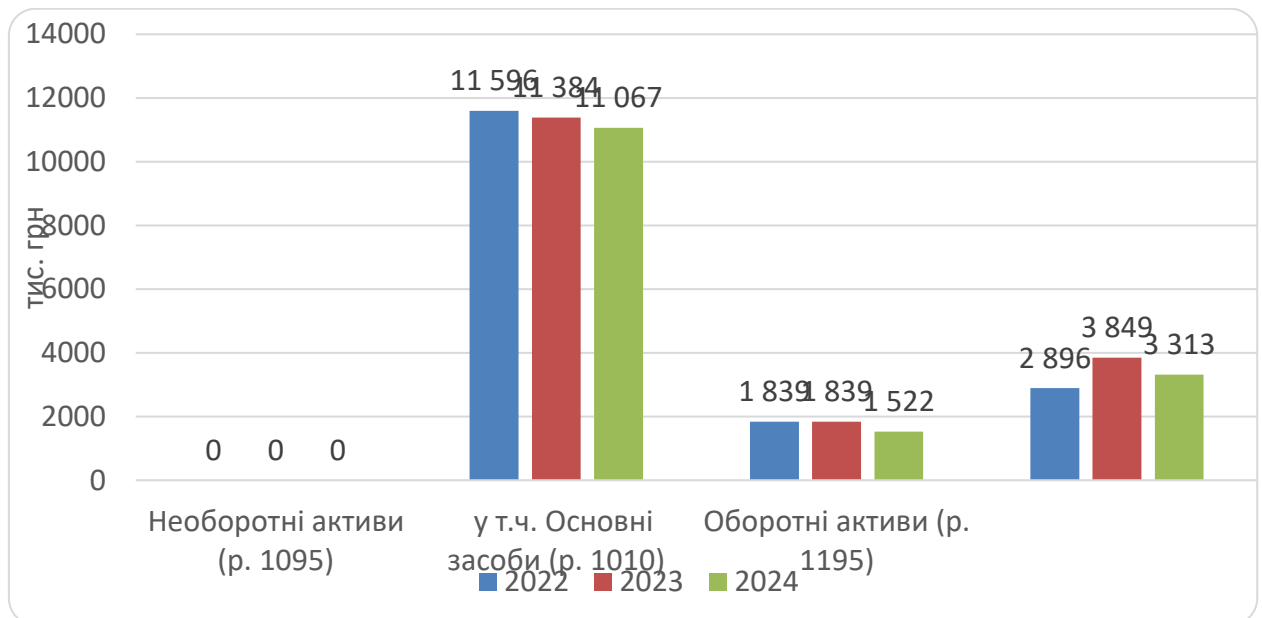


Рис. 2.6 Динаміка основних показників балансу ЗАТ «Одесакондитер» за 2022–2024 рр., тис. грн

Джерело: складено автором на основі аналізу фінансової звітності та організаційних характеристик ЗАТ "Одесакондитер" [35,36,37]

Залишкова вартість основних засобів залишається низькою (1 522–1 839 тис. грн) при первісній вартості 47–50 тис. грн: це означає, що знос обладнання наближається до 97%.

Оборотні активи, навпаки, дещо зросли – з 2 896 до 3 313 тис. грн – виключно за рахунок збільшення залишків грошових коштів на рахунках у банках.

Аналіз структури активів підтверджує: підприємство за природою своїх активів є нерухомісним, а не виробничим, відображено на рисунку 2.7

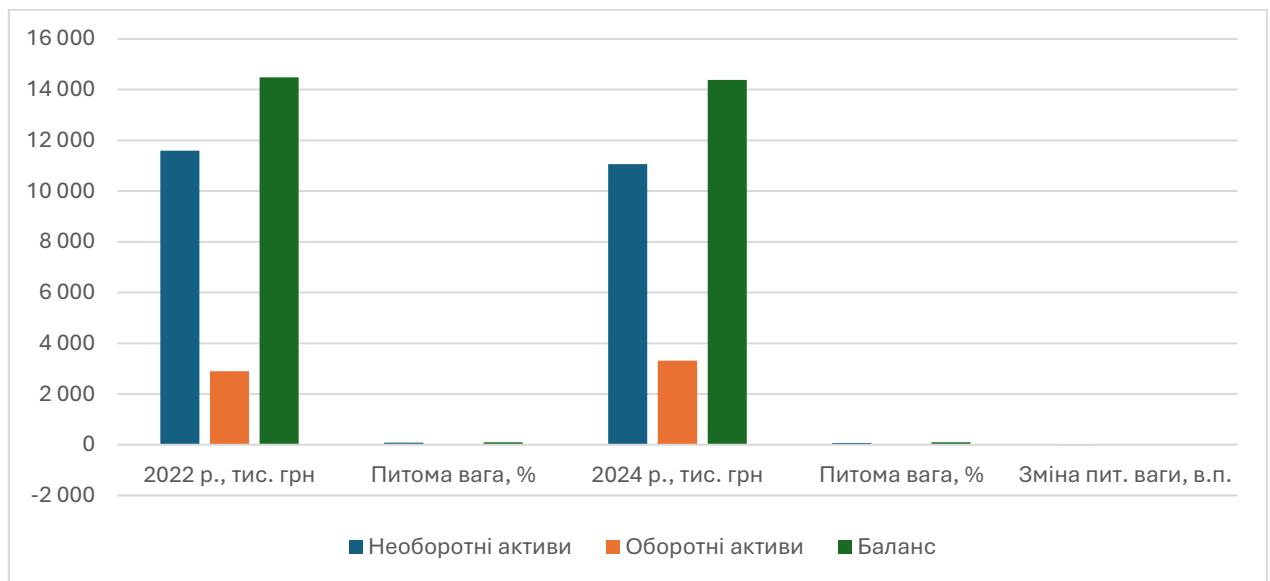


Рис. 2.7 Структура активів ЗАТ «Одесакондитер» у 2022 та 2024 рр.

Джерело: складено автором на основі аналізу фінансової звітності та організаційних характеристик ЗАТ "Одесакондитер" [35,36,37]

Довгострокові фінансові інвестиції (8 924 тис. грн) становлять близько 80% необоротних активів та залишаються незмінними протягом усього аналізованого періоду.

У пасиві відсутні довгострокові зобов'язання: підприємство існує за рахунок поточної кредиторської заборгованості.

Дослідження корпоративної культури неможливе без аналізу середовища. Зовнішнє та внутрішнє середовища визначають контекст, у якому культура зміцнюється або деградує.

SWOT–аналіз дозволяє виявити наявні культурні ресурси підприємства та визначити напрями розвитку.

Проведений SWOT–аналіз показав, що ЗАТ «Одесакондитер» має певний потенціал розвитку, зумовлений насамперед тривалою присутністю на ринку (понад 20 років), сформованою організаційною пам'яттю та стабільним колективом із 23 осіб. Важливою конкурентною перевагою є наявність власної нерухомості у центрі Одеси, яка може виступати інструментом залучення стратегічного інвестора або джерелом орендного доходу в умовах зростаючого попиту на комерційну нерухомість.

Таблиця 2.4

SWOT–аналіз ЗАТ «Одесакондитер»

| OT SW | О – можливості | Т – загрози |
|--|--|--|
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. Зростаючий попит на оренду нерухомості в Одесі 2. Залучення стратегічного інвестора для відновлення виробництва 3. Переорієнтація галузі на ринки ЄС 4. Розвиток КК як нематеріального активу 5. Задача потужностей профільному оператору | <ol style="list-style-type: none"> 1. Воєнний стан, ризики обстрілів в Одесі 2. Борг зі страхування +34,1% за 2022–2024 3. Ризик втрати персоналу через мобілізацію 4. Посилення конкуренції з боку корпорацій 5. Інфляційний тиск та зростання витрат 6. Технічна неплатоспроможність |
| <p>S – сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 20+ років на ринку, організаційна пам'ять 2. Власна нерухомість у центрі Одеси 3. Стабільний колектив 23 особи (2022–2024) 4. Диверсифіковані види діяльності 5. Відсутність банківського кредитування | <p>S*O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Використати майновий актив для залучення інвестора та відновлення виробництва 2. Розвивати КК на базі стабільного колективу для виходу на ринки ЄС | <p>S*T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Утримати персонал через нематеріальну мотивацію в умовах воєнного стану 2. Сформувати місію та цінності для зміцнення репутації роботодавця |

Продовження таблиці 2.4

| W – слабкі сторони | W*O | W*T |
|--|--|---|
| 1. Від'ємний власний капітал: –32 167 тис. грн 2. Непокритий збиток: –112 215 тис. грн 3. Ліквідність 0,071 (норма $\geq 1,5$) 4. Знос основних засобів ~97% 5. Відсутність місії та корпоративних стандартів 6. Персоніфікована модель управління | 1. Розробити план погашення боргу зі страхування для відновлення репутації роботодавця 2. Впровадити систему зворотного зв'язку та онбординг для підвищення залученості | 1. Делегувати повноваження для зниження ризиків персоніфікованого управління 2. Формалізувати корпоративні стандарти для збереження організаційної пам'яті |

Джерело: складено автором на основі аналізу фінансової звітності та організаційних характеристик ЗАТ "Одесакондитер" [35,36,37]

Диверсифіковані види діяльності та відсутність банківського кредитування дещо знижують фінансові ризики та забезпечують певну операційну гнучкість.

Основними можливостями є залучення стратегічного інвестора для відновлення виробничої діяльності, переорієнтація на ринки ЄС, розвиток корпоративної культури як нематеріального активу, а також здача виробничих потужностей профільному оператору як альтернативна модель монетизації активів.

Водночас підприємство має суттєві слабкі сторони, пов'язані насамперед із критичним фінансовим станом: від'ємний власний капітал (–32 167 тис. грн), непокритий збиток (–112 215 тис. грн) та вкрай низький рівень ліквідності (0,071 при нормі $\geq 1,5$) свідчать про стан технічної неплатоспроможності. Знос основних засобів на рівні ~97% унеможливорює відновлення повноцінної виробничої діяльності без значних капіталовкладень. Відсутність формалізованої місії, корпоративних стандартів та персоніфікована модель управління створюють системні ризики для сталого розвитку організації.

Серед ключових загроз — воєнний стан та ризики ракетних обстрілів в Одесі, зростання боргу зі страхування (+34,1% за 2022–2024 рр.), ризик втрати кваліфікованого персоналу через мобілізацію, посилення конкуренції з боку великих кондитерських корпорацій, а також інфляційний тиск, що продовжує ерозію й без того критично слабкої фінансової бази.

Отже, стратегія розвитку підприємства повинна бути спрямована на:

- зміцнення фінансової стійкості шляхом реструктуризації заборгованості та залучення інвестора;
- розвиток корпоративної культури як нематеріального активу та інструменту утримання персоналу;
- формалізацію місії, цінностей і корпоративних стандартів для зниження ризиків персоніфікованого управління;
- монетизацію майнових активів через оренду або передачу потужностей профільному оператору;
- делегування повноважень і побудову системи зворотного зв'язку для підвищення організаційної стійкості.

PEST–аналіз дозволяє структурувати зовнішні чинники впливу за чотири групи: політичними, економічними, соціальними та технологічними. Оцінка впливу визначається за характером (позитивний/негативний) та рівнем (низький/середній/високий).

Для ЗАТ «Одесакондитер», що функціонує в умовах воєнного стану, зовнішнє середовище є особливо ворожим.

Таблиця 2.5

PEST–аналіз зовнішнього середовища ЗАТ «Одесакондитер»

| Фактор | Сила впливу (від 0 до 3) | Характер впливу (+1 або -1) | Оцінка $4=k_2*k_3$ |
|--|-----------------------------|--------------------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | $4=k_2*k_3$ |
| 1. Політичні фактори: | | | |
| 1.1. Воєнний стан в Україні; введення обмежень на пересування, комендантська година в Одесі; ризики ракетних обстрілів | 3 | -1 | -3 |
| 1.2. Нестабільність регуляторного середовища; зміни у законодавстві щодо нерухомості та оренди | 2 | -1 | -2 |

Продовження таблиці 2.5

| | | | |
|--|---|----|----|
| 1.3. Державна підтримка бізнесу в умовах воєнного стану (пільги, відстрочки) | 1 | +1 | +1 |
| Разом за політичними факторами | | | |
| 2. Економічні фактори: | | | |
| 2.1. Значна інфляція; знецінення гривні; зростання комунальних тарифів та операційних витрат | 3 | -1 | -3 |
| 2.2. Обмежений доступ до кредитного ринку; жорсткі умови банківського фінансування | 3 | -1 | -3 |
| 2.3. Зростаючий попит на оренду комерційної нерухомості в Одесі; загальне підвищення орендних ставок | 2 | +1 | +2 |
| Разом за економічними факторами | | | |
| 3. Соціальні фактори: | | | |
| 3.1. Суттєве скорочення чисельності населення Одеси внаслідок евакуації та еміграції (за різними оцінками, 20–30%) | 2 | -1 | -2 |
| 3.2. Дефіцит кваліфікованих кадрів через мобілізацію та трудову міграцію | 2 | -1 | -2 |
| 3.3. Зростання патріотичної свідомості; попит на вітчизняну продукцію та бренди | 2 | +1 | +2 |
| Разом за соціальними факторами | | | |
| 4. Технологічні фактори: | | | |
| 4.1. Прискорена цифровізація управлінських процесів; поширення систем обліку та документообігу | 1 | +1 | +1 |
| 4.2. Автоматизація кондитерського виробництва; нові технології; висока вартість модернізації обладнання (знос 97%) | 2 | -1 | -2 |
| 4.3. Розвиток онлайн-платформ для оренди нерухомості та пошуку орендарів | 1 | +1 | +1 |
| Разом за технологічними факторами | | | |
| 5. Екологічні фактори: | | | |
| 5.1. Посилення вимог до екологічних стандартів харчового виробництва | 1 | -1 | -1 |
| 5.2. Зростання витрат на утилізацію відходів та дотримання екологічних норм для виробничих об'єктів | 1 | -1 | -1 |
| Разом за екологічними факторами | | | |
| 6. Правові фактори: | | | |
| 6.1. Зміни у трудовому законодавстві в умовах воєнного стану; ризики судових позовів через заборгованість зі страхування | 2 | -1 | -2 |
| 6.2. Посилення контролю за дотриманням законодавства про оренду нерухомості та корпоративне управління | 1 | -1 | -1 |
| Разом за правовими факторами | | | |

Джерело: складено автором на основі аналізу фінансової звітності та організаційних характеристик ЗАТ "Одесакондитер" [35,36,37]

Проведений PEST–аналіз дозволив структурувати зовнішнє середовище ЗАТ «Одесакондитер» та оцінити сукупний вплив макрофакторів на діяльність підприємства. Загальна картина зовнішнього середовища є переважно несприятливою: більшість факторів мають негативний характер впливу, що відображає об'єктивні умови функціонування бізнесу в Україні в умовах воєнного стану.

Найбільш деструктивний вплив мають політичні та економічні фактори. Воєнний стан, комендантська година та ризики обстрілів в Одесі (оцінка –3) безпосередньо обмежують операційну діяльність і знижують інвестиційну привабливість підприємства. Значна інфляція, знецінення гривні та обмежений доступ до кредитного ринку (оцінка –3 за кожним фактором) критично ускладнюють фінансове оздоровлення організації та відновлення виробництва.

Соціальні фактори також формують несприятливий фон: скорочення населення Одеси на 20–30% унаслідок евакуації та дефіцит кваліфікованих кадрів через мобілізацію і трудову міграцію посилюють кадрові ризики підприємства. Водночас зростання патріотичної свідомості та попит на вітчизняну продукцію утворюють позитивний соціальний імпульс, який може бути використаний у маркетинговій та HR–стратегії.

Серед позитивних факторів зовнішнього середовища виділяється зростаючий попит на оренду комерційної нерухомості в Одесі, що є прямою можливістю для монетизації власних майнових активів підприємства. Розвиток онлайн–платформ для пошуку орендарів та прискорена цифровізація управлінських процесів також створюють певні можливості для підвищення операційної ефективності.

Найбільша частка поточних зобов'язань припадає на поточні забезпечення (33,4% у 2024 р.) та заборгованість з учасниками (20,9%). Кредиторська заборгованість за товари й послуги є відносно стабільною – 15,3% у 2024 р. проти 15,5% у 2022 р. (рис. 2.8).

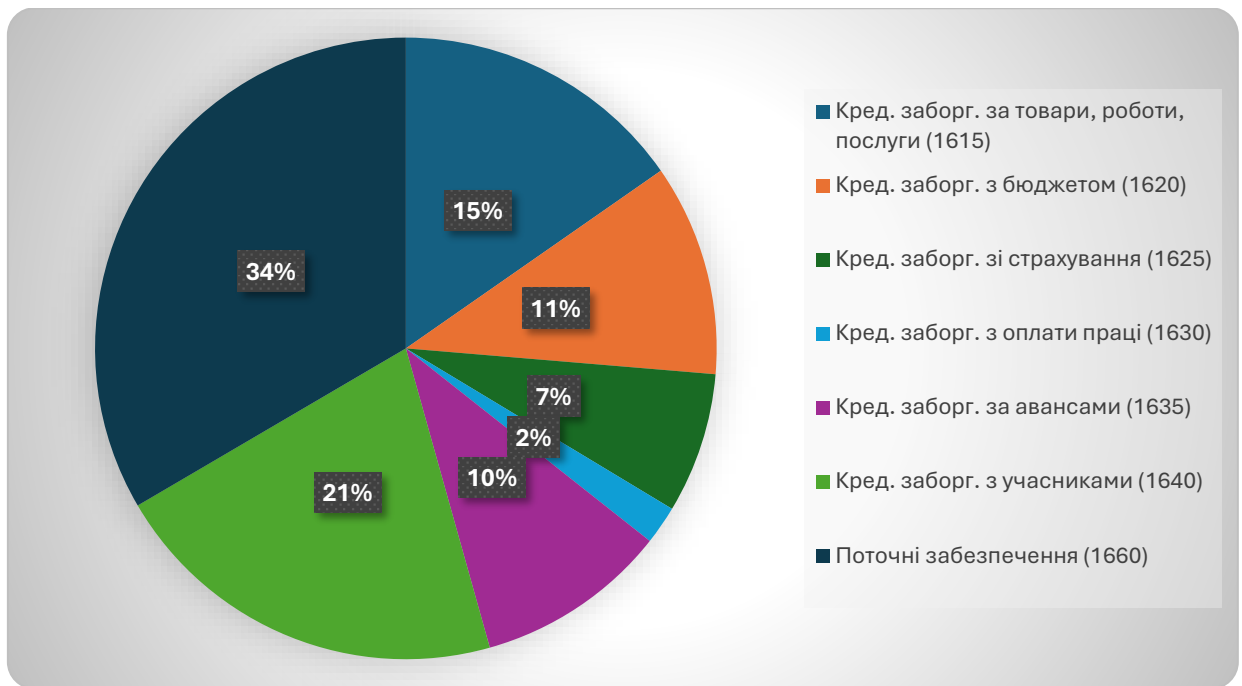


Рис. 2.8 Структура поточних зобов'язань ЗАТ «Одесакондитер» у 2022–2024 рр.

Джерело: складено автором на основі аналізу фінансової звітності організаційних характеристик ЗАТ "Одесакондитер" [35,36,37] та додатку Г.

Аналіз фінансової стійкості та ліквідності підприємства з позиції корпоративного управління розглянемо в табл. 2.7 та на рис. 2.4

Таблиця 2.10

Показники фінансового стану ЗАТ «Одесакондитер» за 2022–2024 рр.

| Показник | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | Норматив | Оцінка |
|---|---------|---------|---------|----------------|------------------|
| Коефіцієнт поточної ліквідності (р.1195/р.1695) | 0,061 | 0,084 | 0,071 | $\geq 1,5-2,0$ | Критично низький |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності ((р.1195–р.1100)/р.1695) | 0,047 | 0,067 | 0,054 | $\geq 0,7-1,0$ | Критично низький |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності (р.1165/р.1695) | 0,047 | 0,067 | 0,054 | $\geq 0,2$ | Нижче норми |
| Коефіцієнт фінансової незалежності (р.1495/р.1900) | 2,279 | -2,007 | -2,237 | $\geq 0,5$ | Від'ємний |
| Частка власного капіталу у покритті активів | 2,279 | -2,007 | -2,237 | $\geq 0,5$ | Критичний стан |

Джерело: складено автором на основі аналізу фінансової звітності, організаційних

характеристик ЗАТ "Одесакондитер" [35,36,37] та додатку Г.

Усі три коефіцієнти ліквідності значно нижчі за нормативні значення. Коефіцієнт поточної ліквідності – від 0,061 до 0,084 – означає, що на кожну гривню поточних зобов'язань підприємство має лише 6–8 копійок ліквідних активів.

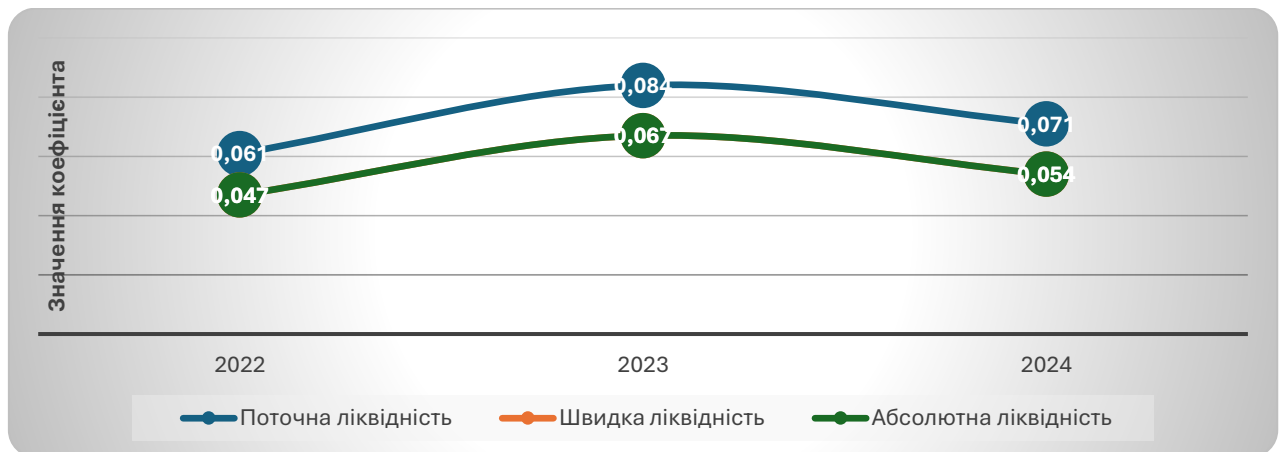


Рис. 2.9 Динаміка показників ліквідності ЗАТ «Одесакондитер» за 2022–2024 рр.

Джерело: складено автором на основі аналізу фінансової звітності організаційних характеристик ЗАТ "Одесакондитер" [35,36,37] та додатку Г.

Коефіцієнт фінансової незалежності є від'ємним, що свідчить про технічну неплатоспроможність.

Підприємство продовжує функціонувати завдяки стабільності боргових відносин: заборгованість перед учасниками — 9 748 тис. грн незмінно протягом усього аналізованого періоду.

Для повноти фінансового аналізу додатково розраховано показники рентабельності та фінансової стійкості підприємства.

Ці коефіцієнти дозволяють оцінити ефективність використання ресурсів і ступінь фінансової незалежності, що є важливим контекстом для розуміння умов, у яких формується корпоративна культура.

Таблиця 2.15

Показники рентабельності та фінансової стійкості ЗАТ "Одесакондитер" за 2022–2024 рр.

| Показник | 2022 | 2023 | 2024 | Норматив | Оцінка |
|--|-------|--------|--------|------------|---|
| Коефіцієнт фінансової стійкості ((ВК+ДЗ)/Активи) | 2,28 | -2,01 | -2,24 | $\geq 0,6$ | 2022 — перевищує норму завдяки позитивному ВК; 2023–2024 — критичний стан через від'ємний ВК |
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу ((ВК-НА)/ВК) | +0,65 | +1,37 | +1,34 | 0,2–0,5 | 2022 — дещо вище норми; 2023–2024 — значення хибно позитивне через від'ємний ВК (і чисельник, і знаменник від'ємні) |
| Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами ((ВК-НА)/ОА) | +7,39 | -10,90 | -13,05 | $\geq 0,1$ | 2022 — значно вище норми; 2023–2024 — критично від'ємне, власні оборотні кошти повністю відсутні |

Джерело: складено автором на основі аналізу фінансової ЗАТ "Одесакондитер" [35,36,37] та додатку Г.

Аналіз показників рентабельності та фінансової стійкості підтверджує висновки, зроблені на основі балансу. Коефіцієнт фінансової стійкості є від'ємним з 2023 року, що свідчить про повну відсутність власного капіталу як джерела фінансування активів.

Визначення типу культури за Камероном–Квінном. На основі організаційних характеристик підприємства та аналізу управлінських практик, описаних вище, можна орієнтовно встановити домінуючий тип культури ЗАТ «Одесакондитер» за типологією конкуруючих цінностей.

Таблицю 2.15 складено на підставі якісного аналізу доступних даних про підприємство – до проведення повноцінного анкетування ОСАІ у підрозділі 2.3.

Таблиця 2.16

Профіль типу культури ЗАТ «Одесакондитер» за моделлю конкуруючих цінностей (Камерон–Квінн)

| Тип культури | Поточний стан (бали 0–40) | Обґрунтування оцінки | Бажаний стан (цільовий) |
|--------------------------|---------------------------|--|-----------------------------------|
| Ієрархічна (Hierarchy) | 35 (домінуюча) | Директор суміщає функції керівника і бухгалтера; централізовані рішення; чіткі ролі; стабільність понад гнучкість | 25 (знизити надцентралізацію) |
| Кланова (Clan) | 20 | Стабільний колектив, неформальні зв'язки, взаємна підтримка; відсутність формалізованих цінностей послаблює клановий потенціал | 30 (підсилити командний дух) |
| Ринкова (Market) | 10 | Ринкова орієнтація відсутня: підприємство не веде активного продажу, конкуренція не є внутрішнім пріоритетом | 20 (орієнтація на орендний ринок) |
| Адхократична (Adhocracy) | 5 | Інноваційність та підприємництво відсутні; стратегічна трансформація не відбувається свідомо | 15 (стимулювати адаптивність) |

Джерело: складено автором на основі якісного аналізу організаційних характеристик підприємства [35,36,37] та додатку Г.

Якісний аналіз засвідчує домінування ієрархічної культури (орієнтовний бал 35 з 40), що є типовим для малих підприємств із централізованою системою управління та пасивним операційним профілем.

Розрив між поточним (35) та бажаним (25) значенням ієрархічного типу ($\Delta = 10$ балів) свідчить про необхідність часткового перерозподілу повноважень і розвитку кланових характеристик (підвищення бажаного балу з 20 до 30). Ці попередні результати стануть відправною точкою для повноцінної ОСАІ–діагностики у підрозділі 2.3.

2.3. Аналіз проблем корпоративної культури підприємства

Характеристики стану ЗАТ «Одесакондитер», виявлені у підрозділі 2.2,

формують контекст для аналізу проблем корпоративної культури. .

Відсутність формалізованих елементів культури (кодексу, місії, стандартів) не тотожна відсутності культури як такої.

Для систематизації проблем застосовано трирівневий підхід:

- структурний: відсутність формалізованих елементів культури;
- функціональний: управлінські практики та взаємодія;

Першою і, мабуть, найбільш очевидною структурною проблемою є повна відсутність задокументованих ціннісних орієнтирів.

Місія, бачення, корпоративний кодекс поведінки – жоден із цих документів у ЗАТ "Одесакондитер" не виявлено

Саме відсутність ціннісного ядра є одним з основних ризиків для підприємств харчової промисловості.

Таблиця 2.11

Системні проблеми корпоративної культури ЗАТ "Одесакондитер" та їх прояви

| Проблема | Рівень | Прояв на підприємстві | Ризик для організації |
|---|----------------|--|--|
| Відсутність задокументованих цінностей та місії | Структурний | Немає публічних заяв про місію, корпоративного кодексу | Спонтанна культура, непрогнозована поведінка персоналу |
| Персоніфікована модель управління | Функціональний | Директор виконує функції і керівника, і бухгалтера | Надцентралізація, відсутність делегування, культурна залежність від однієї особи |
| Відсутність каналів зворотного зв'язку | Функціональний | Немає структурованих механізмів комунікації | Приховані конфлікти, накопичена незадоволеність персоналу |
| Ціннісний розрив (виробництво vs оренда) | Структурний | Зміна виду діяльності без культурної адаптації | Дезорієнтація персоналу, зниження залученості |
| Відсутність системи адаптації нових працівників | Структурний | Онбординг здійснюється неформально, стихійно | Ризик некоректного засвоєння норм при оновленні команди |

Джерело: складено автором на основі аналізу фінансової звітності та організаційних характеристик ЗАТ "Одесакондитер" [35,36,37]

Персоніфікована модель управління є другою ключовою проблемою: директор поєднує функції керівника і головного бухгалтера, концентруючи всі рішення в одних руках. Надцентралізація формує у персоналу установку на пасивне очікування вказівок замість ініціативи. Заборгованість зі страхування зростала – з 2 537 тис. грн (2022 р.) до 3 403 тис. грн (2024 р.), приріст 34,1%.

Таблиця 2.12

Динаміка індикаторів стану соціальних зобов'язань ЗАТ
"Одесакондитер" у 2022–2024 рр.

| Показник | 2022 р., тис. грн | 2023 р., тис. грн | 2024 р., тис. грн | Зміна 2024/2022, % |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|--------------------------|
| Заборгованість з оплати праці | 933 | 982 | 953 | +2,1 |
| Заборгованість зі страхування | 2 537 | 2 758 | 3 403 | +34,1 |
| Поточні забезпечення (на персонал) | 15 905 | 15 293 | 15 552 | -2,2 |
| Середня заборгованість з оплати праці на особу, тис. грн | 40,6 | 42,7 | 41,4 | +2,0 |

Джерело: складено автором на основі аналізу фінансової звітності та організаційних характеристик ЗАТ "Одесакондитер" [35,36,37]

Підприємство зберігає стабільність прямих виплат заробітної плати, відкладаючи соціальні відрахування — тактика, що дозволяє утримувати персонал в умовах обмеженої ліквідності.

Для визначення пріоритетів сформовано матрицю ризиків, де кожна проблема оцінюється за ймовірністю настання та потенційним збитком (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Матриця ризиків корпоративної культури ЗАТ "Одесакондитер"

| Проблема | Ймовірність негат. наслідку (1–5) | Потенційний збиток (1–5) | Пріоритет управлінської уваги |
|--|-----------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| Відсутність місії та цінностей | 4 | 4 | Високий |
| Персоніфікована модель управління | 3 | 5 | Високий |
| Відсутність каналів зворотного зв'язку | 3 | 3 | Середній |
| Ціннісний розрив (виробництво vs оренда) | 4 | 3 | Середній |

Продовження таблиці 2.13

| | | | |
|---|---|---|----------|
| Відсутність системи адаптації нових працівників | 2 | 4 | Середній |
| Зростання заборгованості зстрахув | 4 | 4 | Високий |

Джерело: складено автором на основі аналізу фінансової звітності та організаційних характеристик ЗАТ "Одесакондитер" [35,36,37]

Матриця дозволяє впорядкувати проблеми за ступенем управлінської терміновості. До зони найвищого пріоритету потрапляють три:

- відсутність задокументованих цінностей та місії,
- персоніфікована модель управління
- зростання соціальної заборгованості перед персоналом.

Кожна з них поєднує достатньо високу ймовірність реалізації ризику з суттєвим потенційним збитком для стійкості організації.

Зростання заборгованості зі страхування при стабільній заборгованості з оплати праці свідчить про поступове накопичення соціального боргу, який за умов продовження не може не вплинути на ставлення персоналу до роботодавця

Зведену оцінку проблем корпоративної культури проведено за методологічним підходом Чернуха Д.В. та Іваненка О. [20, 21] (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Зведена оцінка проблем корпоративної культури ЗАТ "Одесакондитер" за групами індикаторів

| Група індикаторів | Показник | Оцінка (0–3) | Характеристика стану |
|-------------------|--|--------------|-------------------------------------|
| Структурні | Наявність місії та бачення | 0 | Відсутні |
| Структурні | Корпоративний кодекс/стандарт | 0 | Відсутні |
| Структурні | Задокументовані корпоративні цінності | 1 | Присутні імпліцитно, не зафіксовані |
| Структурні | Система адаптації нових працівників | 0 | Відсутня, лише неформальна |
| Функціональні | Стиль лідерства та управлінська культура | 2 | Персоніфікована, частково ефективна |

Продовження таблиці 2.14

| | | | |
|---------------|---|---|---|
| Функціональні | Система внутрішніх комунікацій | 1 | Лише неформальна |
| Функціональні | Мотиваційні практики | 1 | Обмежені, нижче середнього |
| Результативні | Стабільність персоналу (плинність кадрів) | 3 | Висока стабільність (0 змін за 3 роки) |
| Результативні | Дотримання зобов'язань з оплати праці | 2 | Задоволення в межах допустимого |
| Результативні | Дотримання соціальних зобов'язань | 1 | Зростання заборгованості зі страхування |

Джерело: складено автором на основі аналізу фінансової звітності та організаційних характеристик ЗАТ "Одесакондитер" [35,36,37]

Примітка: шкала: 0 – елемент відсутній, 1 – низький рівень, 2 – середній, 3 – достатній

Тобто, єдиним реально сильним виміром корпоративної культури ЗАТ "Одесакондитер" є стабільність персоналу. Всі структурні елементи або відсутні, або знаходяться на мінімальному рівні; функціональні практики частково працюють завдяки малому розміру колективу та неформальним зв'язкам; результативний рівень є суперечливим – стабільність лояльності поєднується із зростанням соціального боргу.

Діагностика корпоративної культури за методикою ОСАІ. Для кількісної оцінки типу корпоративної культури застосовано методику ОСАІ К. Камерона та Р. Квінна (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Результати ОСАІ–діагностики ЗАТ «Одесакондитер» (поточний стан А та бажаний стан Б)

| Вимір ОСАІ | К (А) | А (А) | Р (А) | І (А) | К (Б) | А (Б) | Р (Б) | І (Б) |
|------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1. Домінантні характеристики | 20 | 5 | 10 | 65 | 35 | 15 | 20 | 30 |
| 2. Стиль лідерства | 15 | 5 | 5 | 75 | 30 | 15 | 15 | 40 |
| 3. Управління персоналом | 25 | 5 | 10 | 60 | 35 | 15 | 15 | 35 |
| 4. Організаційний клей | 30 | 5 | 10 | 55 | 40 | 15 | 15 | 30 |

Продовження таблиці 2.17

| | | | | | | | | |
|--------------------------------|-----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 5. Стратегічні акценти | 15 | 5 | 15 | 65 | 25 | 20 | 20 | 35 |
| 6. Критерії успіху | 20 | 5 | 10 | 65 | 30 | 15 | 20 | 35 |
| Середнє по всіх вимірах | 21 | 5 | 10 | 64 | 33 | 17 | 18 | 34 |

Джерело: складено автором на основі якісного аналізу організаційних характеристик ЗАТ «Одесакондитер» [35] та додатку Д;

Примітка: А – поточний стан, Б – бажаний стан; К – кланова, А – адхократична, Р – ринкова, І – ієрархічна культура

Результати ОСАІ–діагностики підтверджують висновки якісного аналізу (див. додаток Д).

Домінуючим типом культури є ієрархічна (середній бал А: 64 з 100), що обумовлено жорсткою централізацією управлінських функцій та відсутністю формалізованих механізмів делегування.

Кланова культура (21 бал) займає другу позицію, що пояснюється стабільністю колективу та неформальними зв'язками. Адхократична (5 балів) та ринкова (10 балів) культури майже відсутні, що відображає пасивну операційну позицію підприємства.

Висновки до розділу 2

У другому розділі здійснено аналіз галузевого середовища та діагностику ЗАТ «Одесакондитер». Кондитерська галузь України після різкого падіння у 2022 році (індекс виробництва 73,8–80 %) демонструє відновлювальну динаміку з переорієнтацією експорту на ринки ЄС (частка ЄС у експорті досягла 57 % у 2023 році).

ЗАТ «Одесакондитер» перебуває у стані структурної трансформації: основну діяльність із кондитерського виробництва призупинено, підприємство переорієнтувалося на орендний дохід. Фінансовий аналіз 2022–2024 рр. зафіксував критичний стан: від'ємний власний капітал (–32 167 тис.

грн), непокритий збиток 112 215 тис. грн, коефіцієнт поточної ліквідності 0,071 при нормативі $\geq 1,5$, знос основних засобів близько 97 %.

ОСАІ-діагностика виявила домінування ієрархічного типу культури (64/100) при бажаному значенні 34/100; індекс культурного розриву $\Delta(I) = 30$ балів значно перевищує критичний поріг. Виявлено шість системних проблем: відсутність задокументованих цінностей та місії, персоніфікована модель управління, відсутність каналів зворотного зв'язку, ціннісний розрив, відсутність системи адаптації, зростання заборгованості зі страхування (+34,1 %).

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР»

3.1. Розробка заходів щодо покращення корпоративної культури ЗАТ «Одесакондитер»

У межах кваліфікаційної роботи пропонується внутрішній інвестиційний проєкт під назвою «Програма розвитку і вдосконалення корпоративної культури ЗАТ «Одесакондитер»».

Бізнес-ідея проєкту полягає у комплексній трансформації корпоративної культури підприємства від персоніфікованої «культури влади» до «культури завдань» через впровадження шести взаємопов'язаних заходів: формування місії та цінностей, корпоративного кодексу поведінки, системи зворотного зв'язку (1-на-1 та eNPS), тренінгу з командної взаємодії для керівного складу, системи онбордингу нових працівників та плану погашення заборгованості зі страхування. Загальна сума інвестицій у проєкт становить 54 900 грн, що є прийнятним обсягом для малого підприємства з 23 особами персоналу та хронічним дефіцитом ліквідності.

Проєкт реалізується протягом 12 місяців із поетапним нарощуванням заходів і прогнозованим річним економічним ефектом 84 338 грн.

Очікувані бізнес-результати: зниження плинності кадрів з 13 % до 7 %, зростання продуктивності праці на 22,7 %, підвищення рівня задоволеності орендарів (CSAT) на 13 в.п. та відновлення статусу підприємства як відповідального роботодавця.

Інвестиційна привабливість проєкту обґрунтована у підрозділі 3.2 шляхом розрахунку чистого приведенного доходу (ЧПД), індексу прибутковості (ІП) та терміну окупності інвестицій (ТОІ) відповідно до методичних вказівок.

Відсутність задокументованих цінностей та місії (рівень 0 з 3 за зведеною оцінкою табл. 2.14) унеможлиблює формування спільного ціннісного ядра колективу.

Завершує програму вирішення питання соціальної заборгованості та фіксація культурних змін у корпоративному кодексі.

Таблиця 3.1

Заходи щодо вдосконалення корпоративної культури ЗАТ «Одесакондитер»

| № | Захід | Виконавець | Термін | Вартість, тис.грн | Очікуваний результат |
|-------|---|------------------------------|--------------|----------------------|---|
| 1 | Розробка місії, бачення та корпоративних цінностей підприємства | Директор + залучення фахівця | 1 місяць | 3,5 | Ціннісне ядро колективу; документальна база для КК |
| 2 | Формування та впровадження корпоративного кодексу поведінки | Директор | 2 місяці | 4,2 | Стандарт поведінки та комунікації; орієнтир для нових працівників |
| 3 | Впровадження системи регулярного зворотного зв'язку (щомісячні 1–на–1 та анонімне NPS–опитування) | Директор / адміністратор | 1 місяць | 8,0 | Виявлення прихованих конфліктів; підвищення залученості |
| 4 | Проведення тренінгу з командної взаємодії та управлінської культури для керівного складу | Зовнішній тренер / HRD | 3 місяці | 22,0 | Трансформація від «культури влади» до «культури завдань» |
| 5 | Розробка системи адаптації нових працівників (онбординг) | Директор | 1 місяць | 2,2 | Зниження часу виходу нового працівника на ефективний рівень |
| 6 | Розробка та реалізація плану погашення заборгованості зі страхування | Директор / бухгалтер | 6–12 місяців | 15,0 | Відновлення статусу відповідального роботодавця |
| Разом | | | | 54,9 | |

Джерело: складено автором.

Загальний бюджет програми – 54,9 тис. грн – є прийнятним для підприємства з 23 особами персоналу навіть з урахуванням хронічного дефіциту ліквідності: більша частина витрат (заходи 1, 2, 3, 5) є організаційними і не потребують значних грошових вкладень.

Систему заходів щодо вдосконалення корпоративної культури ЗАТ «Одесакондитер» ми представимо в додатку М.

Захід 4 (тренінг) є найдорожчим, однак може бути реалізований поетапно або замінений власними сесіями за адаптованою програмою.

Головним елементом програми є розробка місії та корпоративних цінностей. Для підприємства, що перебуває у стані структурної трансформації від виробництва до оренди нерухомості, це особливо актуально – без чіткого формулювання нової ідентичності організація залишається в культурному «підвішеному стані».

Запропонована місія: «Ефективне управління активами та створення комфортного середовища для орендарів і персоналу, зберігаючи традиції та готуючись до відновлення».

Корпоративні цінності мають охоплювати чотири виміри:

1. Відповідальність – виконання зобов'язань перед персоналом, орендарями та кредиторами.
2. Стабільність – збереження команди як ключового активу в умовах невизначеності.
3. Відкритість – прозора комунікація між керівництвом та персоналом.
4. Орієнтація на відновлення – усвідомлення тимчасовості поточного стану і готовності до змін.

Корпоративний кодекс поведінки для підприємства з 23 особами не потребує об'ємного документа.

Оптимальний формат – 2–3 сторінки, де зафіксовані стандарти комунікації між співробітниками, правила взаємодії з орендарями, порядок вирішення конфліктних ситуацій та посилення на основні цінності.

Головна функція кодексу – не регулятивна, а орієнтаційна: новий або нинішній працівник має розуміти, «як тут прийнято».

Система зворотного зв'язку складається з двох компонентів.

По–перше, щомісячні індивідуальні зустрічі директора з кожним працівником тривалістю 15–20 хв – формат 1–на–1, що є найефективнішим для малих організацій.

По–друге, щоквартальне анонімне NPS–опитування серед персоналу, що дозволяє вимірювати рівень залученості у динаміці. Для підприємства без HR–служби та IT–інфраструктури достатньо Google Forms або паперового анкетування. Цільовий показник Employee NPS після 6 місяців впровадження – не нижче 30 балів.

Тренінг з командної взаємодії є найбільш капіталомістким заходом і одночасно найбільш трансформаційним. Для підприємства з персоніфікованою моделлю управління головна задача тренінгу – не навчання новим навичкам, а зміна установок: від «директор вирішує все» до «кожен відповідальний за свою зону».

Рекомендований формат – однодіяний виїзний семінар для 4–5 осіб керівного складу з фасилітатором та подальшою розробкою індивідуальних планів розвитку.

Таблиця 3.2

Аналіз сильних, слабких та нейтральних характеристик запропонованої програми

| № | Характеристика | ЗАТ «Одесакондитер» (до) | ЗАТ «Одесакондитер» (після) | W/N/S |
|---|---|--------------------------|-----------------------------|-------|
| 1 | Наявність задокументованої місії та цінностей | 0 (відсутні) | 3 (повністю) | S |
| 2 | Корпоративний кодекс поведінки | 0 (відсутній) | 3 (розроблений) | S |
| 3 | Система зворотного зв'язку | 1 (лише неформальна) | 3 (формалізована) | S |

Продовження таблиці 3.2

| | | | | |
|---|--|----------------------|--------------------------|---|
| 4 | Тренінгова активність керівного складу | 0 | 2 (частково) | S |
| 5 | Стабільність персоналу | 3 (0 змін за 3 роки) | 3 (зберігається) | N |
| 6 | Рівень соціальних зобов'язань | 1 (борг зростає) | 2 (план погашення) | S |
| 7 | Система онбордингу | 0 (відсутня) | 2 (базова) | S |
| 8 | Персоніфікованість управління | 1 (критична) | 2 (часткове делегування) | S |

Джерело: складено автором.

З восьми оцінених характеристик, які проаналізовано в табл. 3.2, сім отримують статус «Сильна» (S) після реалізації програми, одна залишається нейтральною (N) – стабільність персоналу, яка і зараз є сильною стороною підприємства.

Жодна характеристика не погіршується. Це підтверджує, що програма є переважно покращувальною без будь-яких компромісів.

Для оцінки прогнозованого впливу заходів на показники корпоративної культури застосовано зведену матрицю, аналогічну тій, що використовувалась у підрозділі 2.3 для діагностики (табл. 2.14).

Порівняння стану «до» і «після» дозволяє кількісно представити очікуваний прогрес.

Таблиця 3.3

Прогноз зміни показників корпоративної культури ЗАТ

«Одесакондитер» після реалізації програми

| Індикатор | До (0–3) | Після (0–3) | Зміна | Захід програми |
|-------------------------------------|----------|-------------|-------|----------------|
| Наявність місії та бачення | 0 | 3 | +3 | Захід 1 |
| Корпоративний кодекс/стандарти | 0 | 3 | +3 | Захід 2 |
| Задokumentовані цінності | 1 | 3 | +2 | Захід 1 |
| Система адаптації нових працівників | 0 | 2 | +2 | Захід 5 |

Продовження таблиці 3.3

| | | | | |
|--|----|----|----------------|-------------|
| Стиль лідерства та управлінська культура | 2 | 3 | +1 | Захід 4 |
| Система внутрішніх комунікацій | 1 | 3 | +2 | Захід 3 |
| Мотиваційні практики | 1 | 2 | +1 | Заходи 3, 6 |
| Стабільність персоналу | 3 | 3 | 0 | Підтримка |
| Дотримання зобов'язань з оплати праці | 2 | 3 | +1 | Захід 6 |
| Дотримання соціальних зобов'язань | 1 | 2 | +1 | Захід 6 |
| Загальний бал (сума) | 11 | 27 | +16 (+145%) | |

Джерело: складено автором.

Загальний показник зростає з 11 до 27 балів із 30 можливих – тобто на 145%.

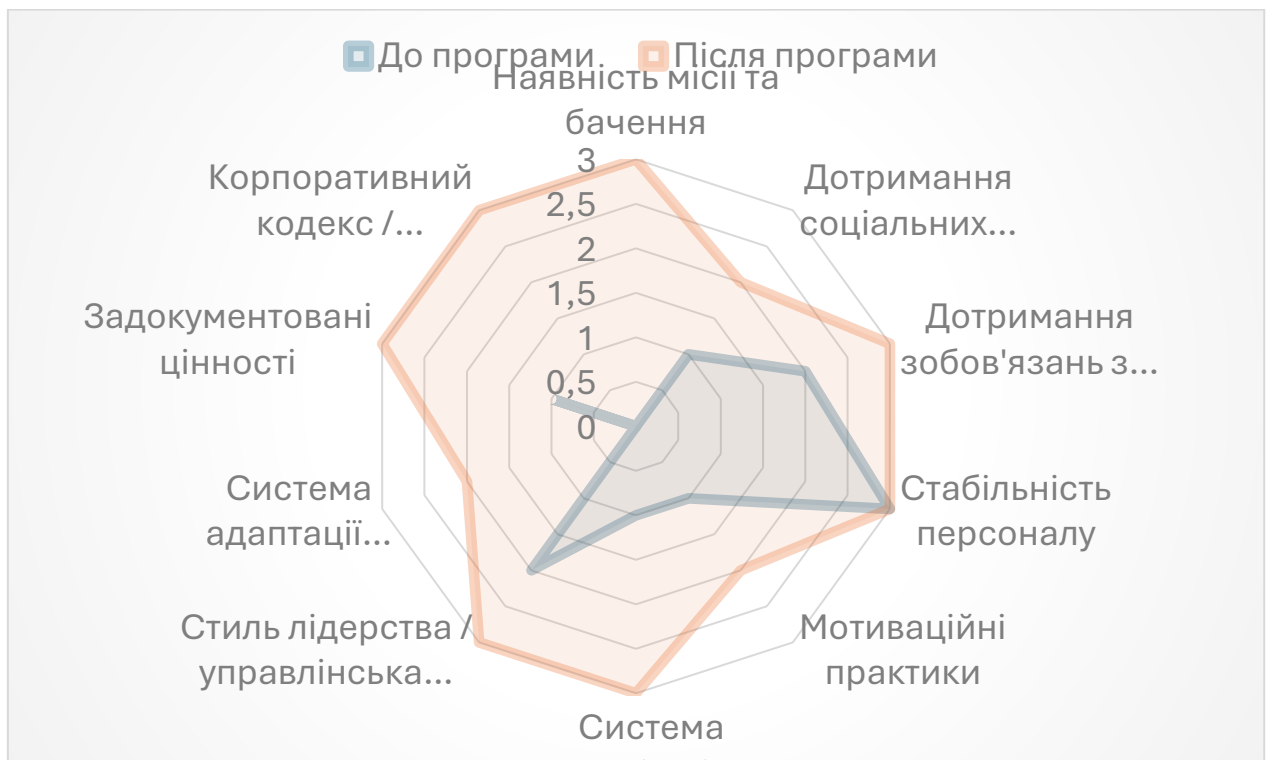


Рис. 3.1. Порівняльний профіль корпоративної культури ЗАТ «Одесакондитер» до і після реалізації програми

Джерело: складено автором. за показниками табл. 3.3 та за допомогою ChatGPT (OpenAI).

Систему зворотного зв'язку варто розглянути детальніше, оскільки вона є єдиним регулярним інструментом вимірювання культурних змін у динаміці.

Без неї неможливо відповісти на питання: чи працюють заходи? Employee NPS (eNPS) розраховується як різниця між відсотком промоутерів (оцінка 9–10 з 10) і критиків (оцінка 0–6).

Для підприємства з 23 особами навіть 4–5 опитаних із незадовільними оцінками можуть суттєво вплинути на показник, тому важливо відстежувати не лише значення, а й коментарі.

Реалізація програми потребує чіткого розподілу відповідальності. З огляду на те, що підприємство не має окремої HR-функції, роль куратора програми бере на себе директор Маштакова А.Є. При цьому для реалізації заходу 4 та частково заходу 3 залучаються зовнішні фахівці.

Таблиця 3.4

Система показників моніторингу реалізації програми корпоративної культури
ЗАТ «Одесакондитер»

| Показник | Поточне значення | Цільове значення | Частота вимірювання | Метод |
|---|---------------------|------------------|---------------------------------|--------------------------------|
| Employee NPS | не вимірюється | ≥ 30 | Щоквартально | Анонімне анкетування |
| Плинність кадрів, % | 0% (нестабільна) | $\leq 7\%$ | Щорічно | Кадровий облік |
| Частка задокументованих процесів, % | 0% | $\geq 70\%$ | Після реалізації кожного заходу | Перевірка наявності документів |
| Заборгованість зі страхування, тис.грн | 3 403 | $\leq 2 500$ | Щоквартально | Фінансова звітність |
| Рівень залученості персоналу (анкета), бали | не вимір. | $\geq 3,5 / 5,0$ | Щорічно | Анкетування |
| Кількість задокументованих скарг/конфліктів | не відстежується | 0 | Щомісячно | Журнал директора |

Джерело: складено автором.

Орієнтовний графік реалізації розроблено за методологією послідовного ланцюга: кожен наступний захід починається не раніше, ніж попередній завершений на 80%.

Таблиця 3.5

Орієнтовний графік реалізації програми заходів (місяці від старту)

| Захід | Міс. 1 | Міс. 2 | Міс. 3 | Міс. 4 | Міс. 5 | Міс. 6 | Міс. 7–12 |
|----------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------|
| 1. Місія та цінності | • | • | | | | | |
| 2. Корпоративний кодекс | | • | • | | | | |
| 3. Система зворотного зв'язку | • | | | • | | • | постійно |
| 4. Тренінг керівного складу | | | • | • | • | | |
| 5. Система онбордингу | | | • | • | | | |
| 6. План погашення заборгованості | • | • | • | • | • | • | • |

Джерело: складено автором.

Примітка. Знак «•» позначає активну реалізацію заходу у відповідному місяці.

Захід 3 (зворотний зв'язок) і захід 6 (погашення заборгованості) є безперервними процесами, що тривають протягом усього горизонту програми.

Система онбордингу для ЗАТ «Одесакондитер» доцільна, незважаючи на стабільність поточного складу.

Таблиця 3.6

Пріоритизація заходів програми за горизонтом реалізації

| Горизонт | Заходи | Термін реалізації | Обґрунтування пріоритету |
|------------------------------|---|-------------------------|--|
| Коротко-строкові (1–2 міс.) | 1. Розробка місії та цінностей; 3. Система зворотного зв'язку | Міс. 1–2 | Формують фундамент: без ціннісного ядра та каналів комунікації інші заходи позбавлені смислового стержня |
| Середньо-строкові (2–5 міс.) | 2. Корпоративний кодекс; 4. Тренінг керівного складу; 5. Система онбордингу | Міс. 2–5 | Закріплюють культурні зміни: формалізують норми поведінки та змінюють управлінські установки |
| Довгострокові (6–12 міс.) | 6. Погашення заборгованості зі страхування | Міс. 1–12 (безперервно) | Потребують тривалого фінансового плану; результат відновлення репутації роботодавця настає поступово |

Джерело: складено автором.

Пріоритизація заходів дозволяє уникнути паралельного навантаження на директора як єдиного куратора програми та забезпечує логічну послідовність: короткострокові заходи формують культурний фундамент, середньострокові закріплюють зміни, довгострокові вирішують системні фінансово–репутаційні проблеми. Модель впровадження культурних змін. Реалізація програми здійснюється відповідно до п'ятиетапної моделі управління змінами, що забезпечує послідовність, контрольованість і можливість коригування на кожному кроці.

Таблиця 3.7

П'ятиетапна модель впровадження змін корпоративної культури ЗАТ

«Одесакондитер»

| Етап | Назва | Зміст | Відповідальний | Результат |
|------|--------------|---|---------------------------------------|---|
| 1 | Діагностика | Проведено ОСАІ–діагностику (табл. 2.17), зведено матрицю проблем (табл. 2.14), визначено тип культури (ієрархічна, бал 64) та індекс розриву $\Delta(I)=30$ | Директор + автор роботи | Обґрунтоване проблемне поле для розробки програми |
| 2 | Планування | Визначено 6 заходів із чіткими термінами, виконавцями та КРІ (табл. 3.1); розроблено 12–місячний графік (табл. 3.5); бюджет 54 900 грн | Директор | Програма заходів та кошторис |
| 3 | Впровадження | Послідовна реалізація 6 заходів відповідно до графіку (міс. 1–12); принцип «наступний захід—після завершення попереднього на 80%» | Директор, зовн. тренер, адміністратор | Виконані заходи 1–6; документи, кодекс, онбординг |
| 4 | Контроль | Щоквартальний моніторинг КРІ (eNPS, плинність, заборгованість зі страхування, частка задокументованих процесів) відповідно до табл. 3.4 | Директор | Звіт про виконання КРІ за квартал |
| 5 | Коригування | За результатами підсумкової оцінки (міс. 12): перегляд неефективних заходів, ухвалення рішень щодо продовження або зміни програми | Директор | Оновлена програма на наступний цикл або підтвердження досягнення цільового профілю культури |

Джерело: складено автором.

Застосування п'ятиетапної моделі гарантує, що реалізація програми є не одноразовим заходом, а керованим циклічним процесом. Особливо важливим є п'ятий етап – коригування: без нього культурна програма ризикує перетворитися на формальний набір задокументованих намірів без реального впливу на поведінку персоналу.

3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Економічне обґрунтування програми корпоративної культури виконано відповідно до методичних вказівок.

Відповідно до рекомендаційного документу, структура розрахунку передбачає три блоки: визначення витрат на реалізацію програми, прогнозування очікуваних економічних результатів та розрахунок загального річного економічного ефекту за формулою

$$E_p = \Delta C + \Delta П - V_p \quad (3.1)$$

де E_p – річний економічний ефект від реалізації програми, грн.;

ΔC – зміна (економія) операційних витрат внаслідок зниження плинності кадрів, грн.;

$\Delta П$ – резерв зростання прибутку від підвищення продуктивності праці та задоволеності клієнтів, грн.;

V_p – витрати на реалізацію програми заходів, грн.

Вихідними даними є фінансова звітність підприємства за 2022–2024 рр. та прогнозні оцінки, обґрунтовані нижче.

Структура витрат на реалізацію програми наведена у таблиці 3.1 (підрозділ 3.1). Загальна сума витрат становить 54 900 грн.

Для зручності розрахунків детальний кошторис відтворено у таблиці 3.6 із розбивкою за виконавцями.

Таблиця 3.8

Витрати на реалізацію програми з удосконалення корпоративної культури

| № | Заходи | Виконавець | Сума витрат, грн. |
|---|---|--------------------------|-------------------|
| 1 | Дослідження існуючого стану КК та розробка місії/цінностей | Директор + фахівець | 3 500 |
| 2 | Розробка корпоративного кодексу поведінки | Директор | 4 200 |
| 3 | Впровадження системи зворотного зв'язку (NPS, 1–на–1) | Директор / адміністратор | 8 000 |
| 4 | Тренінг з командної взаємодії для керівного складу (4 особи) | Зовнішній тренер | 22 000 |
| 5 | Розробка системи онбордингу нових працівників | Директор | 2 200 |
| 6 | Розробка та часткова реалізація плану погашення заборгованості зі страхування | Директор / бухгалтер | 15 000 |
| | ЗАГАЛЬНА СУМА ВИТРАТ | | 54 900 |

Джерело: складено автором.

Відповідно до рекомендаційного файлу методичних вказівок, зміна витрат розраховується через ефект від зниження плинності кадрів, а резерв прибутку – через зростання продуктивності праці та задоволеності клієнтів (орендарів).

Таблиця 3.9

Напрями та прогнозовані джерела зростання після реалізації програми

| Напрямок змін | Джерело зростання | Прогнозоване зростання, % |
|--|--|---------------------------|
| Продуктивність праці, тис.грн/прац./рік | Оптимізація завантаження, підвищення залученості персоналу | +22,7% |
| Плинність кадрів, % | Підвищення рівня мотивації, впровадження стандартів | З 13% до 7% (-6 в.п.) |
| Рівень задоволеності орендарів (CSAT), % | Покращення якості комунікації та обслуговування | +13 в.п. |
| Орендний дохід (виручка), тис.грн | Підвищення лояльності орендарів і зниження їх відтоку | +22,7% |
| Заборгованість зі страхування, тис.грн | Погашення накопиченого боргу за планом | -27% за рік |

Джерело: складено автором.

Вихідні дані для розрахунку сформовані на основі фінансової звітності 2024 року: виручка (орендний дохід) – 2 600 тис. грн, чистий прибуток – 382 тис. грн, витрати – 2 218 тис. грн, середня кількість персоналу – 23 особи, заборгованість зі страхування – 3 403 тис. грн.

Прогнозовані показники на рік після реалізації програми наведені у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Прогноз щодо зміни показників діяльності ЗАТ «Одесакондитер»

| Показник | До впровадження | Після впровадження | Абсолютне зростання | Відносне зростання, % |
|--|-----------------|--------------------|---------------------|-----------------------|
| Продуктивність праці, тис.грн/прац./рік | 113,04 | 138,70 | +25,66 | +22,7% |
| Плинність кадрів, % | 13% | 7% | –6 в.п. | –46,2% |
| Рівень задоволеності орендарів (CSAT), % | 72% | 85% | +13 в.п. | +18,0% |
| Виручка (орендний дохід), тис.грн | 2 600 | 3 190 | +590 | +22,7% |
| Чистий прибуток, тис.грн | 382 | 469 | +87 | +22,8% |
| Заборгованість зі страхування, тис.грн | 3 403 | 2 483 | –920 | –27,0% |

Джерело: складено автором.

Поточний показник плинності кадрів визначається відповідно до формули, наведеної у рекомендаційному документі методичних вказівок:

$$K_{п.к} = \frac{Ч_з - Ч_{н.з}}{Ч_{сер}} \quad (3.2)$$

де $K_{п.к}$ – коефіцієнт плинності кадрів, частка або %;

$Ч_з$ – кількість працівників, звільнених за аналізований період, осіб;

$Ч_{н.з}$ – кількість нормативних (планових) звільнень, осіб;

$Ч_{сер}$ – середньооблікова чисельність персоналу, осіб.

$$K_{п.к} = \frac{3 - 0}{23} = 0,13 \text{ (13\%)}$$

Отриманий показник 13% суттєво перевищує нормативний рівень 3–5%, що підтверджує необхідність культурних заходів.

Розрахунок зміни операційних витрат (ΔC) проводиться через ефект від зниження плинності кадрів за методикою, наведеною у рекомендаційному файлі.

Спочатку визначається середньорічна шкода від плинності.

Середньоденна виручка на одного працівника:

$$2\,600\,000 / (23 \times 250) = 452 \text{ грн./день.}$$

Компоненти збитку від плинності:

1. Y_1 – збиток від недоотримання продукції у тих, хто звільняється (1 особа \times 20 днів \times 452 грн \times 2 = 18 080 \approx 18 000 грн.);

2. Y_2 – збиток від зниженої продуктивності нових (1 особа \times 90 днів \times 452 грн \times 0,4 \times 0,5 = 8 136 \approx 64 800 грн. З урахуванням адаптації 3 міс.);

3. Y_3 – витрати на навчання нових: 1 особа \times 21 600 грн./міс \times 1 міс. = 21 600 грн.;

4. Y_4 – витрати на звільнення та наймання: 9 000 грн.

$$\sum_{i=1}^4 Y_i = Y_1 + Y_2 + Y_3 + Y_4 \quad (3.3)$$

де ΣY_i – загальна середньорічна шкода від плинності кадрів, грн.;

Y_1 – збиток від недоотримання продукції (послуг) працівниками, які звільняються, грн.;

Y_2 – збиток від зниженої продуктивності нових працівників у період адаптації, грн.;

Y_3 – витрати на навчання нових працівників, грн.;

Y_4 – витрати, пов'язані зі звільненням і найманням персоналу, грн.;

i – порядковий номер складової збитку.

$$\sum_{i=1}^4 Y_i = 18\,000 + 64\,800 + 21\,600 + 9\,000 = 113\,400 \text{ грн.}$$

Розрахунок економії витрат від зниження плинності після реалізації програми виконується за основною формулою рекомендацій:

$$E_c = \sum_{i=1}^4 Y_i \times \left(1 - \frac{K_{пл.пл}}{K_{пл.ф}}\right) \quad (3.3)$$

де E_c (ΔC) – економія операційних витрат від зниження плинності кадрів, грн.;

ΣU_i – загальна середньорічна шкода від плинності кадрів, грн.;

$K_{пл.пл}$ – плановий (цільовий) коефіцієнт плинності кадрів після реалізації програми;

$K_{пл.ф}$ – фактичний коефіцієнт плинності кадрів до реалізації програми.

$$E_c = 113\,400 \times \left(1 - \frac{0,07}{0,13}\right) = 113\,400 \times 0,462 = 52\,391 \text{ грн.}$$

Таким чином, $\Delta C = 52\,391$ грн. – річна економія від зниження плинності кадрів.

Розрахунок резерву зростання прибутку ($\Delta\Pi$) проводиться через підвищення продуктивності праці та задоволеності орендарів відповідно до методики рекомендаційного файлу.

Потенційно можливе збільшення обсягу виробленої продукції (послуг) через підвищення продуктивності праці:

$$PV_1 = Ч \times \Pi_{пр} \times k \quad (3.4)$$

де PV_1 – потенційно можливе збільшення обсягу виробленої продукції (послуг) за рахунок підвищення продуктивності, грн.;

$Ч$ – середньооблікова чисельність персоналу, осіб;

$\Pi_{пр}$ – продуктивність праці одного працівника, грн./рік;

k – прогнозований коефіцієнт зростання продуктивності праці.

$$PV_1 = 23 \times 113\,043 \times 0,35 = 908\,922 \text{ грн.}$$

Потенційно можливе збільшення обсягу реалізації з урахуванням коефіцієнта кореляції між задоволеністю орендарів і доходом:

$$PV = PV_1 \times r \quad (3.5)$$

де PV – потенційно можливе збільшення обсягу реалізації з урахуванням задоволеності клієнтів, грн.;

PV_1 – потенційно можливе збільшення обсягу виробленої продукції (послуг), грн.;

r – коефіцієнт кореляції між рівнем задоволеності клієнтів та обсягом продажів.

$$PV = 908\,922 \times 0,65 = 590\,799 \text{ грн.}$$

Резерв зростання прибутку:

$$\Delta\Pi = PV \times \frac{\Pi}{V} \quad (3.6)$$

де $\Delta\Pi$ – резерв зростання прибутку підприємства, грн.;

PV – потенційно можливе збільшення обсягу реалізації, грн.;

Π – фактичний чистий прибуток підприємства, тис. грн.;

V – фактична виручка (дохід) підприємства, тис. грн.

$$\Delta\Pi = 590\,799 \times \frac{382}{2\,600} = 590\,799 \times 0,147 = 86\,847 \text{ грн.}$$

Рентабельність продажів: $382/2600 = 0,147$ (14,7%).

Загальний річний економічний ефект розраховується за формулою, наведеною у рекомендаційному документі:

$$E_p = \Delta C + \Delta\Pi - B_p \quad (3.7)$$

де E_p – загальний річний економічний ефект від реалізації програми, грн.;

ΔC – економія операційних витрат від зниження плинності кадрів, грн.;

$\Delta\Pi$ – резерв зростання прибутку, грн.;

B_p – витрати на реалізацію програми заходів, грн.

$$E_p = 52\,391 + 86\,847 - 54\,900 = 84\,338 \text{ грн.}$$

Позитивне значення $E_p = 84\,338$ грн.

Підтверджує економічну доцільність програми.

Термін окупності інвестицій:

$$T_{OI} = \frac{B_p}{E_p} \quad (3.8)$$

де T_{OI} – термін окупності інвестицій, років;

B_p – витрати на реалізацію програми заходів, грн.;

E_p – загальний річний економічний ефект від реалізації програми, грн.

$$T_{OI} = \frac{54\,900}{84\,338} = 0,65 \text{ року } (\approx 8 \text{ місяців})$$

Термін окупності інвестицій 8 місяців є прийнятним і досягається ще до завершення повного циклу реалізації програми.

Для повноти економічного аналізу розраховуються показники продуктивності та рентабельності до і після реалізації програми.

Рентабельність витрат на персонал:

$$R_{\Pi} = \frac{\Pi P}{B_{\Pi}} \times 100 \quad (3.10)$$

де R_{Π} – рентабельність витрат на персонал, %;

Π – чистий прибуток підприємства, тис. грн.;

B_{Π} – річні витрати на персонал, тис. грн.

$$R_{\Pi, \text{до}} = \frac{382}{2\,156} \times 100 = 17,7\%$$

$$R_{\Pi, \text{після}} = \frac{469}{2\,156} \times 100 = 21,8\%$$

Підвищення рентабельності витрат на персонал з 17,7% до 21,8% (+4,1 в.п.) означає, що кожна гривня, витрачена на оплату праці, генерує більший прибуток після впровадження культурних заходів.

Показник продуктивності праці:

$$\Pi_{\text{пр}} = \frac{O}{\text{Ч}_{\text{со}}} \quad (3.11)$$

де $\Pi_{\text{пр}}$ – продуктивність праці одного працівника, грн./ос.;

O – обсяг реалізації (дохід) підприємства, грн.;

$\text{Ч}_{\text{со}}$ – середньооблікова чисельність персоналу, осіб.

$$\Pi_{\text{пр, до}} = \frac{2\,600\,000}{23} = 113\,043 \text{ грн./ос.}$$

$$\Pi_{\text{пр, після}} = \frac{3\,190\,000}{23} = 138\,696 \text{ грн./ос. (+22,7\%)}$$

Загальна продуктивність організації:

$$\Pi = \frac{D}{B} \quad (3.12)$$

де Π – загальна продуктивність організації;

D – дохід (виручка) підприємства, тис. грн.;

B – операційні витрати підприємства, тис. грн.

$$P_{\text{до}} = \frac{2\,600}{2\,218} = 1,172$$

$$P_{\text{після}} = \frac{3\,190}{2\,565} = 1,244$$

Зростання загальної продуктивності з 1,172 до 1,244 означає, що на кожну гривню операційних витрат підприємство генеруватиме більше виручки. Продуктивність людських ресурсів:

$$P_{\text{лр}} = \frac{D}{V_{\text{п}}} \quad (3.13)$$

e $P_{\text{лр}}$ – продуктивність людських ресурсів;

D – дохід (виручка) підприємства, тис. грн.;

$V_{\text{п}}$ – витрати на персонал, тис. грн.

$$P_{\text{лр.до}} = \frac{2\,600}{953} = 2,73$$

$$P_{\text{лр.після}} = \frac{3\,190}{953} = 3,35 (+22,7\%)$$

Для завершення економічного аналізу розраховується чистий приведений дохід (ЧПД) програми з урахуванням ставки дисконтування $r = 12\%$ та горизонту 3 роки відповідно до методичних вказівок:

$$\text{ЧПД} = \sum_{i=1}^3 \frac{D_{\text{пі}}}{(1+r)^i} - \text{ІС} \quad (3.15)$$

e ЧПД – чистий приведений дохід програми, грн.;

$D_{\text{пі}}$ – грошовий потік (економічний ефект) у i -му році, грн.;

r – ставка дисконтування;

i – порядковий номер року розрахункового періоду;

ІС – початкові інвестиційні витрати на реалізацію програми, грн.

$$\text{ЧПД} = \frac{84\,338}{(1,12)^1} + \frac{84\,338}{(1,12)^2} + \frac{84\,338}{(1,12)^3} - 54\,900$$

$$\text{ЧПД} = 75\,302 + 67\,234 + 60\,030 - 54\,900 = 147\,666 \text{ грн.}$$

Оскільки $\text{ЧПД} = 147\,666 \text{ грн.} > 0$, реалізація програми є економічно доцільною. Індекс прибутковості:

$$\text{ІП} = \frac{\sum_{i=1}^3 \frac{D_{\text{пі}}}{(1+r)^i}}{\text{ІС}} \quad (3.16)$$

де ІІ – індекс прибутковості програми;

Дпі – грошовий потік (економічний ефект) у і-му році, грн.;

г – ставка дисконтування;

і – порядковий номер року розрахункового періоду;

ІС – початкові інвестиційні витрати на реалізацію програми, грн.

$$ІІ = \frac{202\,566}{54\,900} = 3,69$$

ІІ = 3,69 означає, що на кожен вкладений в програму гривню підприємство отримує 3,69 грн.

Окремо розрахований показник закріплюваності нових працівників відповідно до методики:

$$Зн = \frac{Чн - Чнз}{Чн} \times 100 \quad (3.17)$$

де Зн – показник закріплюваності нових працівників, %;

Чн – кількість працівників, прийнятих за рік, осіб;

Чнз – кількість нових працівників, які звільнилися до завершення пробного терміну, осіб.

Таблиця 3.11

Зведені показники економічної ефективності програми корпоративної культури ЗАТ «Одесакондитер»

| Показник | Значення | Оцінка |
|--|----------|-----------------------------------|
| Загальні витрати на програму (Вр), грн | 54 900 | Прийнятно для малого підприємства |
| Економія витрат від зниження плинності (ΔС), грн | 52 391 | Ефективно |
| Резерв зростання прибутку (ΔП), грн | 86 847 | Ефективно |
| Річний економічний ефект (Ер), грн | 84 338 | Ер > 0 – доцільно |
| Термін окупності інвестицій (ТОІ), міс. | 8 | < 12 – прийнятно |
| Продуктивність праці | | |
| Продуктивність праці (до), грн/ос./рік | 113 043 | Базовий рівень |
| Продуктивність праці (після), грн/ос./рік | 138 696 | +22,7% |

| | | |
|--|---------|--------------------|
| Загальна продуктивність організації (до) | 1,172 | Базовий рівень |
| Загальна продуктивність організації (після) | 1,244 | +6,1% |
| Показники ефективності | | |
| Рентабельність витрат на персонал (до), % | 17,7% | Базовий рівень |
| Рентабельність витрат на персонал (після), % | 21,8% | +4,1 в.п. |
| ЧПД за 3 роки ($r=12\%$), грн | 147 666 | ЧПД > 0 – доцільно |
| Індекс прибутковості (ІП) | 3,69 | ІП > 1 – ефективно |

Джерело: складено автором.

Зведена таблиця показників підтверджує комплексну економічну ефективність програми. Всі розраховані коефіцієнти відповідають критеріям прийнятності: $E_p > 0$, $TOI < 12$ міс., $ЧПД > 0$, $ІП > 1$.

Специфікою програми є те, що значна частина ефекту – підвищення залученості, покращення комунікації, зниження конфліктності – є нефінансовою і не відображається в розрахунках.

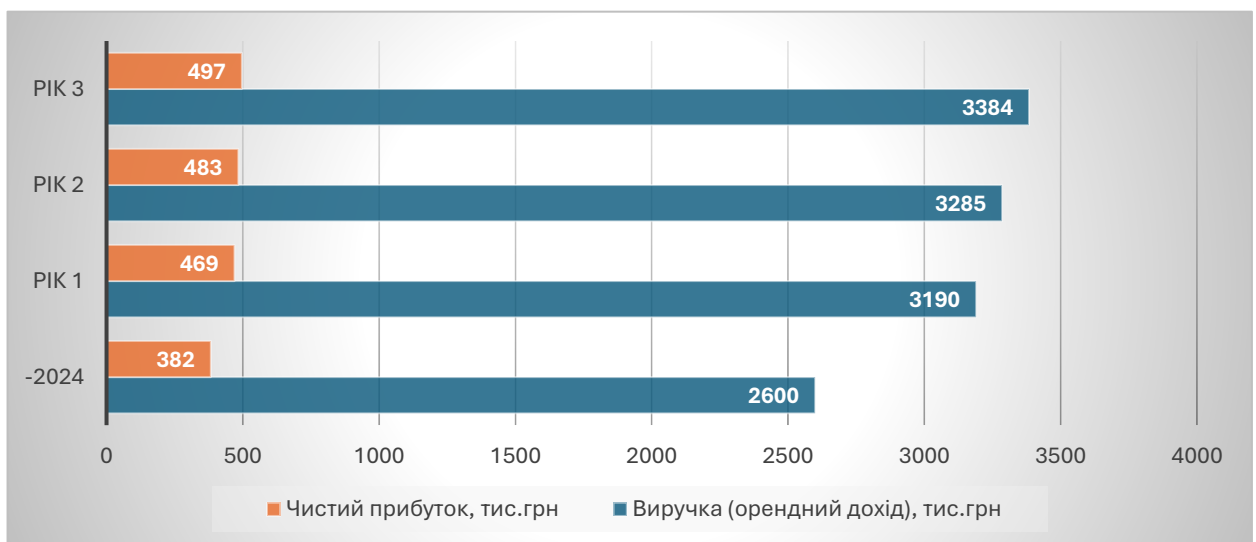


Рис. 3.2. Динаміка прогнозованих показників ефективності програми корпоративної культури ЗАТ «Одесакондитер» за 3 роки

Джерело: складено автором.

Реалізація програми формує два типи вигод для ЗАТ «Одесакондитер». Фінансові вигоди – економія 52 391 грн. від зниження плинності і резерв

прибутку 86 847 грн. від підвищення продуктивності та задоволеності орендарів.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі розроблено комплексну програму вдосконалення корпоративної культури ЗАТ «Одесакондитер» з шести взаємопов'язаних заходів із загальним бюджетом 54 900 грн та горизонтом реалізації 12 місяців: формування місії та цінностей, розробка корпоративного кодексу, впровадження системи зворотного зв'язку (1-на-1 та eNPS), тренінг з командної взаємодії, система онбордингу, план погашення заборгованості зі страхування.

Програма усуває всі ключові проблеми, виявлені у другому розділі, та реалізується за п'ятиетапною моделлю: діагностика → планування → впровадження → контроль → коригування.

Економічне обґрунтування виконано відповідно до методичних вказівок: річний економічний ефект – 84 338 грн ($E_p = \Delta C + \Delta П - B_p$); термін окупності інвестицій (ТОІ) – 8 місяців; ЧПД за 3 роки ($r = 12\%$) – 147 666 грн; індекс прибутковості – 3,69. Прогнозований показник розвитку корпоративної культури зростає з 11 до 27 балів із 30 можливих (+145 %).

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню стану корпоративної культури ЗАТ «Одесакондитер» та розробці програми її вдосконалення. У межах дослідження вирішено комплекс теоретичних, аналітичних і прикладних завдань, що дозволило сформулювати такі підсумкові положення.

Систематизовано теоретичну базу: на основі порівняння підходів вітчизняних і зарубіжних науковців запропоновано узагальнене визначення корпоративної культури як сукупності цінностей, норм і поведінкових зразків, що формують унікальну організаційну ідентичність. Методологічною основою обрано трирівневу модель Е. Шейна та комбінований підхід до діагностики (OCAI + індексний метод).

Аналіз галузевого середовища засвідчив відновлювальну динаміку кондитерської галузі України з переорієнтацією експорту на ринки ЄС. Діагностика ЗАТ «Одесакондитер» виявила критичний фінансовий стан (від'ємний власний капітал –32 167 тис. грн, непокритий збиток 112 215 тис. грн, ліквідність 0,071) та шість системних проблем корпоративної культури: відсутність місії та цінностей, персоніфіковану модель управління, відсутність каналів зворотного зв'язку, зростання заборгованості зі страхування (+34,1 %).

Розроблено програму вдосконалення корпоративної культури з шести заходів загальним бюджетом 54 900 грн і горизонтом 12 місяців. Річний економічний ефект – 84 338 грн, термін окупності інвестицій (ТОІ) – 8 місяців, ЧПД за 3 роки – 147 666 грн, індекс прибутковості – 3,69. Зниження плинності кадрів з 13 % до 7 % та зростання продуктивності праці на 22,7 % підтверджують економічну доцільність програми.

Виконане дослідження підтверджує, що розвиток корпоративної культури є практичним управлінським інструментом, який дає вимірюваний економічний результат навіть в умовах обмежених ресурсів і є реалістичним кроком культурної трансформації підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стамбульська Х., Передало Х. С. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. Ефективна економіка. 2022. № 1. DOI: 10.32702/2307–2105–2022.1.204. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9912>
2. Замковий О. Корпоративна культура як фактор формування успішності українського ділового оточення на шляху до європейських стандартів. Економіка та суспільство. 2022. № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524–0072/2022–41–62>
3. Череп А. В., Веремеєнко О. О., Маказан Є. В. Корпоративна культура та її вплив на розвиток підприємства. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Т. 9. № 3. С. 22–25. URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/08/ujae_2024_r03_a3.pdf
4. Овсієнко Н. В., Щербатих Д. В., Шарова С. В. Корпоративна культура як стратегічний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. Академічні візії. 2026. № 53. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/2888>
5. Білорус Т., Фокіна М. Діагностика організаційної культури: методичний підхід. Економіка та суспільство. 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524–0072/2024–69–23>
6. Зеркаль М. В. та ін. Корпоративна культура та комерційна свідомість персоналу – інноваційні напрями розвитку підприємств : монографія. Tallin : Teadmus OÜ, 2022. 346 с. URL: https://eir.zp.edu.ua/bitstream/123456789/9491/1/M_Zerkal.pdf
7. Спіцина А. Є. Корпоративна культура як інструмент управління персоналом підприємств транспортної галузі в підвищенні їх конкурентоспроможності. Економічний вісник НГУ. 2025. № 1. С. 209–219. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2025/1/EV20251_209–219.pdf

8. Глива С., Передало Х. Корпоративна культура: значимість, функції та цінності. Економіка та суспільство. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-137>
9. Білорус Т., Фокіна М. Діагностика організаційної культури: методичний підхід. Економіка та суспільство. 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-23>
10. Овчарик С. Особливості формування корпоративної культури в аграрних підприємствах. Економіка та суспільство. 2026. № 83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83>
11. Харун О. А., Стецюк О. В. Сутнісні характеристики корпоративної культури підприємств. Економіка та суспільство. 2017. № 13. С. 139–144. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/23.pdf
12. Маказан Є. В. та ін. Корпоративна культура як інструмент управління лояльністю персоналу. Академічні візії. 2023. № 23. С. 1–8. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/download/1165/1037/1050>
13. Калинець К., Карпій О. Маркетинг персоналу через призму корпоративної культури організації. Grail of Science. 2023. № 27. С. 133–138. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.12.05.2023.015>
14. Новікова О. Корпоративна культура як стратегічний інструмент утримання та залучення кадрового потенціалу. Економіка та суспільство. 2026. № 83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-83>
15. Іваненко О. Діагностування та оцінювання ефективності рівня корпоративної культури. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2024. № 1(224). С. 21–27. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/224-1/3>
16. Стамбульська Х., Передало Х. С. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. Ефективна економіка. 2022. № 1. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.1.204. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9912>

17. Зеркаль М. В. та ін. Корпоративна культура та комерційна свідомість персоналу – інноваційні напрями розвитку підприємств : монографія. Tallin : Teadmus OÜ, 2022. 346 с. URL: https://eir.zp.edu.ua/bitstream/123456789/9491/1/M_Zerkal.pdf
18. Ринкевич Н. С. Трансформація організаційної культури підприємств в умовах цифрової економіки : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ : ДУ «Інститут економіки промисловості НАН України», 2021. 249 с. URL: <https://iie.org.ua/wp-content/uploads/2021/05/dysertatsiia-rynkevych-n.s..pdf>
19. Череп А., Маказан Є., Томарева–Патлахова В., Лепьохін О., Канабекова М. Модель реалізації механізму формування корпоративної культури підприємства. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2023. Т. 5. № 52. С. 504–516. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.5.52.2023.4179>
20. Чернух Д. В. Існуючі методики діагностики та підходи до оцінювання рівня розвитку корпоративної культури підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2366>
21. Рудаченко О. О., Прасол В. М., Бажанов П. Ю. Корпоративна культура в системі стратегічного розвитку суб'єктів підприємництва. *Development Service Industry Management*. 2025. № 10(33). С. 252–254. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(33\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(33))
22. Овчарик С. Особливості формування корпоративної культури в аграрних підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2026. № 83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83>
23. Калинець К., Карпій О. Маркетинг персоналу через призму корпоративної культури організації. *Grail of Science*. 2023. № 27. С. 133–138. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.12.05.2023.015>
24. Рудаченко О. О., Прасол В. М., Бажанов П. Ю. Корпоративна культура в системі стратегічного розвитку суб'єктів підприємництва. *Development*

- Service Industry Management. 2025. № 10(33). С. 252–254. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(33\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(33))
25. Овчарик С. Особливості формування корпоративної культури в аграрних підприємствах. Економіка та суспільство. 2026. № 83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83>
26. Друга О. С., Лі С. Організаційна культура як основа успішного бізнесу. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Т. 9. № 2. С. 146–150. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-24>
27. Замковий О. Корпоративна культура як фактор формування успішності українського ділового оточення на шляху до європейських стандартів. Економіка та суспільство. 2022. № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-62>
28. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Корпоративна культура як феномен сучасного менеджменту / авт. публ. не вказано. 2024. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/download/1447/1252/>
29. Друга О. С., Лі С. Зміни корпоративної культури як ключового елементу адаптації організацій в умовах цифрової трансформації. Економічний простір. 2024. URL: <https://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/354047>
30. Маказан Є. В. та ін. Корпоративна культура як інструмент управління лояльністю персоналу. Академічні візії. 2023. № 23. С. 1–8. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/download/1165/1037/1050>
31. Ринкевич Н. С. Трансформація організаційної культури підприємств в умовах цифрової економіки : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ : ДУ «Інститут економіки промисловості НАН України», 2021. 249 с. URL: <https://iie.org.ua/wp-content/uploads/2021/05/dysertatsiia-rynkevych-n.s..pdf>
32. Овсієнко Н. В., Щербатих Д. В., Шарова С. В. Корпоративна культура як стратегічний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. Академічні візії. 2026. № 53. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/2888>

33. Глива С., Передало Х. Корпоративна культура: значимість, функції та цінності. Економіка та суспільство. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-137>

34. Рудаченко О. О., Прасол В. М., Бажанов П. Ю. Корпоративна культура в системі стратегічного розвитку суб'єктів підприємництва. Development Service Industry Management. 2025. № 10(33). С. 252–254. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(33\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(33))

35. ЗАКРИТЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ОДЕСАКОНДИТЕР». Інформація про підприємство та фінансові показники [Електронний ресурс] // YouControl. – Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32833927/ (дата звернення: 15.05.2026).

36. ЗАКРИТЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ОДЕСАКОНДИТЕР» : реєстраційні дані підприємства [Електронний ресурс] // Opendatabot. – Режим доступу: <https://opendatabot.ua/c/32833927> (дата звернення: 15.05.2026).

37. ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР» : досьє компанії за кодом ЄДРПОУ 32833927 [Електронний ресурс] // UBKI. – Режим доступу: <https://edrrou.ubki.ua/ua/32833927> (дата звернення: 15.05.2026).

38. ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР» : офіційні відомості про емітента [Електронний ресурс] // SMIDA. – Режим доступу: <https://smida.gov.ua/db/prof/32833927> (дата звернення: 15.05.2026).

ДОДАТКИ

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР»
(витяг з Єдиного державного реєстру)

| Показник | Значення |
|--------------------------------|---|
| Повна назва | Закрите акціонерне товариство «ОДЕСАКОНДИТЕР» |
| Код ЄДРПОУ | 32833927 |
| Дата заснування | 29 грудня 2003 року |
| Юридична адреса | 65007, Одеська обл., м. Одеса, 3-й Водопровідний провулок, буд. 9 |
| Організаційно-правова форма | Закрите акціонерне товариство (ЗАТ) |
| Основний КВЕД (зарєєстрований) | 10.82 – Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів |
| Фактичний КВЕД (2022–2024) | 68.2 – Надання в оренду й експлуатацію власного нерухомого майна |
| Статутний капітал | 10 892 725 грн |
| Середня кількість працівників | 23 особи (стабільно 2022–2024 рр.) |
| Директор / Головний бухгалтер | Маштакова Алла Євгенівна |
| Кінцевий бенефіціарний власник | Хамалов Валентин Миколайович |
| Засновник (100%) | «Антекс Інвестментс Ллс» (100% статутного капіталу) |
| Контактний телефон | +380 (48) 722–29–03; +380 (48) 722–39–35 |
| Електронна пошта | odessakonditer@meta.ua |

Джерело: складено автором на основі даних Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб–підприємців та громадських формувань.

ВЛАСНИЦЬКА СТРУКТУРА ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР»

| Юридична особа / власник | Частка у капіталі, % | Примітка |
|--|-----------------------------|-----------------------|
| «Антекс Інвестментс Ллс» | 100,00% | Єдиний засновник ЗАТ |
| ТОВ «Антекс Інвестментс» | 88,28% | Дочірна структура |
| «Джастера Лімітед» | 90,58% | Дочірна структура |
| Фізичні особи (4 особи) | 20,00–23,13% | Кінцеві бенефіціари |
| Хамалов В. М. (кінцевий бенефіціар) | — | КБВ відповідно до ЄДР |

Джерело: складено автором на основі даних Єдиного державного реєстру юридичних осіб.

ПОЛОЖЕННЯ ПРО ПЕРСОНАЛ ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР»

1. Загальні положення

1.1. Це Положення визначає основні принципи формування, використання та розвитку персоналу ЗАТ «Одесакондитер» (далі — Підприємство).

1.2. Дія Положення поширюється на всіх працівників Підприємства незалежно від посади та форми трудового договору.

1.3. Положення розроблено відповідно до Кодексу законів про працю України, законодавства про зайнятість та внутрішніх документів Підприємства.

2. Принципи кадрової політики

2.1. Кадрова політика Підприємства ґрунтується на таких принципах:

- відповідність кваліфікаційних вимог до посад реальним виробничим потребам;
- рівність можливостей для всіх працівників незалежно від статі, віку, національності;
- прозорість процедур найму, оцінки та звільнення персоналу;
- пріоритет внутрішніх переміщень перед зовнішнім наймом за умови наявності відповідних компетенцій;
- збереження кадрового потенціалу як стратегічного активу Підприємства.

3. Найм та адаптація персоналу

3.1. Рішення про прийом нових працівників приймається директором Підприємства.

3.2. Для кожного нового працівника призначається наставник із числа досвідчених співробітників терміном на один місяць.

3.3. Новий працівник протягом першого тижня ознайомлюється з: місією та цінностями Підприємства; корпоративним кодексом поведінки; посадовою інструкцією; правилами охорони праці та пожежної безпеки.

4. Оцінка персоналу

4.1. Оцінювання персоналу проводиться щорічно у формі індивідуальної бесіди директора з кожним працівником.

4.2. За результатами оцінки формується індивідуальний план розвитку на наступний рік.

4.3. Позапланова оцінка може проводитися у разі зміни функціональних обов'язків або за ініціативою директора.

5. Мотивація та соціальні гарантії

5.1. Оплата праці здійснюється відповідно до штатного розпису та не може бути нижчою за мінімальну заробітну плату, встановлену законодавством.

5.2. Підприємство забезпечує своєчасну сплату єдиного соціального внеску відповідно до встановленого графіку погашення заборгованості.

5.3. Нематеріальна мотивація включає: усне та письмове визнання досягнень; гнучкий графік роботи за погодженням; участь у прийнятті рішень щодо операційних питань.

6. Припинення трудових відносин

6.1. Розірвання трудового договору здійснюється відповідно до норм чинного законодавства.

6.2. При звільненні проводиться вихідна бесіда з метою виявлення причин та усунення системних недоліків.

Положення набуває чинності з моменту підписання директором Підприємства.

Директор ЗАТ «Одесакондитер» _____ А. Є. Маштакова

ОСНОВНІ ПОКАЗНИКИ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ЗАТ
«ОДЕСАКОНДИТЕР» ЗА 2022–2024 РР.

Таблиця Г.1 — Звіт про фінансовий стан (Баланс), тис. грн

| Стаття балансу | 2022 | 2023 | 2024 |
|---|---------------|---------------|---------------|
| I. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ | 11 596 | 11 384 | 11 067 |
| Основні засоби (р. 1010) | 1 839 | 1 839 | 1 522 |
| Довгострокові фін. інвестиції (р. 1030) | 8 924 | 8 924 | 8 924 |
| II. ОБОРОТНІ АКТИВИ | 2 896 | 3 849 | 3 313 |
| Гроші та еквіваленти (р. 1165) | 2 209 | 3 068 | 2 532 |
| БАЛАНС (АКТИВИ) (р. 1300) | 14 492 | 15 233 | 14 380 |
| I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ (р. 1495) | 33 011 | –30 577 | –32 167 |
| Непокритий збиток (р. 1420) | –113 059 | –110 625 | –112 215 |
| II. ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ (р. 1695) | 47 503 | 45 810 | 46 547 |
| Кред. заборг. зі страхування (р. 1625) | 2 537 | 2 758 | 3 403 |
| Кред. заборг. з оплати праці (р. 1630) | 933 | 982 | 953 |
| Заборгованість з учасниками (р. 1640) | 9 748 | 9 748 | 9 748 |
| БАЛАНС (ПАСИВИ) (р. 1900) | 14 492 | 15 233 | 14 380 |

Джерело: офіційна фінансова звітність ЗАТ «Одесакондитер», розміщена в Єдиному державному реєстрі.

Таблиця Г.2 — Показники фінансового стану підприємства

| Показник | 2022 | 2023 | 2024 | Норматив |
|-----------------------------------|-------|--------|--------|-----------|
| Коеф. поточної ліквідності | 0,061 | 0,084 | 0,071 | ≥ 1,5–2,0 |
| Коеф. швидкої ліквідності | 0,047 | 0,067 | 0,054 | ≥ 0,7–1,0 |
| Коеф. абсолютної ліквідності | 0,047 | 0,067 | 0,054 | ≥ 0,2 |
| Коеф. фінансової незалежності | 2,279 | –2,007 | –2,237 | ≥ 0,5 |
| Коеф. фінансової стійкості | 2,28 | –2,01 | –2,24 | ≥ 0,6 |
| Продуктивність праці, тис.грн/ос. | н/д | н/д | 113,0 | зростання |

Джерело: розраховано автором на основі офіційної звітності ЗАТ «Одесакондитер» за 2022–2024 рр.

АНКЕТА ОСАІ
ДЛЯ ДІАГНОСТИКИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАТ
«ОДЕСАКОНДИТЕР»

Шановний(а) колего!

Просимо Вас взяти участь в анонімному опитуванні з метою діагностики корпоративної культури нашого підприємства. Результати будуть використані виключно в аналітичних цілях для розробки програми розвитку організації.

Інструкція: У кожному з 6 блоків розподіліть 100 балів між чотирма варіантами відповідей — спочатку для поточного стану (А), потім для бажаного (Б). Чим вищий бал — тим більше відповідь відповідає реальності / бажаному.

Блок 1. Домінантні характеристики підприємства

| Твердження | Тип | Зараз (А) | Бажано (Б) |
|--|-----|------------|------------|
| Організація схожа на велику родину. Люди багато спільного мають між собою | К | | |
| Організація дуже динамічна і просякнута підприємництвом. Люди готові жертвувати собою і йти на ризик | А | | |
| Організація орієнтована на результат. Головна турбота — виконати завдання. Люди змагаються між собою | Р | | |
| Організація жорстко структурована і суворо контролюється. Дії людей визначають формальні процедури | І | | |
| РАЗОМ | | 100 | 100 |

Блок 2. Загальний стиль лідерства в організації

| Твердження | Тип | Зараз (А) | Бажано (Б) |
|--|-----|------------|------------|
| Керівництво демонструє стиль наставника, вихователя або навіть батька | К | | |
| Керівництво демонструє підприємницький стиль, схильність до інновацій і ризику | А | | |
| Керівництво демонструє ділову хватку, агресивність і орієнтацію на результат | Р | | |
| Керівництво демонструє координацію, організацію та плавне ведення справ | І | | |
| РАЗОМ | | 100 | 100 |

Блок 3. Управління персоналом

| Твердження | Тип | Зараз (А) | Бажано (Б) |
|---|-----|------------|------------|
| Стиль управління характеризується командною роботою, єдністю та участю у прийнятті рішень | К | | |
| Стиль управління характеризується індивідуальним ризиком, новаторством, свободою і самобутністю | А | | |
| Стиль управління характеризується жорсткою конкуренцією та вимогами до персоналу | Р | | |
| Стиль управління характеризується чіткістю і стабільністю, передбачуваністю відносин | І | | |
| РАЗОМ | | 100 | 100 |

Результати ОСАІ-діагностики (заповнює дослідник)

| Вимір ОСАІ | К (А) | А (А) | Р (А) | І (А) | Розрив Δ (І) |
|----------------------------------|-----------|----------|-----------|-----------|---------------------------------|
| 1. Домінантні характеристики | 20 | 5 | 10 | 65 | $ 65-30 =35$ |
| 2. Стиль лідерства | 15 | 5 | 5 | 75 | $ 75-40 =35$ |
| 3. Управління персоналом | 25 | 5 | 10 | 60 | $ 60-35 =25$ |
| 4. Організаційний клей | 30 | 5 | 10 | 55 | $ 55-30 =25$ |
| 5. Стратегічні акценти | 15 | 5 | 15 | 65 | $ 65-35 =30$ |
| 6. Критерії успіху | 20 | 5 | 10 | 65 | $ 65-35 =30$ |
| Середнє (поточний стан А) | 21 | 5 | 10 | 64 | $\Delta = 30$ |

Примітка: К — кланова культура, А — адхократична, Р — ринкова, І — ієрархічна. $\Delta > 10$ свідчить про необхідність управлінських змін.

Джерело: складено автором на основі методики ОСАІ К. Камерона та Р. Куїнна.

АНКЕТА ДЛЯ ОПИТУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ
(Employee NPS та рівень залученості)

Шановний(а) колего! Це анонімне опитування. Ваші відповіді допоможуть покращити умови роботи та корпоративну культуру підприємства. Будь ласка, відповідайте щиро.

РОЗДІЛ 1. Employee NPS (Індекс лояльності персоналу)

| Питання | Оцінка (0–10) |
|--|------------------------|
| З якою ймовірністю Ви порекомендуєте наше підприємство як місце роботи своїм знайомим? | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| Що найбільше впливає на Вашу оцінку? (напишіть коротко) | _____ |

РОЗДІЛ 2. Оцінка корпоративної культури та умов праці

Оцініть кожне твердження за шкалою від 1 до 5, де 1 — зовсім не погоджуюсь, 5 — повністю погоджуюсь.

| № | Твердження | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | Я чітко розумію свої обов'язки та очікування керівництва | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 | Керівництво цінує мій внесок у роботу підприємства | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 | У нашому колективі панує атмосфера взаємоповаги | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 | Я маю можливість висловити свою думку і бути почутим(ою) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 | На підприємстві чітко дотримуються трудового законодавства | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6 | Я задоволений(а) рівнем оплати праці | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7 | Я маю доступ до необхідної інформації для виконання роботи | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8 | Я бачу можливості для свого розвитку на підприємстві | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9 | Я пишаюся тим, що працюю в цій організації | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

РОЗДІЛ 3. Відкриті запитання

| |
|--|
| 1. Що, на Вашу думку, найбільше позитивно відрізняє нашу організацію від інших місць роботи? |
| |
| 2. Що, на Вашу думку, найбільше потребує покращення у нашому колективі та умовах праці? |
| |
| 3. Ваші пропозиції щодо розвитку корпоративної культури підприємства: |
| |

Дякуємо за участь в опитуванні! Усі відповіді є анонімними і будуть використані виключно для покращення умов праці.

Зведені результати опитування персоналу ЗАТ «Одесакондитер»

(проведено у травні 2025 р., методом структурованого експертного аналізу)

| № | Твердження | Середня оцінка (1–5) | Оцінка стану |
|---|------------------------------------|-----------------------------|---------------------|
| 1 | Розуміння обов'язків та очікувань | 3,8 | Задовільно |
| 2 | Визнання внеску керівництвом | 2,9 | Низько |
| 3 | Атмосфера взаємоповаги в колективі | 3,7 | Задовільно |
| 4 | Можливість висловити думку | 2,6 | Низько |
| 5 | Дотримання трудового законодавства | 2,4 | Низько |
| 6 | Задоволеність рівнем оплати праці | 2,8 | Низько |
| 7 | Доступ до необхідної інформації | 3,5 | Задовільно |
| 8 | Можливості для розвитку | 2,2 | Низько |
| 9 | Гордість за організацію | 3,1 | Задовільно |
| ІЗП (індекс задоволеності персоналу) | | 2,97 / 5,0 | Нижче норми |

Джерело: складено автором на основі структурованого експертного аналізу організаційних характеристик підприємства.

ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ АДМІНІСТРАТОРА ЗАТ
«ОДЕСАКОНДИТЕР»

1. Загальні положення

1.1. Адміністратор відноситься до категорії спеціалістів і призначається на посаду та звільняється з неї директором підприємства.

1.2. Безпосередньо підпорядковується директору ЗАТ «Одесакондитер».

1.3. У своїй діяльності керується чинним законодавством України, Статутом, внутрішніми положеннями та цією Інструкцією.

2. Вимоги до кваліфікації

| Параметр | Вимога |
|---------------------|---|
| Освіта | Повна вища (бакалавр / спеціаліст) у галузі менеджменту, економіки або суміжних |
| Досвід роботи | Від 1 року на аналогічній або суміжній посаді |
| Комп'ютерні навички | Впевнений користувач MS Office, ІС або аналогів |
| Особисті якості | Відповідальність, комунікабельність, уважність до деталей |

3. Посадові обов'язки

3.1. Організація та контроль поточної документообіговості підприємства.

3.2. Взаємодія з орендарями: укладення договорів, облік платежів, вирішення оперативних питань.

3.3. Підготовка звітності для директора у визначені строки.

3.4. Ведення кадрових документів (табелі, накази, особові справи) за дорученням директора.

3.5. Забезпечення збереження матеріальних цінностей, переданих під відповідальність.

3.6. Участь у заходах корпоративної культури (зустрічі 1–на–1, опитування, онбординг нових працівників).

4. Права

- 4.1. Отримувати від директора інформацію, необхідну для виконання посадових обов'язків.
- 4.2. Вносити пропозиції щодо вдосконалення роботи свого підрозділу.
- 4.3. Підписувати документи в межах своїх повноважень.

5. Відповідальність

- 5.1. За неналежне виконання посадових обов'язків — дисциплінарна відповідальність.
- 5.2. За розголошення конфіденційної інформації — відповідно до чинного законодавства.
- 5.3. За завдану матеріальну шкоду — в межах, встановлених КЗпП України.

Директор ЗАТ «Одесакондитер» _____ А. Є. Маштакова

З інструкцією ознайомлений(а): _____ /
_____ / «__» _____ 2025 р.

МАТРИЦЯ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР»

Легенда: 1 — початковий рівень, 2 — базовий, 3 — достатній, 4 — ~~високий~~, 5 — експертний рівень. «Цільовий» — мінімально необхідний для ефективного виконання функцій.

| Компетенція | Посада / блок | Поточний рівень | Цільовий рівень | Розрив | Метод розвитку |
|---|----------------------|-----------------|-----------------|--------|------------------|
| УПРАВЛІНСЬКІ КОМПЕТЕНЦІЇ | | | | | |
| Стратегічне мислення та планування | Директор | 3 | 4 | -1 | Тренінг, кейси |
| Делегування повноважень | Директор | 2 | 4 | -2 | Тренінг, коучинг |
| Управлінська комунікація та зворотний зв'язок | Директор | 2 | 4 | -2 | Тренінг 1-на-1 |
| Прийняття рішень в умовах невизначеності | Директор | 3 | 4 | -1 | Бізнес-симуляції |
| ОПЕРАЦІЙНІ КОМПЕТЕНЦІЇ | | | | | |
| Ведення фінансової документації | Бухгалтер / директор | 4 | 4 | 0 | Самонавчання |
| Управління орендними відносинами | Адміністратор | 3 | 4 | -1 | Наставництво |
| Документообіг та архівування | Адміністратор | 3 | 4 | -1 | Онлайн-курс |
| Робота з комп'ютерними програмами (MS Office, 1С) | Всі блоки | 3 | 4 | -1 | Онлайн-курс |
| КОМУНІКАТИВНІ ТА СОЦІАЛЬНІ КОМПЕТЕНЦІЇ | | | | | |
| Командна робота та взаємодія | Всі посади | 3 | 4 | -1 | Тренінг |
| Стресостійкість (в | Всі посади | 3 | 4 | -1 | Психологічна |

| | | | | | |
|----------------------------------|---------------|---|---|----|--------------------------|
| умовах воєнного стану) | | | | | підтримка |
| Орієнтація на клієнта (орендаря) | Адміністратор | 3 | 5 | -2 | Стандарти обслуговування |
| Адаптивність до змін | Всі посади | 2 | 4 | -2 | Тренінг, сесії |

Джерело: складено автором на основі аналізу організаційних характеристик ЗАТ «Одесакондитер» та програми вдосконалення корпоративної культури.

Тези доповіді

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Одеський національний технологічний університет

**ПРОГРАМА**

Наукової конференції здобувачів вищої освіти ОНТУ

24 - 27 березня 2026 року

Одеса 2026

**СЕКЦІЯ
МЕНЕДЖМЕНТУ І ЛОГІСТИКИ**

*Засідання
27 березня 2026 року о 14:30*

Ідентифікатор конференції: 9028255235
Код доступу 123456

Науковий керівник – д.е.н. проф. Савенко І.І.
Секретар – к.е.н. доц. Дьяченко Ю.В.

- 1. Розвиток екологічного менеджменту на підприємстві як складова сталого розвитку**
Здобувач СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ ім. Г.Е. Вейнштейна Анісс Ель Хаджі
Науковий керівник – проф. Седікова І.О.
- 2. Методичний підхід до удосконалення управління витратами корпоративної соціальної відповідальності підприємств**
Здобувач СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ ім. Г.Е. Вейнштейна Монтоліон А.О.
Науковий керівник – проф. Седікова І.О.
- 3. Цифровізація управління підприємствами в умовах трансформації сучасного бізнес-середовища**
Здобувачка СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ ім. Г.Е. Вейнштейна Чернега К.А.
Науковий керівник – проф. Седікова І.О.
- 4. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості**
Здобувачка СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ ім. Г.Е. Вейнштейна Рожкова А.О.
Науковий керівник – проф. Седікова І.О.
- 5. Розвиток електротехнічних кластерів у воєнний період**
Аспірант кафедри МіЛ ННІЕУіБ ім. Г.Е. Вейнштейна Попичко О.Л.
Науковий керівник – проф. Савенко І.І.
- 6. Удосконалення системи розвитку персоналу підприємства**
Здобувачка СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ ім. Г.Е. Вейнштейна Михайлова А.В.
Науковий керівник – проф. Савенко І.І.
- 7. Інвестиційна діяльність як стратегічний вектор конкурентоспроможності хлібопекарських підприємств**
Здобувач СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ ім. Г. Е. Вейнштейна Внуковський Д.О.
Науковий керівник – проф. Савенко І.І.
- 8. Інноваційні методи управління логістичною діяльністю: підходи, інструменти, виклики**
Здобувач СВО «Магістр» ННІЕУіБ ім. Г.Е. Вейнштейна Любчук А.П.
Науковий керівник – проф. Савенко І.І.
- 9. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства**
Здобувачка СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ ім. Г.Е. Вейнштейна Алієва Фідан Аяз Кизи
Науковий керівник – проф. Козак К.Б.
- 10. Інноваційні підходи до професійного навчання персоналу**
Здобувач СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ ім. Г. Е. Вейнштейна Бевзюк М.М.
Науковий керівник – проф. Козак К.Б.

- 11. Система мотивації персоналу як інструмент підвищення продуктивності праці**
Здобувач СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ ім. Г. Е. Вейнштейна Бугайчук А.Я.
Науковий керівник – проф. Козак К.Б.
- 12. Роль лідерства в системі управління підприємством**
Здобувачка СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ ім. Г.Е. Вейнштейна Донченко А.С.
Науковий керівник – доц. Палвашова Г.І.
- 13. Соціально-психологічний клімат як стратегічний ресурс розвитку колективу**
Здобувачка СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ ім. Г.Е. Вейнштейна Ашаєва В.В.
Науковий керівник – доц. Палвашова Г.І.
- 14. Корпоративна культура як стратегічний драйвер розвитку підприємств хачової промисловості**
Здобувачка СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ ім. Г.Е. Вейнштейна Іванова К.Є.
Науковий керівник – доц. Палвашова Г.І.
- 15. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління персоналом підприємства**
Здобувачка СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ ім. Г.Е. Вейнштейна Горбатюк А.А.
Науковий керівник – доц. Корсікова Н.М.
- 16. Побудова ефективної системи корпоративного тайм-менеджменту на підприємстві**
Здобувачка СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ ім. Г.Е. Вейнштейна Шишова С.С.
Науковий керівник – доц. Корсікова Н.М.
- 17. Формування системи управління трудовим потенціалом на підприємстві**
Здобувачка СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ ім. Г.Е. Вейнштейна Поталенко Д.В.
Науковий керівник – доц. Корсікова Н.М.
- 18. Типологія конфліктів та їх характеристика**
Здобувачка СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Гуцул А.В.
Науковий керівник – доц. Павлова І.О.
- 19. Інноваційні інструменти як чинник розвитку потенціалу підприємства**
Здобувачка СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Самсонова О.О.
Науковий керівник – доц. Павлова І.О.
- 20. Управління бізнес-процесами як основа ефективної діяльності підприємства**
Здобувачка СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Проценко А.С.
Науковий керівник – доц. Павлова І.О.
- 21. Формування ефективної системи мотивації персоналу підприємства на засадах сталого розвитку**
Здобувачка СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Роцинська К.Р.
Науковий керівник – доц. Асауленко Н.В.
- 22. Управління конкурентоспроможністю підприємства та шляхи їх підвищення**
Здобувачка СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Глинська С.В.
Науковий керівник – доц. Асауленко Н.В.
- 23. Логістика як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства**
Здобувачка СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Стасевич В.М.
Науковий керівник – доц. Асауленко Н.В.
- 24. Система розвитку особистості керівника та підвищення його управлінської діяльності**
Здобувачка СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Коваль Д.С.
Науковий керівник – доц. Асауленко Н.В.

Додаток М

Система заходів щодо вдосконалення корпоративної культури ЗАТ
«Одесакондитер»

| № | Проблема | Захід | Зміст заходу | Відповідальний | Термін | Очікуваний результат | KPI |
|---|--|--|--|---------------------------|-----------------------|---|--|
| 1 | Відсутність місії та цінностей | Розробка місії, бачення та корпоративних цінностей | Проведення сесії з директором і ключовими співробітниками; фіксація у документі; погодження з персоналом | Директор + зовн. фахівець | 1 міс. | Ціннісне ядро; документальна база для КК | Наявність затвердженого документа місії (так/ні) |
| 2 | Відсутність поведінкових стандартів | Розробка та впровадження корпоративного кодексу поведінки | Написання кодексу, ознайомлення персоналу, підписання кожним працівником | Директор | 2 міс. | Стандарт поведінки; орієнтир для нових працівників | % персоналу, що підписали кодекс ($\geq 100\%$) |
| 3 | Відсутність каналів зворотного зв'язку | Впровадження системи зворотного зв'язку (1-на-1 та NPS-опитування) | Щомісячні зустрічі директора з кожним працівником 15-20 хв; щоквартальний eNPS через Google Forms | Директор / адміністратор | 1 міс., далі постійно | Виявлення прихованих конфліктів; підвищення залученості | eNPS ≥ 30 балів; кількість нарад на місяць |
| 4 | Персоніфікована модель управління (культура влади) | Тренінг з командної взаємодії та управлінської культури | Одноденний виїзний семінар для 4-5 осіб керівного складу з фасилітатором; індивідуальні плани | Зовн. тренер / HRD | 3 міс. | Трансформація від «культури влади» до «культури завдань»; делегування | Кількість делегованих функцій; оцінка стилю лідерства після тренінгу |

| | | | | | | | |
|---|---|--|---|----------------------|-----------|--|--|
| | | | розвитку | | | | |
| 5 | Відсутність системи адаптації нових працівників | Розробка системи онбордингу нових працівників | Welcome–лист, чек–лист першого тижня, наставник; фіксація у внутрішньому положенні | Директор | 1 міс. | Скорочення часу виходу нового працівника на ефективний рівень | Зн \geq 90% (показник закріпленості нових працівників) |
| 6 | Зростання заборгованості зі страхування (+34,1% за 2022–2024) | Реалізація плану погашення заборгованості зі страхування | Складення помісячного графіку виплат; пріоритизація соц. платежів у бюджеті | Директор / бухгалтер | 6–12 міс. | Відновлення статусу відповідального роботодавця; зниження правових ризиків | Заборгованість зі страхування \leq 2 500 тис. грн |
| 4 | Персоніфікована модель управління (культура влади) | Тренінг з командної взаємодії та управлінської культури | Ододенний виїзний семінар для 4–5 осіб керівного складу з фасилітатором; індивідуальні плани розвитку | Зовн. тренер / HRD | 3 міс. | Трансформація від «культури влади» до «культури завдань»; делегування | Кількість делегованих функцій; оцінка стилю лідерства після тренінгу |
| 5 | Відсутність системи адаптації нових працівників | Розробка системи онбордингу нових працівників | Welcome–лист, чек–лист першого тижня, наставник; фіксація у внутрішньому положенні | Директор | 1 міс. | Скорочення часу виходу нового працівника на ефективний рівень | Зн \geq 90% (показник закріпленості нових працівників) |
| 6 | Зростання заборгованості зі страхування (+34,1% за 2022–2024) | Реалізація плану погашення заборгованості зі страхування | Складення помісячного графіку виплат; пріоритизація соц. платежів у бюджеті | Директор / бухгалтер | 6–12 міс. | Відновлення статусу відповідального роботодавця; зниження правових ризиків | Заборгованість зі страхування \leq 2 500 тис. грн |