

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет – Менеджменту, маркетингу і публічного адміністрування
Кафедра – Менеджменту і логістики
Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)
Спеціальність – 073 Менеджмент
Освітня програма – «Менеджмент»



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: «Організаційна культура як фактор підвищення
конкурентоспроможності підприємства»**

ШИФР КРБ. МІЛ.1.629–03.6.2

Здобувач Євгенія БІРЮКОВА

Керівник: д.е.н., проф. Юрій МЕЛЬНИК

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 27.05.2024 р., протокол № 14

Завідувач кафедри

менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА
(підпис)

Одеса – 2024 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРИКЛАДНОЇ ЕКОНОМІКИ І
МЕНЕДЖМЕНТУ ім. Г. Е. Вейнштейна**

Факультет

Кафедра

Ступінь вищої освіти

Спеціальність

Освітня програма

Менеджменту, маркетингу, логістики та
публічного адміністрування

Менеджменту і логістики

Перший (бакалаврський)

073 – Менеджмент

Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувачка кафедри МіЛ

(підпис)

“___” ____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

здобувачки вищої освіти

Євгенії БІРЮКОВОЇ

(ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

1. Тема роботи: «Організаційна культура як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства» затвердженою наказом по університету від 30.10.2023 р. № 629-03.

2. Термін здачі студентом закінченої роботи 01.06.2024 р.

3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, законодавчі акти, статистичні збірники, наукові публікації вчених менеджерів та економістів.

4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра. РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОНЯТТЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА 1.1. Поняття організаційної культури. 1.2. Роль організаційної культури у формуванні конкурентоспроможності. Висновки до розділу 1. РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНИЙ АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. 2.1. Загальна характеристика ПАТ “Одеський коньячний завод”. 2.2. Характеристика стану організаційної культури ПАТ “Одеський коньячний завод”. 2.3. Аналіз конкурентоспроможності ПАТ “Одеський коньячний завод”. Висновки до розділу 2. РОЗДІЛ 3. ПОКРАЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ФАКТОРУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. 3.1. Розробка рекомендацій з покращення організаційної культури підприємства для підвищення його конкурентоспроможності. 3.2. Обґрунтування економічної ефективності запропонованих рекомендацій. Висновки до розділу 3. ВИСНОВКИ.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 31, рисунків 7.

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

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 26.02.2024 р.

Керівник _____

(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____

(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	26.02.- 17.03.24	виконано
2	Захист звіту з практики	18.03 – 20.03.24	виконано
3	Розробка теоретичного розділу	21.03 – 30.03.24	виконано
4	Розробка аналітичного розділу	31.03 – 14.04.24	виконано
5	Розробка проєктного розділу	15.04 – 25.04.24	виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	26.04 – 30.04.24	виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	01.05 – 05.05.24	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	06.05 – 11.05.24	виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	12.05 – 22.05.24	виконано
10	Нормоконтроль роботи	23.05 – 26.05.24	виконано
11	Перевірка роботи на плагіат	23.05 – 26.05.24	виконано
12	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	27.05 – 29.05.24	виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	01.06 – 04.06.24	виконано
14	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	05.06 – 10.06.24	виконано
15	Захист кваліфікаційної роботи	12.06 – 22.06.24	виконано

Керівник _____ Мельник Юрій Миколайович
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____ Бірюкова Євгенія Сергіївна
(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 _____ Бірюкова Євгенія Сергіївна
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми полягає в тому, що у сучасних умовах, коли спостерігаються значні зміни в суспільно-економічній сфері, організаційна культура стає все більш важливим фактором, що впливає на успішність господарської діяльності та конкурентоспроможність підприємств. Досвід зарубіжних компаній підтверджує, що успішні організації відрізняються високим рівнем розвиненості своєї організаційної культури. Організаційна культура є ключовим елементом їхньої конкурентної переваги та визначальним фактором успіху.

У першому розділі **«Теоретичні основи поняття організаційної культури та її впливу на конкурентоспроможність підприємства»** визначено поняття організаційної культури. Розглянуто роль організаційної культури у формуванні конкурентоспроможності.

У другому розділі **«Організаційно–економічна характеристика підприємства та аналіз його діяльності»** наведено загальну характеристику стану організаційної культури ПАТ «Одеський коньячний завод». Виконано аналіз конкурентоспроможності ПАТ «Одеський коньячний завод».

У третьому розділі **«Рекомендації щодо покращення управління інвестиційною стратегією підприємства»** розроблено рекомендації з покращення організаційної культури підприємства для підвищення його конкурентоспроможності та обґрунтовано економічну ефективність запропонованих рекомендацій.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 70 сторінок, 31 таблиця, 7 рисунків. Перелік посилань нараховує 31 найменування.

Ключові слова: інвестиційна стратегія; стратегічний аналіз; управління; конкурентоспроможність; період окупності, NPV.

SUMMARY

The first section «Theoretical foundations of the concept of organizational culture and its influence on the competitiveness of the enterprise» the concept of organizational culture is defined. The role of organizational culture in the formation of competitiveness is considered.

The second section, «Organizational-economic characteristics of the enterprise and analysis of its activity» provides a general description of the state of the organizational culture of PJSC «Odesa Brandy Plant». An analysis of the competitiveness of PJSC «Odesa Cognac Plant» was performed.

The third section, «Recommendations for improving the management of the enterprise's investment strategy», recommendations for improving the organizational culture of the enterprise to increase its competitiveness have been developed and the economic efficiency of the proposed recommendations has been substantiated.

The bachelor's thesis contains 70 pages, 31 tables, 7 drawings. The list of links includes 31 name.

Key words: investment strategy; strategic analysis; management; competitiveness; payback period, NPV.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОНЯТТЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Поняття організаційної культури	9
1.2. Роль організаційної культури у формуванні конкурентоспроможності ..	16
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНИЙ АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	26
2.1. Загальна характеристика ПАТ “Одеський коньячний завод”	26
2.2. Характеристика стану організаційної культури ПАТ “Одеський коньячний завод”	34
2.3. Аналіз конкурентоспроможності ПАТ “Одеський коньячний завод”	41
Висновки до розділу 2	49
РОЗДІЛ 3. ПОКРАЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ФАКТОРУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	51
3.1. Розробка рекомендацій з покращення організаційної культури підприємства для підвищення його конкурентоспроможності	51
3.2. Обґрунтування економічної ефективності запропонованих рекомендацій	59
Висновки до розділу 3	64
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах, коли спостерігаються значні зміни в суспільно-економічній сфері, організаційна культура стає все більш важливим фактором, що впливає на успішність господарської діяльності та конкурентоспроможність підприємств. Досвід зарубіжних компаній підтверджує, що успішні організації відрізняються високим рівнем розвиненості своєї організаційної культури. Організаційна культура є ключовим елементом їхньої конкурентної переваги та визначальним фактором успіху.

Організаційна культура об'єднує всі сфери діяльності та взаємовідносини всередині підприємства, формуючи його діловий образ. Здатність ефективно аналізувати та оцінювати організаційну культуру надає керівникам можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення, адекватно встановлювати стратегічні цілі та реалізовувати ефективну діяльність. Тому сучасним підприємцям необхідно розробити методологію оцінки організаційної культури з метою її більш ефективного використання у своїй практиці.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є обґрунтування процесів формування та розвитку організаційної культури як фактору підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі основні **завдання**:

- дослідити сутність, ознаки, функції, принципи організаційної культури та рівні її формування;
- проаналізувати елементи сучасної організаційної культури;
- узагальнити типологію організаційних культур;
- проаналізувати механізм формування і розвитку організаційної культури;
- виявити зв'язок організаційної культури як фактору підвищення

конкурентоспроможності підприємства;

- проаналізувати наявні методики діагностики стану організаційної культури організації;

- проаналізувати організаційну культуру на прикладі ВАТ «Одеський коньячний завод» як фактору конкурентоспроможності підприємства та виявити можливості її підвищення.

Об'єктом дослідження є процеси формування організаційної культури як фактору підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти розвитку організаційної культури як системи, яка формується в організації та впливає на конкурентоспроможність підприємства.

Інформаційно-нормативною базою є законодавчо-нормативна база, яка регламентує діяльність підприємств, навчальні посібники, підручники, монографії, статті провідних вчених матеріали періодичних видань, фінансова звітність ПАТ «Одеський коньячний завод».

Практичне значення отриманих результатів полягає в обґрунтуванні наукової та практичної основи для підвищення організаційної культури як фактора підвищення конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОНЯТТЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття організаційної культури

Організаційна культура підприємства є унікальним явищем, що впливає на всі аспекти його діяльності та має значний вплив на його розвиток. Вона охоплює не лише внутрішні, але й зовнішні аспекти функціонування підприємства і починає формуватися вже з моменту виникнення підприємницької ідеї.

Організаційна культура формується всередині підприємства через взаємодію між співробітниками та комунікацію з метою досягнення спільної мети або успіху проекту. В результаті цієї взаємодії формуються організаційні цінності, норми поведінки та способи взаємодії. Таким чином, формування внутрішньої організаційної культури залежить від спільної діяльності та комунікації співробітників для досягнення спільної мети [1].

Стійкі комунікативні та ментальні зв'язки, сформовані в результаті такої взаємодії, створюють внутрішній потенціал для подолання кризових ситуацій та забезпечення стійкості підприємства у складних умовах. Також цей потенціал сприяє більш активному розвитку підприємства в стабільних умовах, наприклад, через активізацію раціоналізаторських ініціатив на робочих місцях.

Поняття організаційної культури вивчалось видатними науковцями, які розглядали її у різних контекстах. Перші вказівки на організаційну культуру можна знайти у соціології, філософії та психології. Саме в XIX столітті німецький фельдмаршал Х. Мольтке вперше ввів термін «організаційна культура», описавши його як «відносини в офіцерському середовищі».

У свою чергу, Е. Шейн розглядає організаційну культуру як сукупність базових припущень, які створені, виявлені або розроблені групою з метою вирішення проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції. Важливо, щоб цей комплекс функціонував достатньо довго, підтверджуючи свою ефективність, та передавався новим членам організації як прийнятний спосіб мислення та почуттів щодо зазначених проблем. Узагальнені підходи до трактування терміна «організаційна культура» подано в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «організаційна культура» науковцями та суспільними діячами [6]

Твердження організаційної культури підприємства	Автор
Це поняття, яке дає детальний опис культури всередині організації, адаптації працівників до неї, їх навчання та наслідування звичок роботи працівників.	І.А. Ігнатієва
Це один із найважливіших чинників, що відповідають за її існування.	Шенплайн
Вона містить велику кількість правил, які сформувалися в організації підсвідомо і самі увійшли всередину та завжди регулювалися директором для забезпечення системної роботи працівників.	Буркель
Вона визначається як вірування та переконання, які мають місце у фірмі й які визначають напрям ефективної реалізації її інтересів.	Ру і Холенд
Це творчість окремих членів організації, яка підтримана і зрозуміла решті членів організації.	Френ і Браунел

На сьогоднішній день відсутнє єдине трактування поняття «організаційна культура підприємства». Це включає різноманітні складові, які відрізняють одне підприємство від іншого і сприяють створенню сприятливого робочого середовища та позитивного іміджу. Організаційна культура підприємства - це система спільних цінностей, переконань, традицій і норм поведінки співробітників, виражена у символічних аспектах духовного та матеріального середовища співробітників підприємства.

Організаційна культура визначається здатністю як керівництва, так і персоналу до ефективної праці та професіоналізму на всіх рівнях і в усіх функціональних зонах. Це означає, що успішність і конкурентоспроможність підприємства в основному залежать від його культури. Таким чином, рівень

економічної ефективності і конкурентоспроможності підприємства можна оцінити за рівнем його організаційної культури.

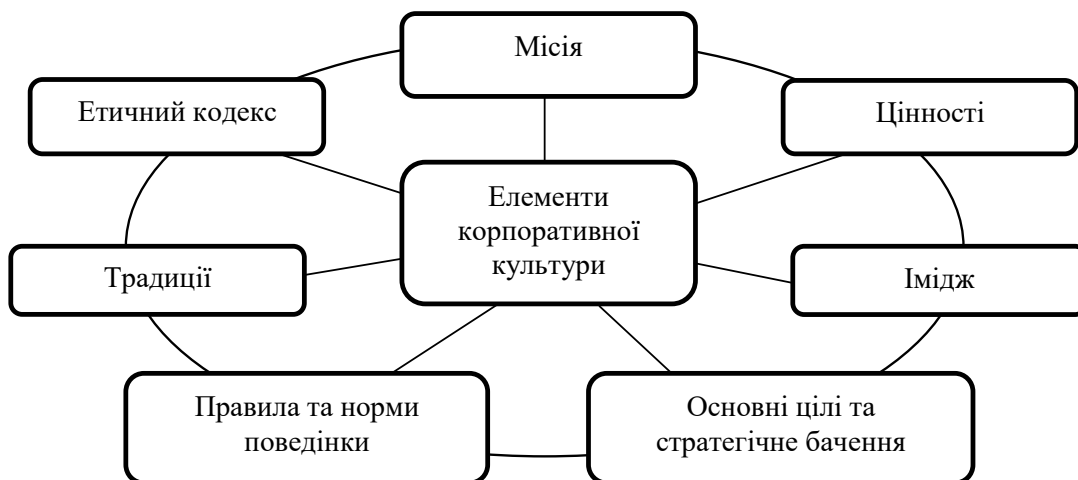


Рис. 1.1. Складові елементи організаційної культури підприємства [4]

При вивченні механізмів формування організаційної культури підприємства слід звернути увагу на фактори, які впливають на її формування. Ці фактори можуть бути зовнішніми або внутрішніми для підприємства і включають в себе широкий спектр елементів (рис. 1.2).

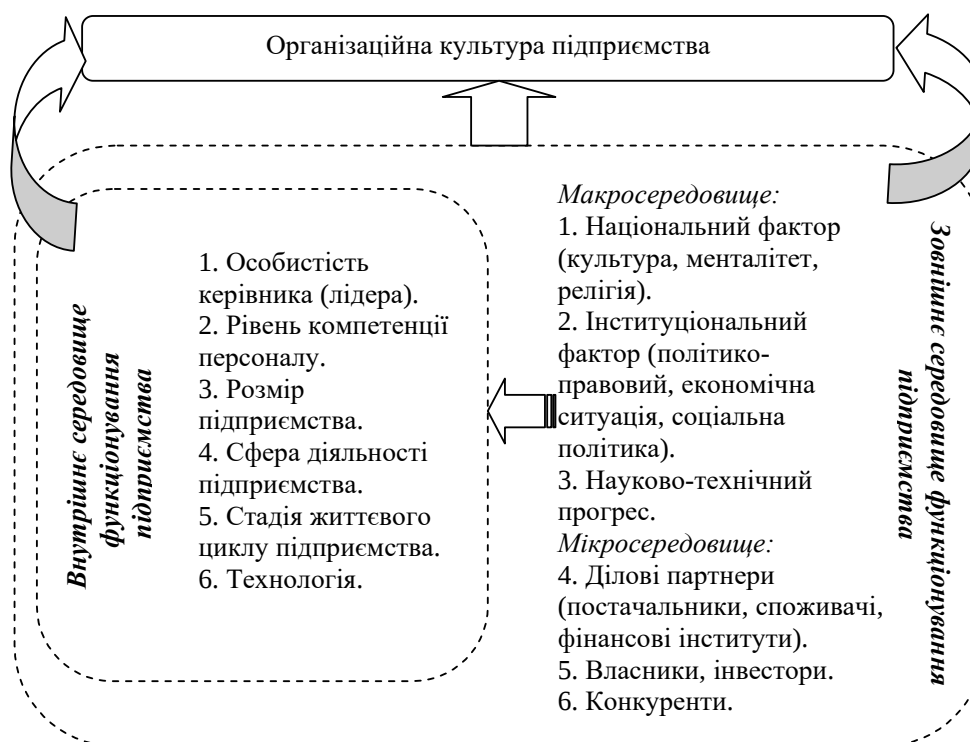


Рис. 1.2. Фактори, що впливають на формування організаційної культури підприємства [8]

Фактори, які можуть впливати на формування організаційної культури підприємства [17]:

1. Лідерство та керівництво. Стиль керівництва керівництва та особистий приклад керівників можуть суттєво впливати на тон та напрям організаційної культури.

2. Цінності та вірування. Особисті цінності та переконання керівництва та співробітників можуть формувати основу організаційної культури.

3. Історія та традиції. Історія та попередні досвіди підприємства можуть впливати на те, як розвивається його культура та які цінності вона вбирає.

4. Склад персоналу. Склад персоналу, його рівень освіти, досвід та культурні різноманітності можуть впливати на формування організаційної культури.

5. Структура організації. Форма організації, рівень централізації та децентралізації, а також система контролю можуть впливати на культуру підприємства.

6. Зовнішнє середовище. Політичні, економічні та соціокультурні фактори, а також конкуренція на ринку можуть впливати на формування організаційної культури.

7. Системи нагород та стимулів. Способи заохочення та винагородження працівників можуть впливати на те, які цінності та поведінка стимулюються в організаційній культурі.

Зовнішнє середовище складається із макро та мікрооточення. Серед чинників зовнішнього макросередовища, що впливають на організаційну культуру, виділяються основні, серед яких: Незважаючи на різноманітність підходів, вчені виділяють сім обов'язкових (загальноприйнятих) елементів організаційної культури підприємства: місія, основні цілі та стратегічне бачення, цінності, імідж, традиції, етичний кодекс, правила та норми поведінки.

Принципи організаційної культури є базовими вихідними положеннями, що визначають її формування та розвиток. Дотримання цих принципів має

великий вплив на подальший розвиток культури, ефективність управлінських рішень та результативність діяльності працівників.

Принципи організаційної культури відображають основні засади ефективного управління персоналом. Хоча кожне підприємство може самостійно розробляти свої принципи організаційної культури, їх можна умовно поділити на загальні та спеціальні.

Загальні принципи організаційної культури включають [1]:

- 1) Принцип соціально-економічного та інтелектуального розвитку;
- 2) Принцип всебічності та системності;
- 3) Принцип вимірювання та користування;
- 4) Принцип відкритості та постійного удосконалення;
- 5) Принцип координації;
- 6) Принцип обов'язковості;
- 7) Принцип винагороди;
- 8) Принцип відповідності чинному законодавству.

До спеціальних принципів організаційної культури можна віднести:

- 1) Принцип вільного прояву;
- 2) Принцип узгодженості та відповідності цілей;
- 3) Принцип чіткості, що вказує на усвідомлення менеджментом значення організаційної культури;
- 4) Принцип особистісно-орієнтованого менеджменту;
- 5) Принцип стосунків "керівництво – працівник".

У своїй практиці передові компанії підтверджують, що міцна та високорозвинена організаційна культура зміцнює позиції компанії, підвищує рівень прибутковості та ефективності працівників, а також конкурентоспроможності компанії.

Цінності організаційної складаються з таких основних елементів, загальна частка кожного зображена на рис. 1.3. (відповідно до акцентів у працях зазначених вище учених).

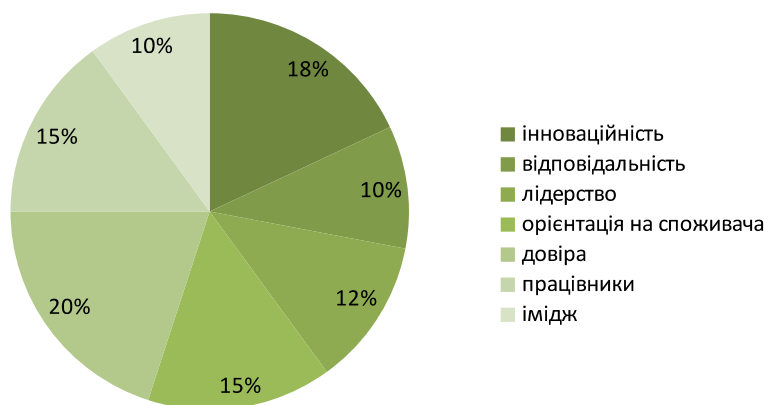


Рис. 1.3. Частка основних елементів цінностей організаційної культури [7]

Серед загальних видів організаційної культури, що широко використовуються на практиці, можна виділити такі [13]:

- культура влади - у цьому типі культури ключовим є лідер, який направляє діяльність працівників, а компанія будується за ієрархічним принципом.

- культура ролі - цей тип культури характеризується функціональним розподілом повноважень та обов'язків відповідно до кваліфікації працівників, де нижчі рівні підпорядковуються вищим.

- культура особистості - у такій культурі акцентується на власних інтересах кожного працівника та його комфорті на робочому місці. Важливе не лише виконання завдань, а й задоволення власних цілей та уміння знаходити компроміси.

- культура завдання - основний акцент в цьому типі культури робиться на виконанні завдань та реалізації проєктів, де працівники об'єднуються в групи для досягнення спільної мети.

Високоєфективна організаційна культура виконує кілька важливих функцій:

1. Підтримка цінностей та іміджу компанії: вона сприяє збереженню та підсиленню цінностей, що характеризують організацію, та формує позитивний імідж компанії.

2. Інформаційна та комунікаційна: ефективна культура сприяє вільному потоку інформації та створює сприятливі умови для комунікації між працівниками.

3. Мотиваційна: вона стимулює працівників до досягнення високих результатів та активної участі в житті компанії.

4. Дотримання якості виконаної роботи: культура сприяє створенню умов для постійного підвищення якості продукції чи послуг, які надає підприємство.

Організаційна культура відіграє ключову роль у менеджменті організації, оскільки вона базується на вмінні менеджерів ефективно спілкуватися з підлеглими та визначати оптимальну форму співпраці: індивідуальну або колективну. Кожен керівник має активно сприяти розвитку культури підприємства, застосовуючи методи оцінки організаційної культури в колективі, такі як анкетування, навчання, тренінги, аналіз документів, порівняння з іншими організаціями та вчасне впровадження змін, якщо це потрібно [29].

Організаційна культура підприємства має відповідати міжнародним та національним стандартам, а також стратегії розвитку організації. Ця відповідність створює найбільш сприятливі умови для працівників, які працюють з високою продуктивністю.

Висока продуктивність праці, у свою чергу, підвищує рівень конкурентоспроможності підприємства, оскільки ефективність праці є ключовим фактором впливу на діяльність організації.

Висока продуктивність праці призводить до збільшення виробництва продукції та поліпшення якості надання послуг, що безпосередньо відображається на рівні конкурентоспроможності підприємства. Ефективна та розвинена організаційна культура допомагає зменшити витрати шляхом зменшення плинності кадрів, підвищити продуктивність праці та в результаті підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства.

1.2. Роль організаційної культури у формуванні конкурентоспроможності

Успішність підприємства у конкурентному середовищі залежить від його здатності досягти лідерства за допомогою власних інструментів. Ключовою складовою для досягнення цієї мети є конкурентна перевага, яка формує основу для конкурентоспроможності та визначає стратегічну позицію підприємства. Культура організації, як стверджує Б. Мільнер, є не менш важливим елементом, ніж системи управління, технічні засоби чи бренди. При впровадженні систем управління знаннями, спрямованих на створення, обмін та використання знань, організаційна культура грає ключову роль і може визначити успіх таких ініціатив. Для впровадження будь-якої моделі управління знаннями потрібна зміна організаційної культури.

Дослідниці Л. Степанова та О. Тужилкіна [20] показали, що відмінності в результативності підприємств впливають з асиметрії їхніх знань. Вони визначили найважливішу складову під назвою «неформалізоване знання», яке існує на рівні індивідумів і майже не піддається формалізації, ускладнюючи процеси передачі та реплікації його. Як підкреслює І.О. Кузнецова [14], у пошуку унікальних конкурентних переваг важливою є компетенція персоналу як носія неформального знання.

Отже, успішність організації виявляється через два фактори, що несуть формалізоване та неформалізоване знання: технологію виконання процесів та компетенції персоналу. Технологія передає формалізовані знання про оптимальний спосіб виконання процесів, включаючи управлінські, в той час як людський фактор доповнює це як носій неформалізованого знання, створюючи перешкоди для імітації конкурентами.

Таким чином, можна зробити висновок, що неформалізоване знання відображає якість організаційної культури, що становить суб'єктивну сторону, духовність бізнесу, яка неможлива до копіювання конкурентами. Це глибинний рівень організаційної культури, де цінності автоматично

усвідомлюються на підсвідомому рівні, вважаються істинними та незамінними.

Низький рівень конкурентоспроможності та обмежені результати свідчать про те, що принаймні один зі структурних елементів організаційної культури підприємства є слабким, що впливає на якість виконання його функцій. З іншого боку, рівень організаційної культури безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 1.2

Існуючі визначення поняття «конкурентна перевага» [12]

Автор, джерело	Визначення терміну «конкурентні переваги»	Особливості визначення
Б. Карлоф	Конкурентні переваги формуються численними факторами: ефективним виробництвом, володінням патентами, рекламою, грамотним менеджментом, відношенням до споживачів	Поряд з продуктивністю використання ресурсів (ефективність виробництва) виділено наявність їх окремих видів
М. Портер	Сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємства в конкуренції; продуктивність використання ресурсів	Наведене визначення характеризує конкурентну перевагу як позитивну відмінність у продуктивності використання ресурсів
Ж.-Ж. Ламбен	Характеристики або властивості (атрибути) товару або торговельної марки, що забезпечують фірмі перевагу над прямими конкурентами	Конкурентна перевага підприємства розглядається, перш за все, з позицій товару
А. Шевченко	Характеристики товарів (споживчі властивості), специфічні умови виробництва й продажу, додаткові послуги, які відрізняють діяльність фірми й створюють її переваги над прямими конкурентами	Підхід до терміну «конкурентна перевага» з позиції товару доповнено й розширено

Сутність конкурентної переваги з точки зору ресурсного підходу М. Портер розумів як сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємства в конкуренції; продуктивність використання ресурсів. Наведене визначення характеризує конкурентну перевагу як позитивну відмінність у продуктивності використання усіх ресурсів підприємства [13].

Колектив вчених під керівництвом В. Воронкової доводять, що здійснення процедур визначення сили культури «...базується на прийнятті у

дослідженні концепції, згідно з якою культура підприємства має кілька форм прояву та вміщує низку чітко визначених елементів, які, у свою чергу, можуть бути оцінені індикаторами» [2].

Серед чинників, що характеризують організаційну культуру підприємства слід виділити наступні (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Чинники, які характеризують організаційну культуру підприємства [5]

Чинник	Характеристика чинника
Принципи та цінності	Статус підприємства, власний статус, просування по службі
Впевненість	В підприємстві, у керівництві, віра в успіх, віра у свої сили, підтримка команди
Комунікації	Культура спілкування та зручність обміну інформацією
Відповідальність	Поділ праці, вміння розставляти пріоритети та розраховувати час, якість виконання поставлених завдань
Толерантність	Взаємини між різними категоріями працівників, вирішення конфліктних ситуацій
Розвиток	Навчання, підвищення кваліфікації
Образ	Зовнішній вигляд, діловий стиль, уявлення про працівника, поведінка

Автори вважають, що для формування конкурентних переваг підприємства необхідно враховувати організаційну культуру його персоналу. Це передбачає створення єдиної системи цінностей, норм і правил, які узгоджують пріоритети працівників і підприємства. Формування конкурентоспроможної організації з індивідуальністю та спільними цінностями можливе лише через послідовне запровадження цілісної системи поглядів, до якої входить і особиста внутрішня культура працівників.

Ю. Іванов [9] зазначає, що конкурентні переваги формуються за рахунок таких факторів: стиль внутрішніх і зовнішніх ділових та міжособистісних відносин персоналу; офіційна атрибутика, як-от назва підприємства, емблема, товарний знак; надійність; порядність; гнучкість; культура; соціальна відповідальність. Для того щоб система цінностей позитивно впливала на конкурентоспроможність підприємства, вона повинна бути інтегрована в стратегію розвитку компанії. Це створює ефект синергії, завдяки якому підприємство може успішно реалізувати свою стратегію і досягти поставлених

цілей.

Варто враховувати, що на практиці організаційна культура, яка склалася, не завжди сприяє ефективній роботі персоналу. Часто спостерігається низький рівень довіри як з боку працівників, так і керівників. Працівники не мають прагнення брати на себе відповідальність, проявляти ініціативу та діяти етично. Узагальнення досліджень вчених щодо сутності організаційної культури як складової конкурентних переваг дозволило зробити висновок, що стратегія розвитку організаційної культури є частиною стратегії розвитку персоналу, яка, у свою чергу, входить до стратегії розвитку підприємства.

Процес вибору стратегії розвитку організаційної культури складається з кількох етапів. Для розвитку організаційної культури, що підтримує стратегію конкурентоспроможності підприємства, необхідно дотримуватися такого алгоритму управлінських рішень [8]:

1. Вибір місії підприємства, визначення стратегії, основних цілей та цінностей (пріоритетів, принципів, норм поведінки).
2. Вивчення існуючої організаційної культури. Визначення відповідності наявної організаційної культури стратегії розвитку підприємства. Виявлення чинників, що спричиняють опір змінам.
3. Розробка організаційних заходів щодо розвитку бажаних цінностей.
4. Цілеспрямований вплив на організаційну культуру з метою подолання опору змінам і розвитку установок, які сприяють реалізації розробленої стратегії.
5. Оцінка впливу та внесення необхідних коректив.

Практика організаційного управління свідчить про те, що активне залучення працівників до вирішення завдань підприємства, а саме – розробки програми культурної адаптації – буде сприяти зростанню ролі організаційної культури підприємства як основи конкурентних переваг підприємства.

Взаємозв'язок організаційної культури та рівня конкурентоспроможності підприємства можна відобразити таким чином (рис. 1.4).

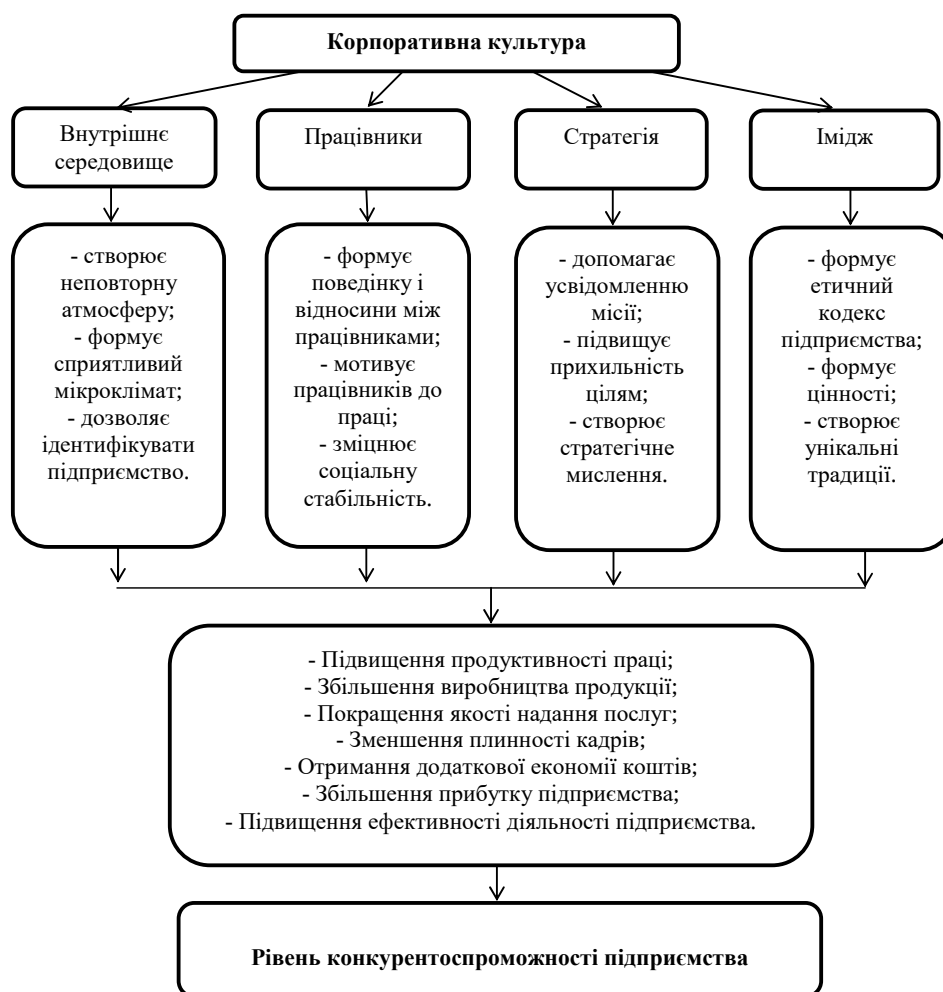


Рис. 1.4. Взаємозв'язок організаційної культури та рівня конкурентоспроможності підприємства [19]

Організаційна культура підприємства повинна відповідати як міжнародним, так і вітчизняним стандартам, а також стратегії розвитку підприємства. Ця відповідність створює найбільш сприятливі умови для високої продуктивності праці співробітників, що, у свою чергу, підвищує рівень конкурентоспроможності підприємства. Продуктивність праці є важливим фактором, що впливає на ефективність діяльності підприємства. Висока продуктивність призводить до збільшення виробництва продукції та покращення якості послуг, що демонструє тісний зв'язок між конкурентоспроможністю і продуктивністю праці.

Отже, ефективна та розвинена організаційна культура дозволяє зменшити витрати за рахунок зниження плинності кадрів, підвищити продуктивність

праці, що, у свою чергу, підвищує рівень конкурентоспроможності підприємства. Досвід провідних підприємств України свідчить про те, що запорукою конкурентних переваг стало впровадження системи стратегічних принципів, які визначають роль організаційної культури як основи конкурентних переваг підприємства (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Стратегічні принципи ролі організаційної культури підприємства як основи конкурентних переваг підприємства [19]

№	Стратегічний принцип	Коментар
1	Пошук та залучення працівників-новаторів	Довгострокова орієнтація готових ризикувати, які не бояться відповідальності
2	Постійне зіставлення поточних цілей і створення фундаменту до майбутніх змін	Пояснюючи «чому», керівництво демонструє повагу до тих, кого залучає до процесу розвитку (зміни) організаційної культури
3	Активне залучення працівників до справ підприємства	Формування позитивної трудової етики; розробка програми культурної адаптації буде сприяти зростанню конкурентних переваг підприємства
4	Регулярне надання достовірної інформації	Керівництву рекомендовано регулярно й ширше ділитися інформацією з підлеглими щодо конкурентної позиції підприємства
5	Проводити символічні зміни	Більшість важливих складових організаційної культури супроводжуються зміною символів. Символи допомагають формуванню нового бачення щодо конкурентних переваг та ділового авторитету підприємства

Для практичної реалізації вищезазначених принципів необхідно проводити роботу з формування адекватного стилю керівництва. Керівникам підприємств та їхніх структурних підрозділів варто приділити увагу розвитку таких якостей, як знання науки управління, комплексність мислення, висока мотивація до роботи, інформаційна відкритість, конструктивне сприйняття критики, організаторські здібності, вміння мотивувати, переконувати та вирішувати конфлікти, ініціативність, здатність до навчання і професійна компетентність. Проте для того, щоб підлеглі проявляли конструктивну ділову активність та ініціативність, необхідні соціальна відвага і сильне бажання розвиватися разом із підприємством. Це можливо лише за умови цілеспрямованого та системного формування ефективного соціально-

психологічного (інноваційно-підприємницького) клімату, сутність якого полягає у залученні всіх співробітників до процесу розвитку організаційної культури. Щодо розвитку організаційної культури як чинника конкурентоспроможності підприємства, пропонується система заходів з вибору стратегії (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Система заходів щодо вибору стратегії розвитку організаційної культури як чинника конкурентоспроможності підприємства [26]

Етапи	Зміст робіт	Результат
Дослідження та формалізація бачення і очікування керівництва щодо розвитку організаційної культури	Формування керівництва розвитку культури бачення в напрямку організаційної	Опис бажаної організаційної культури із заданими параметрами
Дослідження існуючих інструментів і механізмів організаційної культури	Аналіз сформованої організаційної культури в підрозділах і між ними. Аналіз документів, які регламентують організаційну культуру. Аналіз методів внутрішнього PR	Звіт про результати дослідження
Діагностика ефективності командної роботи	Оцінка структури команд. Дослідження компетенції в процесі основної діяльності підприємства. Оцінка системи управління командою	Звіт про результати діагностики. Рекомендації щодо організації ефективного управління команди
Розвиток організаційної культури	Формування бізнес-схем процесів комунікації	Модель системи робіт щодо розвитку організаційної культури культури
Розробка методики контролю та діагностики ефективності організаційної культури	Розробка положення (регламенту) про методику контролю та діагностики	Методика контролю та діагностики.
Регламентація організаційної культури	Документальний опис організаційної культури. Розробка положення з організаційної культури в організації	Положення про організаційну культуру, регламенти основних бізнес-процесів підтримки організаційної культури
Навчання спеціалістів методам і технологіям по роботі організаційної культури	Проведення тренінгу щодо удосконаленню організаційної культури для ключового персоналу організації.	Програма семінару обговорення. Програма тренінгу
Оцінка результатів удосконалення організаційної культури	Отримання зворотного зв'язку від персоналу щодо організації організаційної культури	Звіт про результати оцінки

Наразі методи дослідження складного явища культури організації (підприємства) можна умовно об'єднати у трьох групах [6]:

1) Холістичні - дослідник глибоко поглиблюється у культуру організації та виступає як співучасник-спостерігач.

2) Метафоричні - дослідник використовує метафоричні зразки мови для опису культури організації, розуміючи її через порівняння з різноманітними образами або символами.

3) Кількісні - дослідник використовує кількісні методи для аналізу та вимірювання певних аспектів культури організації, такі як анкетування, опитування та статистичний аналіз даних.

Таблиця 1.6

Характеристика методик оцінювання організаційної культури [6]

Назва	Характеристика
1	2
Методика «клінічного дослідження» Шейна	Методика передбачає, що працівники добровільно надають необхідні дані, оскільки самі є ініціаторами досліджень і вважають, що це сприятиме їхній роботі. Шейн пропонує проводити аналіз на трьох рівнях: видимі артефакти та проголошені цінності; правила й норми поведінки; базові уявлення. Переваги цієї методики включають дуже високу точність, надійність і можливість використання результатів дослідження в повсякденній роботі. Проте, складнощами є відносна тривалість дослідження, його трудомісткість і необхідність зацікавленості великої кількості працівників у змінах.
Методика OCAI Камерона і Куінна	OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) є кількісним методом оцінки організаційної культури, який ґрунтується на теоретичній моделі "Рамкова конструкція конкуруючих цінностей". Основною ідеєю OCAI є формування двох профілів: "як є" і "як повинно бути", після чого виявляються невідповідності, що допомагає сформулювати необхідні напрямки для змін в організаційній культурі. Недоліком цієї методики є її надмірна універсальність, яка може обмежувати можливість дослідження лише симптомів, а не кореневих причин тієї чи іншої поведінки працівників.
Методика Посту і Конінга	Під час підрахунку результатів позитивні відповіді змішуються з інвертованими негативними відповідями, щоб сформувати загальний рейтинг для кожного параметра. Однією з сильних сторін цього методу вимірювання є його висока статистична надійність. Наразі не виявлено явних слабкостей цієї методики.

Продовження табл. 1.6

1	2
Методика ОСП О'Рейллі, Чатмана і Калдвелла	Методика Organizational Culture Profile (ОСР) розроблена для характеристики психологічного клімату в організації. Аналіз результатів, отриманих за допомогою ОСР, проводиться за 27 параметрами, які поділені на 7 напрямків. Три напрямки відображають ставлення до роботи: формалізованість, стабільність та інноваційність. Два напрямки - командний дух і повага до людей - відображають оцінку взаємин у колективі. Ще два додаткові параметри описують норми особистих дій - орієнтацію на взаємодію та агресивність.
Методика OSC Гласер і Заману	Organizational Culture Survey (ОС) використовує 6 параметрів організаційної культури для аналізу, які включають командну роботу, мораль, інформаційні потоки, участь в управлінні, контроль і зібрання. Опитування проводяться з кожним працівником індивідуально у відведеному місці у визначений час, що сприяє підвищенню надійності методики.
Методика «Культурне поле» Т.О. Соломанідіної	Запропоновано розглядати "культуру из поля" організації, розмістивши всередині кола 4 сектори, що складаються з 4 параметрів, що характеризують організаційну культуру. Значення кожного параметра визначається на основі відповідей працівників на відповідні запитання. Після отримання профілю працюють з ним аналогічно до інших кількісних методик.

Сучасні керівники все частіше розглядають організаційну культуру як потужний стратегічний чинник, що дозволяє орієнтувати усі підрозділи і окремих працівників на досягнення головної мети, дає можливість мобілізувати ініціативу працівників, підвищувати їх особисту мотивацію. Сильна організаційна культура дозволяє концентрувати зусилля на головних стратегічних напрямках розвитку підприємства, що забезпечує найвищу продуктивність, успішність і прихильність її працівників. Отже, розвиток організаційної культури пов'язаний із визначенням базових цінностей, знаходженням способів соціальної згуртованості співробітників, встановленням певного типу відносин між членами організації, а також із зовнішнім середовищем.

Висновки до розділу 1

Культура суспільства є змінним і цінним чинником, який передається між поколіннями. Аналогічно, культура організації, в основі якої лежить

людський фактор, має велике значення. Теоретичні аспекти організаційної культури початково зароджувалися в інших науках і лише недавно стали окремою науковою дисципліною.

Організаційна культура визначається як сукупність духовних традицій, цінностей, історичних моментів, символів організації, норм поведінки та правил, які цінуються і дотримуються кожним працівником підприємства.

Основними елементами організаційної культури є цінності, традиції, ідеології, переконання, правила та норми поведінки, які визначають діяльність компанії. Її впровадження в організацію здійснюється на основі принципів і функцій, а зміни впроваджуються через інновації, реорганізацію структури або покращення комунікацій у ній.

Важливо також зазначити, що ефективна організаційна культура сприяє підвищенню лояльності співробітників, зниженню рівня плинності кадрів і поліпшенню загальної продуктивності. Крім того, вона допомагає створити сприятливий робочий клімат, який стимулює інновації та адаптацію до змін на ринку, що є критично важливим для довгострокового успіху підприємства.

РОЗДІЛ 2

ЗАГАЛЬНИЙ АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика ПАТ «Одеський коньячний завод»

Підприємство спеціалізується на виробництві коньяків та суміжних продуктів під торговою маркою «Shustoff». ПАТ «Одеський коньячний завод» є одним із найпотужніших підприємств галузі в Європі та входить до складу холдингу Global Spirits. GLOBAL SPIRITS – один зі світових лідерів з виробництва алкоголю.

Компанія Global Spirits є власником низки підприємств з виробництва горілки, настоянок, коньяків та бренді, вин, шампанського, вермутів та слабоалкогольних напоїв.

Підприємство ПАТ «Одеський коньячний завод» засноване в 1863 в Одесі торгово-промисловим товариством «Шустов та сини». У 1900 компанії присуджено Гран-прі на Всесвітній виставці в Парижі, в результаті чого продукція заводу була удостоєна маркуватися під визначенням «коньяк». До 1956 завод був єдиним виробником коньяку в Україні. Виробничі потужності компанії розташовані в м. Одеса Одеської області.

Завод є підприємством повного циклу виробництва бренді за класичною французькою (Шарантською) технологією. Завод володіє значними площами власних елітних виноградників (близько 1 000 га).

У розплідниках підприємства вирощують такі сорти винограду, як Шардоне, Рислінг Рейнський, Совіньйон Блан, Трамінер Рожевий, Піно Нуар, ПіноМеньє, Піно Блан, Каберне Совіньйон, Мерло [16]. У наш час завод є виробником більш ніж 50 найменувань марочних і ординарних коньяків, 13 видів шампанського. До його торгових марок належать «Шустов», «Десна», «Одеса», «Золотий Дюк», «Аркадія», «Ювілейний», «Чайка», «Ореанда»,

«Гранд Франс» та інші.

Сьогодні цех спиртокуріння Одеського коньячного заводу наймасштабніший у Європі. За сезон спиртокуріння (близько 6 міс.) тут можна перекурити до 3 млн. декалітрів коньячних виноматеріалів та отримати до 2 тисяч декалітрів абсолютного алкоголю на добу. Цех дистиляції заводу є одним з найбільших в Європі. Новий цех обладнаний апарати-аламбіками з червоної міді, що були виготовлені у Франції.

Обладнання повністю змонтоване та запущене у виробництво французькою фірмою «Prulo». На заводі в експлуатації перебуває близько 15 тисяч бочок, у яких витримуються бренді. Це найбільший парк бочок в Україні. Серед них є ємності, яким більше 100 років.

На території ПАТ «ОКЗ» розташовані такі основні виробничі споруди: адміністративний корпус; купажний цех (відділення приймання коньячних спиртів, відділення колероварочне та підготовки води); цех розливу; склад готової продукції; матеріальний склад; тарний цех; виробничо-технологічна лабораторія; трансформаторна підстанція; автономні дизельні електростанції; газова котельня.

В цеху розливу ПАТ «Одеський коньячний завод» працюють три автоматичних виробничих лінії, а також сувенірна лінія, де використовується ручна праця. Кожна з автоматичних виробничих ліній налаштована на виробництво під певний формат пляшки (як за формою, так і за ємністю, від 0,1л до 0,75л) продукції, яка виготовляється.

Виробнича потужність ліній складає 4375 пляшок/годину. Перша лінія призначена для виробництва таких одиниць готової продукції, як – «Десна 3*,4* -0,25л та 0,5л», «Чайка», «Аркадія», «Ювілейний» та інше ; По другій автоматичній лінії виробляються такі відомі торгівельні марки як «Шустов 3*,4*,5 ємністю 0,25л,0,5 л», «Шоколатье», та інше.

З 2017 року завод оснащений найбільшим в Україні акратофором – спеціальним апаратом для отримання ігристого вина резервуарним способом. У 2021 році було зроблено рестайлінг класичної лінійки «Шустофф» з

топовою міжнародною агенцією London Brand Consulting, оновлено рецептури асамбляжу та отримано абсолютно супер новий продукт.

Компанія ПАТ «Одеський коньячний завод» дає перевагу демократичному стилю керівництва, при якому керівництво розподіляє відповідальність між підлеглими, делегуючи їм визначений ступінь свободи та влади (в межах посадових інструкцій).

Залежно від значимості впливу на бізнес питання вирішуються на різних рівнях (вище керівництво, директори за напрямками, керівники структурних підрозділів). Для аналізу фінансово-економічного стану ПАТ «Одеський коньячний завод» необхідно проаналізувати економічні показники підприємства за період 2018-2020 роки (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Основні показники виробничої діяльності ПАТ «Одеський коньячний завод»

Показники	2018	2019	2020	Абс. приріст, +/-		Відн. приріст, %	
				2019	2020	2019	2020
Обсяг виробництва, тис. дал.							
Коньяк	447,9	392,9	361,8	-55	-31,1	-12,28	-7,92
Вино	262,7	243,7	309,5	-19	65,8	-7,23	27,00
Напій алкогольний	30,2	42,8	65,8	12,6	23	41,72	53,74
Обсяг реалізації, тис. дал.:							
Коньяк	437,5	393,6	361,1	-43,9	-32,5	-10,03	-8,26
Вино	261	244,5	310,1	-16,5	65,6	-6,32	26,83
Напій алкогольний	29,3	42,7	63,8	13,4	21,1	45,73	49,41

Розроблено автором

Основні види продукції, що їх виробляє ПАТ «ОКЗ»:

– коньяки 3*: «Одеський» і «Десна», перші ординарні коньяки, створені в 1947 р. До їх складу входять коньячні спирти, витримані від 3 до 5 р.;

– класична лінійка коньяків від Шустова: «3 зірочки», «4 зірочки» і «5 зірочок». У їх складі – коньячні спирти з витримкою від 3 до 5 р.;

– єдині коньяки в Україні зі спиртами 20-річної витримки. Вони випущені на 110 років з моменту отримання Шустовим Гран-прі на дегустаційному конкурсі в Парижі;

– «Чайка», «Аркадія» і «Ювілейний» – традиційні марочні коньяки Одеського коньячного заводу, в складі яких спирти, витримані 8-15 р.;

– «Одеса» та «Золотий Дюк» – це марочні старі коньяки, до складу яких входять спирти, витримані в дубових бочках від 20 до 37 років;

– вишуканий коньячно-шоколадний дижестив від Shustoff.

Перейдемо тепер до показників фінансового стану підприємства. Фінансові результати ПАТ «Одеський коньячний завод» наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Фінансові результати ПАТ «Одеський коньячний завод», тис.грн.

Найменування статті	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення +/-	
				2021/2020	2022/2021
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	900000	890000	670000	-10000	-220000
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	826000	820000	610800	-6000	-209200
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	1150	2100	1360	950	-740
Податок на прибуток	810	2055	710	1245	-1345
Чистий прибуток	340	45	580	-245	535

Розроблено автором

Як вказано у таблиці, у 2022 році ПАТ «Одеський коньячний завод» отримав виручку від реалізації на суму 670000 тис. грн., що на 25,6% або на 230000 тис. грн. менше, ніж у 2020 році. Це можна пояснити початком активних воєнних дій в Україні.

У той же час, у 2022 році собівартість також зменшилася на 26,05% порівняно з 2020 роком, а порівняно з 2021 роком спостерігалось скорочення на 25,5%. Іншими словами, темпи змін собівартості перевищували темпи змін чистого доходу, що свідчить про гнучкість управління ПАТ «Одеський коньячний завод» відповідно до ринкових умов: при зменшенні обсягів продажів компанія старалася зберігати витрати на рівні, щоб забезпечити

прибутковість.

Чистий прибуток за підсумками 2022 року склав 580 тис. грн., що є позитивним показником, оскільки порівняно з аналогічним періодом 2020 року був зафіксований чистий прибуток у розмірі 340 тис. грн. У порівнянні з 2020 роком, чистий прибуток зріс більш ніж в 12 разів - з 45 тис. грн. до 580 тис. грн.

Отже, фінансова ефективність ПАТ «Одеський коньячний завод» у 2022 році за показником чистого доходу виявилася гіршою, ніж у попередні періоди 2020-2021 роки, а за показником чистого прибутку навпаки, показала кращі результати, що свідчить про раціональне управління витратами підприємства відповідно до ринкових умов.

Здійснено оцінку ліквідності та платоспроможності. Коефіцієнти ліквідності показують здатність підприємства вчасно виконувати свої поточні (короткострокові) зобов'язання, мобілізувавши ліквідні активи.

У таблиці 2.3 надано аналіз ліквідності ПАТ «ОКЗ» за допомогою розрахунку показників ліквідності.

Таблиця 2.3

Показники ліквідності ПАТ «ОКЗ»

Показники ліквідності	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,177	1,128	1,014
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,124	1,052	0,873
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,090	0,081	0,011
Маневреність ВОК	0,508	0,632	0,765
Коефіцієнт обертання оборотних коштів	2,50	2,40	2,72

Розроблено автором

Коефіцієнт поточної ліквідності вказує на співвідношення між поточними активами та поточними зобов'язаннями. У 2020 році коефіцієнт склав 1,177, що означає, що у підприємства було 1,177 грн. ліквідних активів на кожен грн. поточних зобов'язань. Згодом цей показник знизився до 1,014 у 2022 році, що може вказувати на зменшення ліквідності.

Коефіцієнт швидкої ліквідності відображає співвідношення між найбільш ліквідними активами (зазвичай це грошові кошти та цінні папери) та

поточними зобов'язаннями. У 2020 році цей коефіцієнт склав 1,124, але він знизився до 0,873 у 2022 році. Це може свідчити про зменшення спроможності підприємства виконувати свої поточні зобов'язання за допомогою найбільш ліквідних активів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності відображає здатність підприємства виконати свої поточні зобов'язання без продажу запасів. У 2020 році коефіцієнт становив 0,090, що може вважатися досить високим рівнем ліквідності. Однак у 2022 році цей показник стрімко знизився до 0,011, що може вказувати на проблеми з ліквідністю, особливо якщо поточні зобов'язання не можуть бути виконані без продажу запасів.

Загалом, падіння коефіцієнтів ліквідності може свідчити про зменшення фінансової стабільності ПАТ «ОКЗ» протягом періоду з 2020 по 2022 рік.

Таблиця 2.4

Показники фінансової стійкості ПАТ «ОКЗ»

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,33	0,32	0,59
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,49	0,48	1,42
Показник фінансового левириджу	0,3601	0,3664	0,0283

Розроблено автором

З таблиці 2.7 видно, що стан фінансової стійкості підприємства покращується протягом цих трьох років, особливо в 2022 році, коли спостерігається значне збільшення коефіцієнта фінансової стабільності.

Розглянемо показники рентабельності заводу протягом 2020-2022 рр.

Таблиця 2.5

Показники рентабельності ПАТ «ОКЗ»

Коефіцієнти	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення (+/-)
Коефіцієнт рентабельності основної діяльності	8,96	8,54	9,69	0,73
Коефіцієнт рентабельності реалізації	8,22	7,87	8,83	0,61
Операційна рентабельність продажу	0,03	0,0051	0,09	0,05
Коефіцієнт рентабельності активів	0,06	0,01	0,13	0,07
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,18	0,02	0,31	0,13

Розроблено автором

У цілому, можна сказати, що показники рентабельності ПАТ "ОКЗ" зростають протягом аналізованих трьох років, що свідчить про позитивну динаміку у фінансових показниках підприємства.

Отже, важливим є той факт, що впродовж вивченого періоду ПАТ "ОКЗ" продемонструвало позитивні результати в ефективності своєї діяльності, навіть при зменшенні чистого доходу. Однак, деякі показники ПАТ "ОКЗ" залишаються дуже низькими, що свідчить про потребу вдосконалення управління чистим прибутком підприємства, що є важливою складовою його конкурентоспроможності.

Таблиця 2.6

Показники фінансової стійкості ПАТ «ОКЗ»

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	0,012	0,011	0,005
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	0,89	0,88	0,66
Витрати на рекламу (збут), тис. грн.	44000	31000	14000
Приріст чистого доходу від реалізації, тис. грн.	70000	-10000	-220000
Коефіцієнт ефективності реклами	0,63	-3,10	-0,06

Розроблено автором

Загалом, аналіз цих показників вказує на можливі проблеми у виробництві, збуті та рекламі, а також на загострення фінансової ситуації компанії. Важливо, щоб компанія ретельно розглянула ці показники та вжила необхідних заходів для виправлення ситуації. Отже, загалом, щодо ефективності організації збуту товару, ПАТ «ОКЗ» демонструє досить позитивні результати в рентабельності продажів та коефіцієнті затовареності готовою продукцією. Проте, існують певні недоліки, зокрема, у коефіцієнті завантаження виробничих потужностей, який значно зменшився протягом останнього періоду, а також у показнику ефективності реклами, що показує від'ємні значення два останні роки поспіль.

Асортимент підприємства надзвичайно широкий, часто проходить оновлення асортименту і покращення вже готових технологій виготовлення продукції з дотриманням давніх традицій. Цінова політика ПАТ «ОКЗ» направлена більше у середній та високий ціновий сегмент. Кожен сегмент

відповідає своїй якості і націлений на те, щоб споживач залишався задоволений ціною, якістю та смаком продукції ПАТ «ОКЗ».

Таблиця 2.7

Ціни на продукцію різного виду ПАТ «Одеський коньячний завод»

Пляшка, л	Категорія продукції та середня ціна за од., грн.					
	Коньяки				Бренді	
	Шустов	Ординарні	Марочні	Колекційні	«SPEAK EASY»	«SHUSTOFF 150»
0,5	65	70	282	–	120	149
0,7	172	147	–	12875	–	–

Розроблено автором

Що, ж стосується споживачів, в 2019 році підприємство уклало контракти на постачання своєї продукції в Австралію і Польщу та активно освоює ринок США. Всього компанія здійснює експорт в 14 країн. Експорт коньячної продукції з України за останні два роки значно збільшився, постачання відбувається в такі країни: Азербайджан, Китай, Грузія, Ізраїль, Литва, Словачія, Таджикистан та ін. Також, підприємство співпрацює з відомою мережею магазинів по всій Україні ROZETKA, супермаркетами та універсами «АТБ», «Копійка», «Сільпо», «Таврія В», купити продукцію «ОКЗ» можна в спеціальному фірмовому магазині від ПАТ «ОКЗ», також є інтернет-магазин, в наш час це дуже актуально і головне безпечно, тому що можна швидко замовити будь-який коньяк різної ТМ від ПАТ «ОКЗ», підприємство займається багаторівневою дистрибуцією.

Постачальниками підприємства є компанії, що постачають тару для розливу алкогольних напоїв. Підприємство активно співпрацює з такими компаніями, як ПАТ «Українська дистрибуційна компанія», Багатопрофільний кооператив «Гермес», ПАТ Науково-виробниче підприємство «Екос».

Сировинними матеріалами компанія забезпечує себе сама, так як має власні виноградники, які розташовані біля селища Великодолинське та мають площу 1000 га.

2.2. Характеристика стану організаційної культури ПАТ «Одеський коньячний завод»

Зростаюча значимість вимірювання та оцінки культури організації впливає із необхідності адаптації до змін, забезпечуючи стійкість організації у змінному зовнішньому середовищі. Організаційна культура представляє собою систему цінностей, норм, правил, мотивів працівників, ритуалів та традицій, що формуються з часом і впливають на місію і основні цілі організації.

Оскільки організація - це система свідомо координованої діяльності групи людей зі спільною метою, і корпорації є однією з організаційно-правових форм, об'єднуючи виробничі, наукові та комерційні інтереси з центральним керівництвом і координацією, можна стверджувати, що організаційна культура є ключовою філософією та ідеологією об'єднаних в корпорацію підприємств.

Організаційна культура ПАТ «Одеський коньячний завод» відображається у його традиціях, цінностях та способі взаємодії між співробітниками. На заводі панує атмосфера професіоналізму, допитливості та відданості виробництву високоякісних коньячних напоїв.

1. Традиції та історія: ПАТ «Одеський коньячний завод» пишається своєю багатоісторичною спадщиною та традиціями виготовлення коньяків. Ретельне дотримання класичних методів виготовлення сприяє збереженню вишуканого смаку та якості продукції.

2. Професіоналізм: Кожен співробітник ПАТ «Одеський коньячний завод» володіє високим рівнем майстерності та відданості своїй роботі. Професіоналізм у всіх сферах виробництва та управління є ключовим пріоритетом.

3. Інновації: Компанія постійно прагне до удосконалення своїх продуктів та процесів виробництва через впровадження сучасних технологій та кращих практик. Інноваційний підхід дозволяє залишатися

конкурентоспроможним на ринку.

4. Командний дух: На заводі панує співпраця та взаємодопомога між колегами. Командний дух сприяє успішному виконанню завдань та досягненню спільних цілей.

5. Підтримка талантів: ПАТ «Одеський коньячний завод» відділяє значну увагу розвитку та підтримці своїх працівників. Ініціативність та креативність співробітників активно підтримуються та винагороджуються.

Ці риси організаційної культури створюють сприятливе середовище для розвитку та досягнення високих результатів як для компанії в цілому, так і для кожного працівника окремо.

Для оцінки організаційної культури ПАТ «Одеський коньячний завод» ми використовуємо метод побудови профілю організаційної культури на основі експертної оцінки її складових. Побудова профілю організаційної культури на основі експертної оцінки є важливим інструментом для розуміння поточного стану культури компанії та виявлення її сильних і слабких сторін. У рамках дослідження ми провели анкетування та інтерв'ю з 80 працівниками підприємства.

Побудова профілю організаційної культури на основі експертної оцінки є ефективним методом для виявлення сильних і слабких сторін організаційної культури. Залучення різних рівнів експертів та аналіз їх оцінок дозволяє отримати комплексне уявлення про стан організаційної культури та розробити ефективний план дій для її покращення. Дослідження складається з п'яти розділів з відповідними питаннями для аналізу та відображає оцінку організаційної культури підприємства з погляду як менеджменту, так і співробітників. Система оцінювання містить три рівні:

3б - найвищий рівень;

2б - прийнятний рівень;

1б - незадовільний рівень.

Оцінка організаційної культури ПАТ «Одеський коньячний завод» представлена у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка організаційної культури ПАТ «Одеський коньячний завод»
частина I «Сприйняття працівників»

Аналізовані фактори	Погляд співробітників	Погляд менеджменту
Дотримання трудової дисципліни	3	2
Дотримання встановленої політики підприємства	3	3
Виконання інструкцій і розпоряджень	3	2
Креативність	2	1
Орієнтація результатів на якість роботи	2	1
Відповідність роботи обійнятій посаді	2	3
Знання виконуваної роботи	3	3
Етика ділових відносин	3	3
Відданість справі	3	2
Співробітництво (згуртованість колективу)	2	1
Загалом	27	21

Розроблено автором

Загальний бал співробітників значно вищий, ніж у менеджменту, що свідчить про більш позитивне сприйняття організаційної культури з боку працівників. Менеджмент оцінює більшість факторів нижче, що може вказувати на те, що керівництво бачить більше проблем та недоліків у організаційній культурі. Це може бути основою для подальшого аналізу та покращення внутрішніх процесів у компанії.

Таблиця 2.9

Оцінка організаційної культури ПАТ «Одеський коньячний завод»
частина II «Сприйняття управління»

Аналізовані фактори	Погляд співробітників	Погляд менеджменту
Турбота про колектив (про підлеглих)	2	3
Дотримання дисципліни	2	3
Почуття відповідальності	3	3
Чемність	3	3
Етика керівництва	3	3
Орієнтація результатів на мотивацію	3	2
Уміння розв'язувати проблеми	3	3
Мистецтво планування	2	2
Справедливість	2	3
Загалом	21	25

Розроблено автором

Загальний результат показує, що менеджмент оцінює свою діяльність і управлінські практики більш позитивно (25 балів), ніж це роблять співробітники (21 бал). Це може свідчити про те, що керівництво вважає, що вони добре виконують свої обов'язки та турбуються про колектив, тоді як співробітники бачать певні недоліки та вважають, що є області, які потребують покращення. Основні розбіжності в оцінках спостерігаються у таких факторах, як турбота про колектив, дотримання дисципліни, орієнтація результатів на мотивацію та справедливість. Ці розбіжності можуть свідчити про потребу в кращій комунікації між менеджментом та співробітниками, щоб вирівняти очікування та покращити сприйняття управління в компанії.

Таблиця 2.10

Оцінка організаційної культури ПАТ «Одеський кон'ячний завод» частина
ІІІ «Обмеження прихильності правилами й інструкціями»

Аналізовані фактори	Погляд співробітників	Погляд менеджменту
Обслуговування (відвідуваність)	2	2
Поведінка	3	3
Люб'язність	3	3
Чесність	3	3
Цілісність	3	2
Зовнішній вигляд	3	3
Точність / швидкість	2	2
Повага (відношення) до влади (повноважень)	2	2
Повага (відношення) до співробітників	2	2
Загалом	22	22

Розроблено автором

Загальний результат оцінки за частиною ІІІ показує повну узгодженість між співробітниками та менеджментом, оскільки обидві групи набрали однакову кількість балів (22 бали). Це свідчить про єдине сприйняття обмежень, які накладаються правилами та інструкціями на організаційну культуру підприємства.

Основні висновки:

- високий рівень узгодженості щодо поведінки, люб'язності, чесності та зовнішнього вигляду свідчить про те, що ці аспекти добре розуміються та дотримуються в компанії.

- різниця в оцінці цілісності може свідчити про деякі розбіжності в очікуваннях або сприйнятті етичних норм між співробітниками та менеджментом.

- середня оцінка таких факторів, як обслуговування, точність/швидкість, повага до влади та співробітників, може вказувати на області, які потребують покращення.

Таблиця 2.11

Оцінка організаційної культури ПАТ «Одеський коньячний завод»
частина IV «Організаційне управління»

Аналізовані фактори	Погляд співробітників	Погляд менеджменту
Виробництво якісної продукції та послуг.	2	3
Безумовне виконання законодавства: податкового, екологічного, праці.	3	3
Ефективне ведення бізнесу, який орієнтований на створення додаткової економічної вартості та підвищення конкурентоспроможності в інтересах власників та суспільства.	3	3
Розбудова сумлінних та взаємовигідних відносин зі всіма заінтересованими сторонами.	2	3
Дотримання міжнародних угод та використання рекомендацій міжнародних стандартів.	3	3
Використання ресурсозберігаючих технологій, забезпечення екологічної безпеки виробництва.	2	2
Надання ефективних робочих місць з достойним рівнем оплати праці та соціальних пільг.	2	3
Забезпечення безпеки праці.	3	3
Сприяння усесторонньому професійному розвитку та підвищенню кваліфікації працівників.	2	3
Врахування очікувань суспільства та загальноприйнятих етичних норм в діловій практиці.	2	3
Загалом	24	29

Розроблено автором

Загальний результат показує, що менеджмент оцінює організаційне управління більш позитивно (29 балів), ніж це роблять співробітники (24 бали). Це може свідчити про те, що керівництво має більш оптимістичне або ідеалізоване бачення ситуації в порівнянні з працівниками.

Ці розбіжності вказують на потребу в покращенні комунікації між менеджментом та співробітниками для вирівнювання очікувань і сприйняття,

а також можуть стати основою для розробки стратегій покращення організаційної культури та управлінських практик.

Таблиця 2.12

Оцінка організаційної культури ПАТ «Одеський коньячний завод» частина V
«Глобальний договір ООН: положення з розвитку КСВ»

Аналізовані фактори	Погляд співробітників	Погляд менеджменту
Комерційні компанії повинні забезпечувати та поважати захист прав людини, проголошених на міжнародному рівні.	3	3
Комерційні компанії повинні забезпечувати, щоб їхня власна діяльність не сприяла порушенню прав людини.	3	3
Комерційні компанії повинні підтримувати свободу зібрань і дієве визнання права на колективні угоди.	3	3
Комерційні компанії повинні сприяти викоріненню примусової праці.	3	3
Комерційні компанії повинні сприяти ефективном викоріненню дитячої праці.	3	3
Комерційні компанії повинні сприяти викоріненню дискримінації у сфері зайнятості та працевлаштування.	3	3
Комерційні компанії повинні дотримуватися превентивних підходів до екологічних проблем.	3	3
Комерційні компанії повинні ініціювати поширення екологічної відповідальності.	2	2
Комерційні компанії повинні стимулювати розвиток і розповсюдження екологічно чистих технологій.	3	3
Загалом	26	26

Розроблено автором

Під час аналізу організаційної культури ПАТ «Одеський коньячний завод» було встановлено, що значних розбіжностей у поглядах між співробітниками та керівництвом не виявлено, що підтверджує ефективність організаційної культури підприємства. Хоча є деякі відмінності у думках працівників та керівництва з приводу критеріїв, таких як креативність, спрямованість на якість роботи та співпраця, ці відмінності не є критичними.

Керівництво вважає, що недоліки існують у таких аспектах, як креативність та згуртованість колективу. У той час як співробітники відзначають недоліки у створенні ефективних робочих місць з гідним рівнем оплати праці та соціальними пільгами, а також у підтримці професійного розвитку та підвищення кваліфікації.

На основі аналізу п'яти частин оцінки організаційної культури ПАТ «Одеський коньячний завод», можна зробити такі загальні висновки: менеджмент, як правило, оцінює організаційну культуру та організаційне управління вище, ніж співробітники. Це вказує на потенційні розбіжності у сприйнятті та очікуваннях між керівництвом і працівниками. Є узгоджені високо оцінені фактори, такі як етика ділових відносин, відповідальність, чесність, зовнішній вигляд, дотримання законодавства та міжнародних стандартів.

Відзначені слабкі місця включають креативність, співробітництво, ресурсозбереження, точність/швидкість виконання завдань, взаємовигідні відносини, професійний розвиток та врахування суспільних очікувань. Для вирівнювання сприйняття і очікувань необхідно покращити комунікацію між менеджментом і співробітниками, а також розробити стратегії для усунення виявлених недоліків. Висока етичність, відповідальність та дотримання стандартів показують сильні сторони організаційної культури, на яких можна будувати подальший розвиток.

Рекомендації щодо покращення організаційної культури:

1. Покращення комунікації - регулярні зустрічі та обговорення між співробітниками та керівництвом для вирівнювання очікувань та вирішення розбіжностей.
2. Розвиток креативності та співробітництва - впровадження програм та ініціатив, що стимулюють креативність та командну роботу.
3. Фокус на професійний розвиток - забезпечення можливостей для підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання співробітників.
4. Оцінка та коригування процесів - перегляд процесів з акцентом на точність та швидкість виконання завдань, а також на впровадження ресурсозберігаючих технологій.

Покращення цих аспектів допоможе підвищити рівень задоволеності співробітників і сприяти загальному розвитку організаційної культури на ПАТ «Одеський коньячний завод».

2.3. Аналіз конкурентоспроможності ПАТ “Одеський коньячний завод”

Швидкі зміни на ринку, поява нових учасників, глобалізація та інші зовнішні фактори змушують керівників підприємств постійно оцінювати рівень своєї конкурентоспроможності та шукати ефективні заходи для її підвищення.

Багато дослідників звертають увагу на конкурентоспроможність підприємств і методи її оцінки. Проте на сьогодні не існує загальноприйнятої методики для цього. Є кілька підходів до оцінки конкурентоспроможності, серед яких:

1. Метод, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції базується на ідеалі ефективного ринку.
2. Підходи, що пов'язані з якісними показниками продукції визначають рівень конкурентоспроможності через якість виробів.
3. Методи, засновані на теорії конкурентної переваги спираються на теорію Майкла Портера про конкурентні переваги.
4. Метод бенчмаркінгу передбачає порівняння з найкращими практиками галузі.
5. Методи комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності передбачають оцінку з урахуванням різноманітних аспектів діяльності підприємства.

Ці методи мають відмінності в підходах та базі формування показників конкурентоспроможності і можуть бути застосовані в різних ситуаціях в залежності від галузі досліджуваного об'єкта.

Відомий представник Гарвардської школи бізнесу М. Портер запропонував на підставі врахування співвідношення двох найважливіших факторів – масштабів цільового ринку та конкурентних переваг три основних підходи до розроблення стратегії поведінки фірми на ринку [27].

Розглянемо аналіз основних підходів до формування стратегії.

Таблиця 2.13

Аналіз основних підходів до формування стратегії (за М.Портером)

Назва підходу	Сутність підходу	Необхідні передумови, джерела переваг	Основні ризики
1	2	3	4
Лідерство по витратах	Мінімізація витрат на виробництво та реалізацію продукції	- Стабільні умови, коли попит перевищує пропозицію; - обслуговування великої кількості різних сегментів ринку; - використання найсучаснішого обладнання; - максимальна автоматизація процесів; - високопрофесійний персонал; - вигідний доступ до сировини; - постійний моніторинг поточної ситуації	- Більш високі технологічні та маркетингові досягнення конкурентів; - нові розробки в управлінні; - створення дистриб'юторської мережі; - перебільшена увага до витрат, що призводить до нездатності відчувати необхідність зміни асортименту продукції; - зміна зовнішніх факторів у країні і світі; - інфляція; - поява на ринку глобальних конкурентів; - втрата мотивації співробітниками
Диференціація	Зайняти унікальне місце в умах споживачів, оперуючи певною унікальною властивістю товару	Наявність у підприємства високого потенціалу для проведення НДДКР, сучасного обладнання, за допомогою якого можна виготовити якісну продукцію, гарних дизайнерських розробок, високорозвиненої системи маркетингу	- Велика різниця у втратах з лідером галузі; - зростання ступеня інформованості споживачів, у результаті чого товар перестає бути унікальним; - копіювання продукту конкурентами
Спеціалізація (фокусування)	Фіксація певного сегменту ринку і концентрація підприємства на обраному сегменті	Побудова своєї діяльності на аналізі потреб та вимог конкретних споживачів певного сегменту ринку й досягнення більш високого рівня обслуговування, ніж у конкурентів	- Витрати компанії, яка працює з вузькою цільовою аудиторією вищі за витрати компанії, яка обслуговує галузь у цілому; - скорочення різниць у вимогах до конкретного товару з боку цільового сегмента і ринку в цілому; - конкуренти знаходять ще вужчі групи споживачів в межах обраного фірмою цільового сегмента

Джерело: [27]

Розробка конкретних стратегій розвитку для ПАТ «Одеський коньячний завод» вимагає більш детального аналізу його контексту, ринкової позиції, продукту, технологій та галузі. Однак, згідно з наведеними у літературі підходами до стратегій розвитку, основні варіанти можуть бути такими [13]:

1. Концентроване зростання: якщо підприємство має стабільну позицію на ринку і отримує прибуток, можна зосередитися на покращенні своєї позиції на ринку. Це може включати вдосконалення маркетингових стратегій, розширення асортименту продукції або покращення технологій виробництва.

2. Розвиток нового ринку: якщо підприємство хоче зайти на новий ринок, можна розглянути розширення або модифікацію продукту для цього ринку. Наприклад, ПАТ «Одеський коньячний завод» може розглянути можливість виведення нових коньячних виробів, спеціально призначених для нових ринків або специфічних сегментів.

3. Інтегроване зростання: якщо підприємство бажає зайняти лідируючу позицію у своїй галузі, можна розглянути стратегії інтеграції, наприклад, шляхом здійснення фізичної або вертикальної інтеграції. Це може включати придбання інших підприємств у галузі, розширення виробничих мощностей або розвиток нових напрямків діяльності.

4. Диверсифіковане зростання: якщо підприємство бажає вийти на новий ринок з новим товаром, важливо розробити товар з унікальними властивостями або використати новітні технології як у виробництві, так і у просуванні товару.

Важливо врахувати фінансові можливості підприємства для реалізації обраної стратегії розвитку. Ретельний аналіз ринкових умов, конкуренції та внутрішніх ресурсів підприємства допоможе визначити найбільш оптимальний варіант стратегії розвитку для ПАТ «Одеський коньячний завод».

Метод SWOT-аналізу є одним з найбільш часто вживаних і досить простих в використанні, але, в той же час, він дає можливість вибору варіантів дій підприємств на основі реальної оцінки своїх ресурсів в комбінаториці з

факторами зовнішнього впливу. Для аналізу сильних та слабких сторін ПАТ «Одеський коньячний завод» розроблено SWOT-аналіз, який представлено в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

SWOT- аналіз ПАТ «Одеський коньячний завод»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. підприємство має великий досвід роботи на ринку коньячних виробів; 2. ПАТ «Одеський коньячний завод» є лідером з виробництва коньячної продукції в Україні; 3. велика кількість постійних споживачів; 4. реалізація коньячної продукції за кордоном; 5. використовує власні спирти для виробництва продукції; 6. високий рівень професійної компетенції співробітників; 7. проведення досліджень в галузі визначення і мінімізації ефірів фталевих кислот з одночасною розробкою методики їх визначення в коньячних виноматеріалах, коньячних спиртах і готовій продукції – коньяку; 8. підприємство виробляє широкий асортимент продукції різної цінової категорії.	1. недостатній рівень інтенсивності проведення рекламних компаній та інших методів демонстрацій продуктів; 2. залежність від закордонних постачальників сировини; 3. низькі темпи введення та розробки нових оригінальних видів продукції; 4. малий рівень інвестицій у підприємство.
Можливості	Загрози
1. розробка підходу щодо питання постачання сировини; 2. знаходження підприємством іноземних інвесторів, бо на сьогоднішній день іноземні інвестиції являють собою одну з найважливіших і найбільш динамічних складових частин руху капіталу в українській галузі; 3. збільшення асортиментного ряду продукції з виведенням на ринок нових позицій; 4. покращення податкового клімату модернізацією виробництва, інвестуючи засоби в реконструкцію.	1. нестабільність законодавства, у тому числі, несприятливі зміни у податковій політиці; 2. погіршення загальної економічної ситуації в Україні та зменшення темпів доходів населення; 3. подорожчання сировини. 4. зниження споживання товарів населенням країни; 5. швидка поява нових компаній на ринку; 6. зростання часток ринку існуючих заводів; 7. введення нових технологічних вимог та вимог до якості продукції.

Розроблено автором

На основі SWOT-аналізу можна зробити висновок, що ПАТ «Одеський коньячний завод» має потужний потенціал і сильні сторони, такі як досвід на ринку, лідерство, постійні споживачі та використання власних ресурсів.

Проте, необхідно звернути увагу на слабкі сторони, такі як недостатня реклама, залежність від постачальників сировини та низький рівень інвестицій. Можливості полягають у розробці підходів до постачання сировини, залученні іноземних інвесторів та розширенні асортименту продукції.

Однак, існують загрози, такі як нестабільність законодавства, погіршення економічної ситуації та конкуренція на ринку. Для успішного розвитку підприємству необхідно ефективно використовувати свої сильні сторони, працювати над усуненням слабкостей, використовувати можливості та ефективно управляти загрозами.

Таблиця 2.15

Матриця SWOT-аналіз ПАТ «Одеський коньячний завод»

Поле ССМ	Поле ССЗ
Наявність виробничих потужностей для розширення виробництва. Широкий асортимент продукції. Наявність відносно дешевої робочої сили. Розвинута мережа сезонної торгівлі та сфери послуг. Багаторічний досвід на ринку лікєро–горілочаних виробів.	Зниження купівельної спроможності споживачів. Високий рівень оподаткування. Зношеність матеріально–технічної бази. Відсутність інноваційної політики. Відсутність стратегічних планів на підприємстві.
Поле СлСМ:	Поле СлСЗ:
Нарощування обсягів виробництва продукції. Розширення асортименту продукції. Покращення рекламної діяльності. Розвинуте транспортне сполучення – автомобільне, залізничне, морське, річкове.	Висока конкуренція на ринку. Нестабільність економічної та політичної ситуації в країні. Недосконалість законодавства. Банкрутство. Високе податкове навантаження.

Розроблено автором

На основі матриці SWOT-аналізу ПАТ “Одеський коньячний завод” можна зробити такі висновки: ПАТ “Одеський коньячний завод” має потенціал для розвитку через наявність виробничих потужностей, широкий асортимент продукції і досвід на ринку. Однак, необхідно звернути увагу на виклики, такі як зниження купівельної спроможності споживачів, конкуренцію, недосконалість законодавства та фінансові проблеми.

Важливо розглядати можливості для розвитку, такі як розширення

асортименту, покращення рекламної діяльності та використання розвинутого транспортного сполучення. Це допоможе підприємству зробити кроки для забезпечення стійкого росту і приведення угору бізнесу. Визначено, що підприємства функціонують у зовнішньому середовищі, яке характеризується високим ступенем нестабільності, несвоєчасно та неадекватно реагують на події, що відбуваються в ньому.

Сформована стратегія розвитку дозволить підприємствам лікєро–горілочаної галузі промисловості ефективно використовувати та формувати конкурентні переваги, які дадуть можливість залучати інвестиційні кошти у достатніх для підприємства обсягах, що дасть змогу зменшити вплив негативних факторів на подальшу діяльність підприємства та підвищить рівень їх конкурентоспроможності.

Для оцінки конкурентоспроможності пропонується використовувати метод, який базується на «теорії ефективної конкуренції», розроблений Л.П. Артеменком та Г.В. Толмачовою [31].

Цей метод передбачає оцінку чотирьох груп критеріїв конкурентоспроможності:

- 1) ефективність виробничої діяльності підприємства;
- 2) фінансовий стан підприємства;
- 3) ефективність організації збуту;
- 4) конкурентоспроможність товару.

Перша група включає показники, що описують ефективність управління виробництвом, такі як економічність виробничих витрат, раціональне використання основних фондів, інноваційність технологічного процесу та організація праці. У другій групі розглядаються показники, які відображають ефективність управління оборотними коштами, такі як незалежність від залучення кредитних коштів, здатність покривати борги та можливість майбутнього розвитку. Третя група включає показники, що оцінюють ефективність управління збутом та використання реклами для просування товарів на ринку. Четверта група полягає в оцінці конкурентоспроможності

товару, включаючи якість та ціну товару.

Для переведення показників у відносні величини використовується 15-бальна шкала. Згідно з цим методом, значення «5 балів» надається показнику, який гірший за базовий; «10 балів» означає, що показник на рівні базового; «15 балів» вказує на значення показників, які перевищують базовий рівень. Цей підхід має такі основні переваги: врахування найбільш важливих показників виробничо-господарської діяльності та фінансово-економічних результатів підприємства; відсутність дублювання, що дозволяє коректно проводити оцінку; врахування рівня конкурентоспроможності продукції; наявність інтегральної оцінки, що дозволяє зрозуміло ідентифікувати рівень конкурентоспроможності та порівнювати його в динаміці, а також з іншими суб'єктами ринку.

Розрахунок коефіцієнту конкурентоспроможності підприємства відповідно до методики Л. Артеменко та Г. Толмачової виконаємо за формулами [31]:

$$KKO = 0,15EB + 0,29\Phi C + 0,23E3 + 0,33KT, \quad (2.1)$$

де ККО – коефіцієнт конкурентоспроможності організації;

EB – значення критерію ефективності виробничої діяльності організації;

$$EB = 0,31PB + 0,19\Phi + 0,4PT + 0,1ПП, \quad (2.2)$$

де ΦC – значення критерію фінансового стану підприємства;

$$\Phi C = 0,29KA + 0,2KP + 0,36KL + 0,15KO \quad (2.3)$$

де E3 – значення критерію ефективності організації збуту товару;

$$E3 = 0,37PP + 0,29K3 + 0,21KB + 0,14KP \quad (2.4)$$

де КТ – значення критерію конкурентоспроможності товару.

Таблиця 2.16

Критерії та показники для оцінки конкурентоспроможності

№ з/п	Критерії та показники конкурентоспроможності	2020 р	2021 р	2022 р	Бали 2021 р	Бали 2022 р
1	2	3	4	5		
1. Показники ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕВ)						
1.1	Показник витрат на одиницю продукції (РВ)	0,92	0,92	0,91	11	12
1.2	Фондовіддача (Ф)	4,62	4,34	3,35	11	10
1.3	Рентабельність продукції (РТ)	8,96	8,54	9,69	11	12
1.4	Показник продуктивності праці (ПП)	474,93	445	332,01	10	9
ЕВ					10,9	11,32
2. Фінансове положення підприємства (ФС)						
2.1	Коефіцієнт автономії (КА)	0,33	0,32	0,59	10	12
2.2	Коефіцієнт платоспроможності (КП)	0,49	0,48	1,42	9	13
2.3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	0,09	0,08	0,011	11	10
2.4	Коефіцієнт оборотності обігових коштів (КО)	2,5	2,4	2,72	11	12
ФС					10,31	11,48
3. Ефективність організації збуту та просування товару (ЕЗ)						
3.1	Рентабельність продаж (РП)	8,22	7,87	8,84	9	10
3.2	Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	0,012	0,011	0,005	12	13
3.3	Коефіцієнт загрузки виробничих потужностей (КВ)	0,89	0,88	0,66	13	9
3.4	Коефіцієнт ефективності реклами (КР)	0,63	-3,1	-0,06	5	6
ЕЗ					10,24	10,20
4. Критерій конкурентоспроможності товару (КТ)						
4.1	Якість товару	-	-	-	14	13
4.2	Ціна товару	-	-	-	12	9
КТ					13	11
ККО					11,27	11,00

Розроблено автором

Отже, підсумковий аналіз рівня конкурентоспроможності ПАТ «Одеський коньячний завод» за період 2020-2022 років показує, що компанія намагалася підвищити свою конкурентоспроможність, незважаючи на скорочення обсягів реалізації через ринкову кон'юнктуру.

1) У 2022 році критерій ефективності виробничої діяльності показав певне покращення, але фондовіддача та продуктивність праці помітно зменшилися.

2) Фінансовий стан підприємства покращився завдяки зростанню чистого прибутку у 2022 році порівняно з 2021 роком. Розрахунки ліквідності та платоспроможності також показали задовільний стан, а показники фінансової стійкості покращилися.

3) Ефективність організації збуту товару скоротилася через зменшення коефіцієнта завантаження виробничих потужностей та від'ємний показник ефективності реклами.

Таким чином, ПАТ «Одеський кон'ячний завод» є ефективною та прибутковою компанією з досить стабільними економічними результатами. Проте ситуація з рівнем конкурентоспроможності потребує уваги через існуючі проблеми з ринковою кон'юнктурою та функціонуванням підприємства.

Висновки до розділу 2

Загальний висновок з проведеного дослідження вказує на важливість уваги до соціально-психологічного клімату в колективі для успішної організаційної культури в ПАТ «Одеський кон'ячний завод». Хоча багато аспектів організаційної культури, таких як можливості професійного зростання і нематеріальні стимули, знаходяться на високому рівні задоволеності серед співробітників, соціальний клімат в колективі виявився недостатньо задовільним.

Це свідчить про необхідність активних заходів зі зміцнення комунікації, підтримки колективного духу та створення атмосфери взаєморозуміння та відкритості в організації. Керівництву рекомендується приділити особливу увагу цьому аспекту та вжити конкретних заходів для поліпшення соціально-психологічного клімату, щоб забезпечити більш ефективну роботу та підвищити рівень задоволеності співробітників.

Застосування методів оцінки ефективності функціонування організаційної культури дозволяє:

- підвищити обґрунтованість та якість прийнятих управлінських рішень, оскільки аналіз культури допомагає керівництву краще розуміти потреби та уподобання співробітників, а також визначати найбільш ефективні стратегії та підходи.

- поліпшити інформаційно-аналітичне забезпечення процесів управління організаційною культурою, оскільки систематичний аналіз даних дозволяє виявляти тенденції, проблеми та можливості для подальшого розвитку.

- знизити ступінь невизначеності та ризику при здійсненні процесів формування організаційної культури, оскільки наявність чітких методів оцінки дозволяє керівництву керувати цим процесом більш ефективно і прогнозовано.

РОЗДІЛ 3

ПОКРАЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ФАКТОРУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка рекомендацій з покращення організаційної культури підприємства для підвищення його конкурентоспроможності

Організаційна культура є важливим фактором підвищення конкурентоспроможної адаптивності, ефективності виробництва та управління. Чим вищий рівень організаційної культури, тим вищий престиж і конкурентоспроможність підприємства.

За вищевикладеним можна зробити висновок, що організаційна культура відіграє ключову роль у успішній діяльності підприємства, про що свідчать наступні аспекти [25]:

- 1) Активна підтримка внутрішньої та зовнішньої діяльності підприємства, забезпечуючи якісне та безпосереднє сприяння.
- 2) Всебічна підтримка інформаційно-комунікаційних процесів як в межах організації, так і за її межами.
- 3) Надання цінних порад на основі рекомендацій, що сприяють оптимальному розвитку та функціонуванню.
- 4) Використання отриманого досвіду у діяльності підприємства, що відображається у покращенні результатів та ефективності застосування рекомендацій.

Головною стратегічною метою підприємства є задоволення смаків всіх верств населення країни з урахуванням покупної спроможності й інтересів споживачів у різних регіонах. Взаємозв'язок організаційної культури та рівня конкурентоспроможності підприємства можна відобразити таким чином (рис. 3.1.) [5].



Рис. 3.1. Взаємозв'язок організаційної культури та рівня конкурентоспроможності підприємства [5]

Організаційна культура в будь-якій організації є набором принципів, правил та рекомендацій, які мають дотримуватися всіма співробітниками компанії.

Культура в підприємстві формується всередині, через взаємодію людей та процесів, що мають значний вплив на імідж компанії. Цей ланцюг неможливо розділити, оскільки лише наполеглива праця та позитивне ставлення до виконавця можуть забезпечити значний внесок у розвиток бізнесу та підприємства. Останніми роками, з урахуванням надзвичайних обставин, таких як пандемія та війна, і зростанням використання онлайн-формату для заходів та зустрічей, кожен працівник повинен усвідомити, що його поведінка може вплинути на співробітників та репутацію компанії.

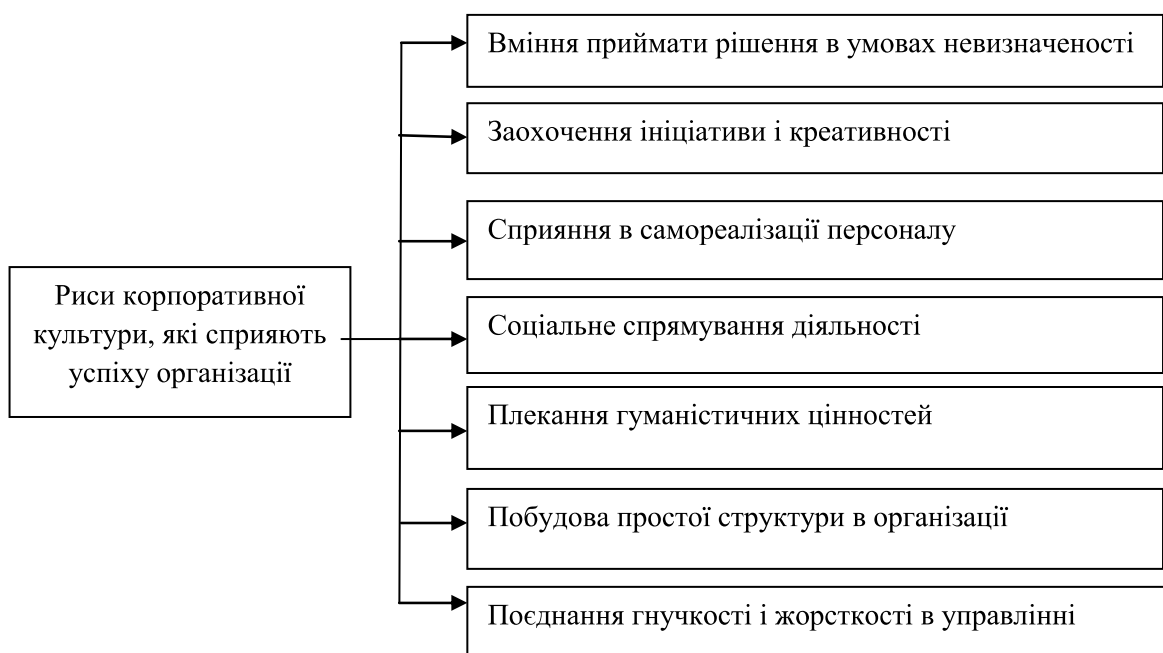


Рис. 3.2. Ознаки впливу організаційної культури на успішну діяльність організації [1]

З точки зору впливу організаційної культури на діяльність організації існують три основні підходи [29]:

- Раціонально-прагматичний, що вважає організаційну культуру фактором, що підвищує конкурентоспроможність підприємства.
- Феноменологічний, згідно з яким організаційна культура є сутністю організації, і, отже, не існує прямого зв'язку між культурою і її ефективністю.
- Ситуаційно-системний підхід розглядає організаційну культуру як ключовий чинник успішного розвитку організації лише у контексті і співвідношенні з іншими факторами.

Вплив організаційної культури на конкурентоспроможність організації проявляється у формуванні позитивної репутації та привабливого іміджу як самої компанії, так і її продукту чи послуги серед різних зацікавлених сторін, таких як споживачі, партнери, інвестори, кредитори та інші члени суспільства.

Організаційна культура, спрямована на інновації, сприяє зміцненню трудового потенціалу працівників, формує інтелектуальну власність організації та підвищує її конкурентоспроможність за рахунок наявності

унікальних розробок, передових технологій та інноваційних продуктів.

Досягнення ключової мети організаційної культури - підвищення трудового потенціалу - веде до підвищення компетентності персоналу. Це в свою чергу означає покращення прибутковості організації в цілому. Компетентні співробітники відзначаються креативним мисленням, здатністю генерувати нові ідеї та працювати більш продуктивно. Усе це позитивно відбивається на якості продукції, дозволяючи організації розробляти власні унікальні технології та продукцію, що в свою чергу сприяє підвищенню загальної ділової активності.

Таблиця 3.1

Можливості підприємств з різним рівнем організаційної культури [6]

Варіант	Характеристика підприємств	Результат
Підприємство залишається на рівні організаційної культури	Вся діяльність спрямована на отримання прибутку та зміцнення завойованих підприємством позицій, зокрема завдяки патріотизму команди та посиленню командного духу. Всі атрибути організаційної культури перебувають у повному розквіті.	Поступово це підприємство стає нецікавим партнерам, споживачам, воно не здатне враховувати мінливі умови макросередовища. «Живиться» чужою аналітикою і чужою чутливістю. Підприємство стає неефективним
Підприємство знаходиться на рівні міжорганізаційної культури	Ситуація значно краща завдяки відкритості та готовності до змін, що збагачує ресурси підприємства та посилює його вплив у макросередовищі. Організаційна культура не нав'язується, а слугує основою для поваги до інших організаційних культур зі своїми цінностями, нормами та атрибутами.	Підприємство одержує додаткові можливості ведення бізнесу, активно й оперативно включаючись у різні проекти. Збільшення прибутку досягається за рахунок розширення інформаційних ресурсів, розвитку персоналу, встановлення нових комунікацій тощо. Підприємство стабільно функціонує
Підприємство знаходиться на рівні культури бізнесу	Підприємство відкрите до соціального партнерства та інтегрує в свою діяльність умови й елементи макросередовища. Відбувається швидка інкорпорація суспільних цінностей у організаційні елементи.	Розвинуті потреби і цінності створюють необхідні передумови для виникнення нового бізнесу, нових напрямів діяльності тощо.

Рівень організаційної культури суттєво впливає на можливості та ефективність підприємств. Підприємства з вищим рівнем організаційної культури мають більше можливостей для адаптації до змін, залучення нових проектів та розвитку бізнесу. Тому інвестування у розвиток організаційної культури є стратегічно важливим для довгострокового успіху підприємства.

Загалом, різноманітні аспекти організації, такі як процеси, структура, поведінка та рівень конкурентоспроможності, впливають на її загальну ефективність. Отже, ствердження про те, що організаційна культура має вплив на всі ці аспекти ефективності, є повністю обґрунтованим.

Вплив організаційної культури на діяльність організації виявляється у досягненні основної мети цієї культури - підвищенні трудового потенціалу організації, який є ключовою складовою її загального економічного потенціалу. Досягнення цієї важливої мети організаційної культури призводить до зростання компетентності персоналу, що означає підвищення прибутковості організації в цілому [22].

Компетентні працівники характеризуються креативним мисленням, вони здатні генерувати ідеї і працювати продуктивніше. Усе це позитивно впливає на якість продукції та дозволяє організації розробляти власні унікальні технології та продукцію, що в свою чергу підвищує загальний бізнес-потенціал.

Вплив організаційної культури на економічну ефективність діяльності організації проявляється в її фінансових показниках, зокрема в збільшенні ринкової вартості та гудвілу. Отже, всі аспекти впливу організаційної культури на успішну бізнес-активність організації є значущими, що свідчить про загальну ефективність організаційної культури [1].

Вплив організаційної культури на діяльність підприємства слід розглядати в контексті чотирьох напрямків. Такий підхід дозволяє узяти до уваги та проаналізувати комплексний вплив організаційної культури на підприємство, враховуючи всі аспекти його функціонування та життя. Це надає повне розуміння такого впливу.

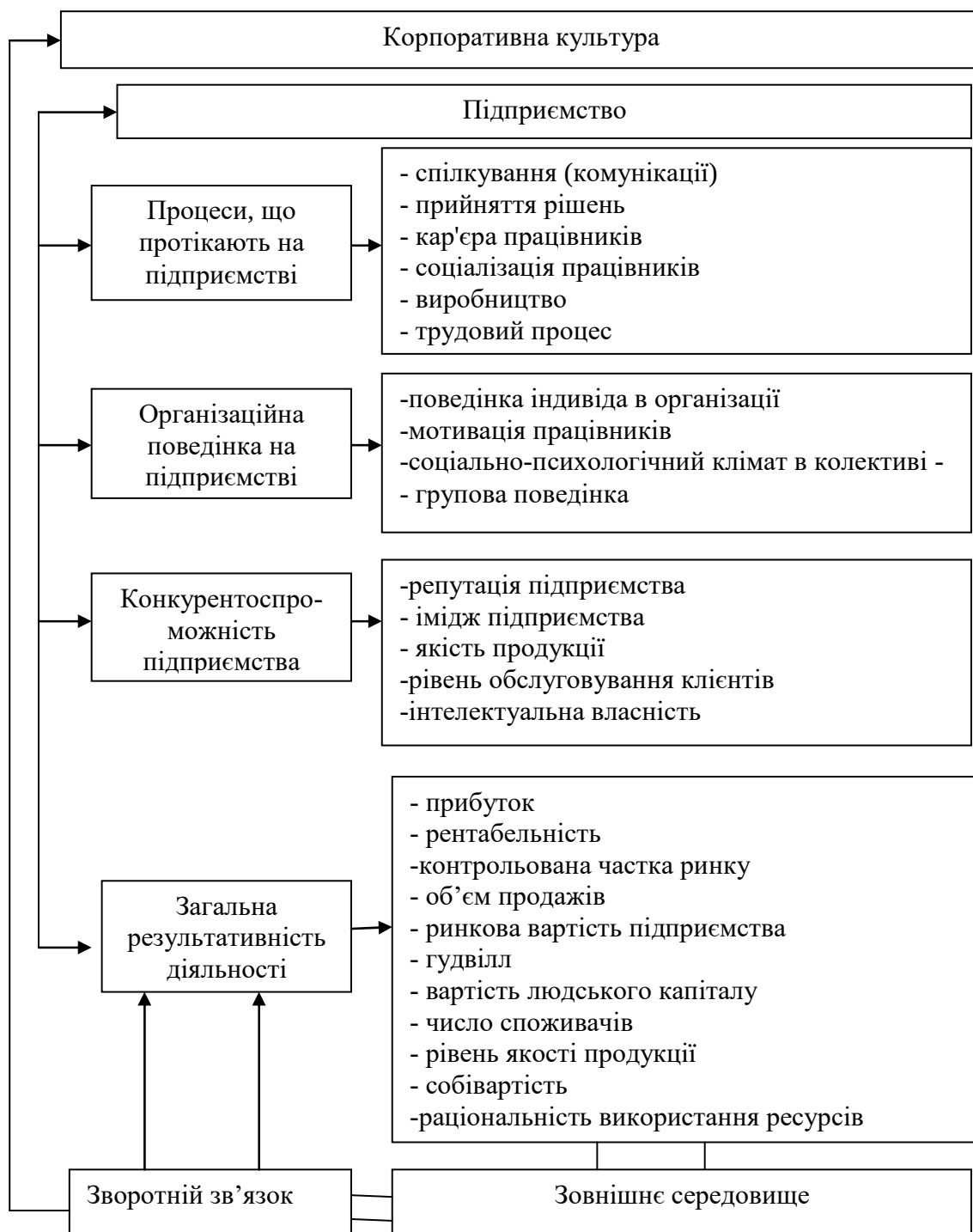


Рис. 3.3. Узагальнена схема впливу організаційної культури на діяльність підприємства [19]

Дослідження процесів формування та розвитку організаційної культури на вітчизняних підприємствах виявило недоліки, які потребують удосконалення з метою створення сприятливого клімату в організації та досягнення високих результатів у діяльності.

Таблиця 3.2

Недоліки організаційної культури, які потребують удосконалення [6]

Критерії	Характеристика
1. Гнучкість та мобільність	Складна ієрархія реалізації інноваційних рішень, ведення проектів та підтверджень дуже складна та довготривала
2. Мотивація діяльності	Не завжди торкається усіх працівників та не охоплює усі підрозділи підприємств
3. Комунікації	Потребує налагодження та спрямованості для досягнення певного результату
4. Професійне зростання	Не усі бажаючі мають змогу підвищити свій рівень та отримати певну посаду

З метою поліпшення організаційної культури на вітчизняних підприємствах, пропонуємо комплекс заходів, спрямованих на підвищення її рівня та покращення функціонування в цілому. Ці пропозиції наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Програма заходів щодо удосконалення організаційної культури [28]

Заходи щодо удосконалення організаційної культури	Посадова особа відповідальна за виконання	Термін реалізації	Витрати на реалізацію
1. Перегляд формальних процедур і правил з метою зменшення “забюрократизованості”	Директор підприємства та відповідальні керівники підрозділів	Мінімум раз на 3 роки	Витрати відсутні
2. Розробка положення про організаційну культуру підприємства	Відділ по роботі з персоналом	Оновлюється згідно зі змінами (мін. кожні 3 роки)	Витрати відсутні
3. Впровадження технологій коучингу, проведення відповідного навчання керівників та персоналу	Відділ по роботі з персоналом та відповідальні керівники підрозділів	Постійно або при змінах посади чи нового призначення	Витрати на навчання, залежно від вартості освітніх послуг
4. Перегляд та зміни соц. пакету, сум винагород щодо заохочувальних програм	Директор підприємства та відділ по роботі з персоналом	Згідно з вимогами сучасності	Витрати можуть коливатися суттєво

Удосконалення організаційної культури підприємств позитивно впливатиме на їхню діяльність, зокрема на внутрішні процеси та організаційну поведінку, конкурентоспроможність та загальну результативність. Аналіз

поточного рівня організаційної культури дозволить вивчати тенденції її розвитку, виявляти застарілі норми, формулювати перспективні цілі відповідно до стратегій розвитку підприємства. Ефективність запропонованих заходів буде залежати від участі якнайбільшої кількості працівників підприємства у їх втіленні, а також від їхньої готовності до змін.

На основі проведеного дослідження організаційної культури ПАТ «Одеський коньячний завод» з метою підвищення ефективності діяльності підприємства та підвищення рівня його конкурентоспроможності було запропоновано впровадження таких заходів:

1) удосконалити Кодекс організаційної культури ПАТ «Одеський коньячний завод», в якому зафіксувати існуючі принципи відповідно до міжнародних та національних стандартів;

2) розробити та затвердити Правила внутрішнього трудового розпорядку ПАТ «Одеський коньячний завод»;

3) в результаті роботи над вдосконаленням внутрішніх нормативних документів компанії, внести зміни до таких Положень ПАТ «Одеський коньячний завод»:

– Положення про соціальні гарантії;

– Положення про преміювання;

4) провести тренінг персоналу щодо запропонованих змін.

5) право на своєчасне та регулярне отримання достовірної, повної та вичерпної інформації;

6) ввести систему внутрішнього контролю, що забезпечує відповідність діяльності товариства існуючому законодавству.

Покращення організаційної культури – це тривалий і складний процес. У ПАТ «Одеський коньячний завод» немає необхідності змінювати глибинну структуру організаційної культури, оскільки вже чітко сформовані місія та стратегія діяльності організації, колектив має спільні цілі, існують певні організаційні цінності та символіка. Однак, в ході аналізу було виявлено деякі проблеми, які потребують вдосконалення.

3.2. Обґрунтування економічної ефективності запропонованих рекомендацій

Ефективність будь-якої системи можна оцінити через показник, що характеризує співвідношення між отриманим результатом і витратами виробничих ресурсів, які викликали цей результат. Наразі оцінка ефективності організаційної культури здійснюється, наприклад, через проведення тренінгів та підвищення кваліфікації працівників як інвестицій у людський капітал.

Таблиця 3.4

Опис ідеї проєкту інвестицій у людський капітал ПАТ «ОДК»

Зміст ідеї	Напрямки застосування	Вигоди для підприємства
Тренінги та підвищення кваліфікації дадуть можливість удосконалити стиль управління, мотивацію персоналу та підвищення лояльності працівників	Інвестиції в людський капітал, як частину організаційної культури	Підвищення організаційної культури підприємства сприятиме зростанню конкурентоспроможності

Розроблено автором

Проєкт передбачає проведення тренінгів для співробітників ПАТ «ОДК» з метою удосконалення стилю управління, покращення мотивації персоналу та підвищення лояльності працівників. Інвестиції у людський капітал розглядаються як ключовий елемент розвитку організаційної культури підприємства.

1) Проведення тренінгів.

Напрямки застосування:

- управлінські навички: тренінги з лідерства, прийняття рішень та управління командами;
- мотивація персоналу: програми, спрямовані на підвищення внутрішньої мотивації та задоволення працею;
- лояльність працівників: заходи, що сприяють підвищенню лояльності та зниженню плинності кадрів.

2) Підвищення кваліфікації персоналу.

Підвищення кваліфікації персоналу позитивно впливає на організаційну культуру та конкурентоспроможність компанії. Воно сприяє покращенню навичок, впровадженню ключових цінностей, згуртуванню команди та підвищенню задоволеності працівників, що зміцнює корпоративний дух.

Таблиця 3.5

Соціально-економічний ефект підвищення організаційної культури для
ПАТ «Одеський кон'ячний завод»

Назва заходу	Соціальний ефект	Економічний ефект
Проведення тренінгів щодо вдосконалення організаційної культури	Згуртування команди, потужний мотиваційний потенціал	Збільшення чистого прибутку, підвищення конкурентоспроможності
Підвищення кваліфікації персоналу	Покращення навичок, підвищення конкурентоспроможності заводу, зниження плинності кадрів	Зменшення плинності кадрів та збільшення фондівіддачі

Розроблено автором

Підвищення організаційної культури підприємства сприятиме зростанню конкурентоспроможності. Інвестиції у людський капітал дозволять ПАТ «ОКЗ» досягти кращих результатів завдяки більш ефективному управлінню, мотивованому персоналу та лояльним працівникам.

Таблиця 3.6

Витрати на проведення тренінгів ПАТ «Одеський кон'ячний завод»

№	Стаття витрат	Сума, грн. за захід (грн)	Сума за рік (грн)
1	Витрати на тренінг	50000	150000
2	Курси підвищення кваліфікації персоналу	70000	140000
	Разом	120000	290000

Розроблено автором

Оцінку корисності тренінгів та підвищення кваліфікації планується здійснювати за бізнес-показниками, такими як обсяг продажів, прибуток і витрати. Згідно з дослідженнями моніторингових компаній, можна використати методику Джека Філіпса, яка дозволяє вимірювати повернення інвестицій у розвиток персоналу (ROI – Return On Investment). Ця методика

схвалена Американською асоціацією тренінгу та розвитку (ASTD).

Методика Джека Філіпса для вимірювання повернення інвестицій (ROI) в розвиток персоналу передбачає систематичний підхід до оцінки ефективності навчальних програм і тренінгів. Ця методика дозволяє визначити фінансову віддачу від вкладених у навчання коштів, порівнюючи витрати на навчання з отриманими результатами. У випадку ПАТ «Одеський коньячний завод» найдоцільнішими бізнес-показниками діяльності є витрати робочого часу та зменшення плинності кадрів.

Враховуючи запропоновану оцінку тренінгів у ПАТ «Одеський коньячний завод», було визначено різновиди бізнес-показників, на які можна вплинути через тренінги. Ці показники розділені на дві категорії: якісні (такі як популярність компанії, рівень задоволеності клієнтів, психологічний клімат у колективі, стійкість персоналу) та кількісні (такі як обсяги продажів, рівень прибутку, рентабельність діяльності і т. д.).

Економічний ефект від впровадження заходів може бути визначений як різниця між планованим зростанням виручки, отриманої від додаткового товарообігу, та витратами на впровадження цих заходів.

Експерти вважають, що очікуване зростання виручки від реалізації може становити близько 30 %, збільшення фондівіддачі та продуктивності праці на 20% та 30% відповідно, зменшення плинності кадрів на 80 %. Також планується зростання ефективності реклами (підвищення кваліфікації для відділу маркетингу) та покращення якості та ціни товару.

Таблиця 3.7

Фінансові результати ПАТ «Одеський коньячний завод»

Найменування статті	2022 рік	Показники	
		Прогноз	Відхилення +/-
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	670000	871000	201000
Чистий прибуток, тис. грн.	580	754	174
Фондовіддача	3,35	4,02	0,67
Показник продуктивності праці, грн.	332,01	431,61	99,6
Плинність кадрів, %	10	2	8

Розроблено автором

Таким чином, економічний ефект від реалізації розглянутих пропозицій щодо вдосконалення формування організаційної культури співробітників, або «проста» віддача від інвестицій (Simple HR ROI) для ПАТ «Одеський коньячний завод» розраховується за формулою:

$$ROI = (R-I)/I*100; \quad (3.1)$$

де ROI – віддача від інвестицій, %;

R – отриманий прибуток;

I – зроблені витрати.

$$ROI = (754 - 290)/290*100 = 160 \ %.$$

Отже, ROI в 160 % є дуже хорошим результатом для інвестицій в персонал. Це означає, що кожна гривня, вкладена в розвиток персоналу, принесла на 60% більший прибуток. Такий високий показник ROI свідчить про ефективність проведених заходів і значний позитивний вплив на фінансові результати компанії. Інвестиції в персонал, що забезпечують подібну віддачу, не лише виправдовують витрати, але й сприяють довгостроковому розвитку компанії за рахунок підвищення продуктивності, мотивації та задоволеності співробітників.

Впровадження запропонованих заходів позитивно впливає як на соціальну, так і на економічну складову діяльності ПАТ «Одеський коньячний завод». Тренінги з вдосконалення організаційної культури та організація організаційних заходів сприяють покращенню внутрішньої атмосфери, мотивації та згуртованості команди. Це, в свою чергу, призводить до зростання продуктивності та зниження плинності кадрів, що має прямий позитивний вплив на економічні результати підприємства.

Враховуючі зміни в організаційній культурі ПАТ «Одеський коньячний завод», доцільним буде розглянути, чи може покращення організаційної культури вплинути на підвищення конкурентоспроможності заводу.

Для оцінки змін в конкурентоспроможності використаємо метод, який

базується на «теорії ефективної конкуренції», розроблений Л.П. Артеменком та Г.В. Толмачовою [31], який ми застосовували в пункті 2.3.

Щоб перерахувати коефіцієнт конкурентоспроможності організації (ККО) з урахуванням нових змін, спочатку знайдемо нові значення для відповідних показників. Згідно з наданими даними, виконаємо розрахунки з урахуванням формул, поданих раніше.

Таблиця 3.8

**Критерії та показники для оцінки конкурентоспроможності після
підвищення організаційної культури ПАТ «ОКЗ»**

№ з/п	Критерії та показники конкурентоспроможності	2022 р	Прогноз	Бали 2022 р	Бали прогноз
1	2	4	5		
1. Показники ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕВ)					
1.1	Показник витрат на одиницю продукції (РВ)	0,91	0,91	12	12
1.2	Фондовіддача (Ф)	3,35	4,02	10	15
1.3	Рентабельність продукції (РТ)	9,69	14,35	12	13
1.4	Показник продуктивності праці (ПП)	332,01	431,61	9	14
ЕВ				10,9	13,17
2. Фінансове положення підприємства (ФС)					
2.1	Коефіцієнт автономії (КА)	0,59	0,59	12	12
2.2	Коефіцієнт платоспроможності (КП)	1,42	1,42	13	13
2.3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	0,011	0,011	10	10
2.4	Коефіцієнт оборотності обігових коштів (КО)	2,72	2,72	12	12
ФС				11,48	11,48
3. Ефективність організації збуту та просування товару (ЕЗ)					
3.1	Рентабельність продаж (РП)	8,84	8,84	10	10
3.2	Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	0,005	0,005	13	13
3.3	Коефіцієнт загрузки виробничих потужностей (КВ)	0,66	0,66	9	9
3.4	Коефіцієнт ефективності реклами (КР)	-0,06	1	6	13
ЕЗ				10,24	11,18
4. Критерій конкурентоспроможності товару (КТ)					
4.1	Якість товару	-	-	13	15
4.2	Ціна товару	-	-	9	15
КТ				13	15
ККО				11,27	12,82

Розроблено автором

$$ЕВ=0,31 \cdot 12 + 0,19 \cdot 15 + 0,4 \cdot 13 + 0,1 \cdot 14 = 13,17;$$

$$ФС=0,29 \cdot 12 + 0,2 \cdot 13 + 0,36 \cdot 10 + 0,15 \cdot 12 = 11,48;$$

$$E3 = 0,37 \cdot 10 + 0,29 \cdot 13 + 0,21 \cdot 9 + 0,14 \cdot 13 = 11,18;$$

$$KT = (15 + 15) / 2 = 15;$$

$$\begin{aligned} KKO_{\text{прогнозний}} &= 0,15EB + 0,29\Phi C + 0,23E3 + 0,33KT = \\ &= 0,15 \cdot 13,17 + 0,29 \cdot 11,48 + 0,23 \cdot 11,18 + 0,33 \cdot 15 = 12,82. \end{aligned}$$

Отже, при зростанні організаційної культури, новий коефіцієнт конкурентоспроможності організації (KKO) становитиме 12,82 проти 11,27 у 2022 році. Отриманий результат підтверджує позитивний вплив покращення організаційної культури на зростання конкурентоспроможності підприємства взагалі і ПАТ «Одеський коньячний завод» зокрема.

Висновки до розділу 3

Організаційна культура – це певний рівень майстерності, уміння як персоналу, так і керівництва, працювати ефективно на всіх рівнях у всіх функціональних сферах. Це означає, що ефективність і конкурентоспроможність підприємства залежать переважно від його культури, а отже, про те, наскільки високий чи низький рівень культури, можна стверджувати за рівнем економічної ефективності й конкурентоспроможності підприємства.

Низька конкурентоспроможність і незначний економічний ефект свідчать про те, що принаймні один зі структурних елементів організаційної культури підприємства слабкий, а якість виконання визначених йому функцій – низька. Отже, саме рівень культури підприємства й зумовлює рівень конкурентоспроможності. На сьогодні триває процес її формування в умовах ринкової економіки та становлення організаційного законодавства. Щоб закріпитися на ринку й підвищувати конкурентоспроможність, потрібно формувати позитивну організаційну культуру й, насамперед, позитивний імідж своїх організацій. Це особливо важливо сьогодні, коли економіка України взяла курс на євроінтеграцію.

Проведеними дослідженнями організаційної культури ПАТ «Одеський

коньячний завод» виявлено деякі недоліки: в організації присутня надмірна критичність керівництва та відсутня чітка систематизація норм та правил. Для усунення цих недоліків було запропоновано проводити тренінги для формування організаційної культури, запровадити традицію святкування дня народження компанії та сформувавши Кодекс організаційної культури. Соціально-економічний ефект від запропонованих заходів удосконалення управління організаційною культурою підприємства очікується досягти через посилення мотивації персоналу.

ВИСНОВКИ

Сьогодні організаційна культура є важливим фактором для успішної роботи сучасних підприємств. Вона повинна відповідати місії та стратегії розвитку організації. Ця культура створює унікальну атмосферу, яка відрізняє одне підприємство від іншого, сприяє соціальній стабільності і є інструментом для формування взаємин та поведінки між співробітниками. Вона також допомагає працівникам розуміти місію підприємства і сприяє їхній відданості його цілям.

Організаційна культура визначається здатністю як керівництва, так і персоналу до ефективної праці та професіоналізму на всіх рівнях і в усіх функціональних зонах. Це означає, що успішність і конкурентоспроможність підприємства в основному залежать від його організаційної культури.

При вивченні механізмів формування організаційної культури підприємства слід звернути увагу на фактори, які впливають на її формування. Ці фактори можуть бути зовнішніми або внутрішніми для підприємства і включають в себе широкий спектр елементів.

Для детального дослідження зовнішнього й внутрішнього середовища, виконаємо SWOT-аналіз підприємства. На основі SWOT-аналізу можна зробити висновок, що “Одеський коньячний завод” має потенціал для розвитку через наявність виробничих потужностей, широкий асортимент продукції і досвід на ринку. Однак, необхідно звернути увагу на виклики, такі як зниження купівельної спроможності споживачів, конкуренцію, недосконалість законодавства та фінансові проблеми. Важливо розглядати можливості для розвитку, такі як розширення асортименту, покращення рекламної діяльності та використання розвинутого транспортного сполучення. Це допоможе підприємству зробити кроки для забезпечення стійкого росту і забезпечить конкурентоспроможність.

Аналіз основних показників діяльності показав, що фінансовий стан має

ознаки поліпшення в 2022 році - підприємство демонструє зростання рентабельності та покращення фінансової структури, але необхідно покращити ліквідність для забезпечення стабільного фінансового стану. Підприємству слід приділити увагу збільшенню ефективності виробництва та покращенню фінансової стійкості для підвищення своєї конкурентоспроможності.

На основі проведеного аналізу кількісної оцінки корпоративної культури, можна зробити такі висновки: на думку менеджменту, незадовільний рівень мають такі критерії, як: креативність, орієнтація результатів на якість роботи та співробітництво, тобто згуртованість колективу. На думку співробітників, найвищому рівню не відповідають такі критерії, як надання ефективних робочих місць з достойним рівнем оплати праці та соціальних пільг та сприяння усесторонньому професійному розвитку та підвищенню кваліфікації працівників.

В своїй практиці передові компанії стверджують, що міцна та високорозвинена культура зміцнює становище компанії, підвищує рівень прибутковості та ефективності діяльності працівників та конкурентоспроможності компанії. Ефективна та розвинена корпоративна культура дозволяє зменшити витрати за рахунок зменшення плинності кадрів на підприємстві, підвищити продуктивність праці, що призводить до підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Існує багато методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Для оцінки конкурентоспроможності “Одеського коньячного заводу” було використано метод, який базується на «теорії ефективної конкуренції».

Цей метод передбачає оцінку чотирьох груп критеріїв конкурентоспроможності:

- 1) ефективність виробничої діяльності підприємства;
- 2) фінансовий стан підприємства;
- 3) ефективність організації збуту;

4) конкурентоспроможність товару.

Для переведення показників у відносні величини використовується 15-бальна шкала.

Підприємство демонструє змішану динаміку конкурентоспроможності. Покращилися показники ефективності виробничої діяльності та фінансового положення, що свідчить про підвищення операційної ефективності та фінансової стійкості. Однак ефективність організації збуту та просування товару дещо знизилася, а критерій конкурентоспроможності товару показав значне зниження, що може впливати на загальну привабливість продукції на ринку.

Отже, проведений аналіз підтверджує, що рівень організаційної культури суттєво впливає на можливості та ефективність підприємств. Підприємства з вищим рівнем організаційної культури мають більше можливостей для адаптації до змін, залучення нових проектів та розвитку бізнесу. Тому інвестування у розвиток організаційної культури є стратегічно важливим для довгострокового успіху підприємства. З метою поліпшення організаційної культури на вітчизняних підприємствах, пропонуємо комплекс заходів, спрямованих на підвищення її рівня та покращення функціонування в цілому.

Ефективність будь-якої системи можна оцінити через показник, що характеризує співвідношення між отриманим результатом і витратами виробничих ресурсів, які викликали цей результат. Для оцінки корисності тренінгів можна використати методику Джека Філіпса, яка дозволяє вимірювати повернення інвестицій у розвиток персоналу (ROI – Return On Investment). Ця методика дозволяє визначити фінансову віддачу від вкладених у навчання коштів, порівнюючи витрати на навчання з отриманими результатами. ROI в 160 % є дуже хорошим результатом для інвестицій в персонал. Це означає, що кожна гривня, вкладена в розвиток персоналу, принесла 60% прибутку. Такий показник ROI свідчить про ефективність проведених заходів і значний позитивний вплив на фінансові результати

компанії. Інвестиції в персонал, що забезпечують подібну віддачу, не лише виправдовують витрати, але й сприяють довгостроковому розвитку компанії за рахунок підвищення продуктивності, мотивації та задоволеності співробітників.

Враховуючі зміни в організаційній культурі ПАТ «Одеський коньячний завод», доцільним буде розглянути, чи може покращення організаційної культури вплинути на підвищення конкурентоспроможності заводу. Для оцінки змін в конкурентоспроможності використаємо той самий метод, який базується на «теорії ефективної конкуренції», який ми застосовували для оцінки поточної конкурентоспроможності.

Використовуючи прогнозні значення для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності отримаємо ККО прогнозний. Отже, при зростанні виручки від реалізації та прибутку на 30 %, збільшенні фондів віддачі та продуктивності праці на 20% та 30% відповідно, зменшенні плинності кадрів на 80 %, прогнозний ККО становитиме 12,82 проти 11,00 у 2022 році. А отже, організаційна культура дійсно є потужним фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апостолук О.З. Організаційна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2016. № 2. С. 68–73.
2. Воронкова А.Е., Баб'як М.М., Коренєв Е.Н., Мажура І.В. Корпорації: управління та культура: монографія / За заг. ред. А.Е. Воронкової. Дрогобич : Вимір, 2006. 376 с.
3. Герасимчук А.А., Палеха Ю.І., Шиян О.М. Соціологія: навчальний посібник. Київ: Європейський університет, 2004. URL: <http://politics.ellib.org.ua/pages-11263.html>.
4. Громко Л. Організаційна культура як ключовий чинник розвитку торговельного підприємства. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2020. № 2. С. 114–120.
5. Данько Н.І. Застосування моделей організаційних культур на туристичних підприємствах. Економіка та управління підприємствами. 2017. № 1. С. 189–194.
6. Данюк В.М., Чернушкіна О.О. Сучасне розуміння організаційної культури. Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Спец. вип.: у 3 т. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. Київ: КНЕУ. 2010. Т. 1. 549 с.
7. Захарчин Г.М. Організаційна культура: навчальний посібник. Львів: Новий світ, 2011. С. 344.
8. Зеліч В. В. Роль та місце організаційної культури та її вплив на розвиток підприємства. ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій». Електронний науково-практичний журнал. 2017. № 6. С. 21–25.
9. Іванов Ю.Б., Кизим М.О., Тищенко О.М., Іванова О.Ю., Ревенко О.В., Чечетова-Терашвілі Т.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства.

Харків: ВД «ІНЖЕК», 2010. 319 с.

10. Ковалевський С.В. Організаційна культура організацій ХХІ століття: Збірник наукових праць. Краматорськ: ДДМА, 2017. 219 с.

11. Копитко М.І. Взаємозв'язок процесів формування організаційної культури підприємств та рівня лояльності працівників з позиції забезпечення економічної безпеки. Актуальні проблеми забезпечення економічної безпеки в Україні: колективна монографія. Львів: Ліга-Прес, 2017. 368 с.

12. Копитко М.І. Організаційна культура підприємств: історія виникнення та сутність. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. № 9-1. С. 86-91.

13. Красовська О.Ю. Генезис поняття «організаційна культура підприємства». Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. Вип. 6(1). С. 89–93.

14. Кузнецова І.О. Моніторинг як складова процесу управління підприємством хлібопродуктів: теорія та методологія: монографія. Одеса : Друкарський дім, 2009. 228 с.

15. Марцінковська О.Б., Легкий О.А. Організаційні аспекти впровадження CRM-систем у діяльність підприємства. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2018. Вип. 23. С. 81–85.

16. Марченко О.М., Томаневич Л.М. Теорія організації: підручник. Львів, 2015.

17. Нагара М.П. Організаційна культура та стратегічний розвиток туристичного підприємства: іманентний взаємозв'язок. Економічний і соціальний розвиток України в ХХІ столітті: національна візія та виклики в глобалізації: зб. тез доп. XII Міжнар. наук.- практ. конф. молодих вчених. 26-27 березня 2015. м. Тернопіль: ТНЕУ, 2015. С. 101–102.

18. Назарова Г.В., Гавкалова Н.Л., Маркова Н.С. Формування та розвиток людського капіталу організаційних підприємств. Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. 240 с.

19. Никифорошенко В.Г., Кравченко В.О. Оцінка впливу організаційної

культури на ефективність та конкурентоспроможність підприємства. Бізнес Інформ. 2012. № 10. С. 260–263.

20. Овчаренко М.І., Червякова С.В. Методичне забезпечення оцінки стану корпоративної культури підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. № 2. С. 130-139.

21. Осовська Г.В. Основи менеджменту: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2009. С. 664.

22. Петрова І.Л. Вплив організаційної культури на модернізацію соціально-трудових відносин. Вчені записки. 2015. № 40. С. 145–152.

23. Семикіна М., Масленко О. Управління інноваційним процесом підприємства на засадах формування позитивної інноваційної культури. Вісник національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. 2007. С. 549–554.

24. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2010. С. 360. 10. Гевко В.Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. Інвестиції: практика та досвід. 2018. Вип. 16. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2018/4.pdf

25. Степанова Л.В., Тужилкіна О.В. Організаційна культура в контексті регулювання соціально-трудових відносин. Соціально-трудові відносини: проблеми науки та практики: монографія. Полтава, 2020. С. 518–534.

26. Тарасова О.В. Організаційна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. Економіка харчової промисловості. 2013. № 3. С. 28–32.

27. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник. Тернопіль: Карт-бланш, 2005. 486 с.

28. Хаєт Г.Л., Єськов О.Л., Ковалевський С.В. Організаційна культура: Навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 403 с.

29. Чернишова А.О., Немченко А.О. Деякі аспекти організаційної культури організації. Наукові праці КНТУ. 2017. № 17. С. 78.

30. Шевчук В. І. Організаційний механізм управління підприємством.

Київ: Наукова думка, 2017.

31. Толмачова Г.В., Артеменко Л.П. Методика оцінки стратегічної конкурентоспроможності підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2015. № 4. С. 113–116.