

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту і логістики



КОМПЛЕКСНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА:

**СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ТА ЛІДЕРСЬКІ ДЕТЕРМІНАНТИ
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ
ПІДПРИЄМСТВОМ**

Головний керівник – доктор філософії (PhD), доцент Наталя АСАУЛЕНКО

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: Удосконалення соціально-психологічного клімату як чинника
відновлення ефективності підприємства у повоєнний період**

ШИФР КРБ. МП.1.128-03.2.1

Здобувачка Валерія АШАЄВА

Керівник к.т.н., доц. Ганна ПАЛІВАШОВА

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 12.05.2026 р., протокол №14

Завідувач кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА
(підпис)

Одеса – 2026 р.

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

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

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувачка кафедри МіЛ

(підпис)

“ _____ ” _____ 2026 р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
здобувачу вищої освіти
Валерії АШАЄВОЇ**

1. Тема роботи: «Удосконалення соціально-психологічного клімату як чинника відновлення ефективності підприємства у повоєнний період затвердженою наказом по університету від 29.02.2026 р. № 128-03.
2. Термін здачі здобувачкою закінченої роботи 01.06.2026 р.
3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, законодавчі акти, статистичні збірники, наукові публікації вчених менеджерів та економістів.
4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра. Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи соціально-психологічного клімату в організації. 1.1. Сутність, структура та основні види соціально-психологічного клімату в колективі. 1.2. Сучасні тенденції та підходи до формування і покращення соціально-психологічного клімату в компаніях. Висновки до розділу 1. Розділ 2. Аналіз сучасного стану та особливостей корпоративної культури ПрАТ «Одеський коньячний завод». 2.1. Аналіз галузі та конкурентного середовища підприємства. 2.2. Загальна характеристика підприємства та аналіз техніко-економічних показників. 2.3. Аналіз проблем розвитку корпоративної культури на підприємстві. Висновки до розділу 2. Розділ 3. Заходи щодо вдосконалення соціально-психологічного клімату на ПрАТ «Одеський коньячний завод». 3.1. Пропозиції та рекомендації щодо покращення соціально-психологічного клімату. 3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів. Висновки до розділу 3. Висновки. Список використаних джерел. Додатки.

4. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 10, рисунків 18.
5. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

б. Дата видачі завдання 14.02.2026 р.

Керівник _____

(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____

(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Здобувач _____

(підпис)

Керівник роботи _____

(підпис)

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

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності. Здобувач-дипломник _____ Валерія АШАЄВА

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми обумовлена тим, що у сучасному економічному просторі України дедалі більшої актуальності набувають проблеми результативного управління трудовими ресурсами та формування позитивної психологічної атмосфери в колективах в умовах конкурентної боротьби, економічної нестабільності, цифровізації управління та впливу воєнних подій, що зумовлює необхідність удосконалення соціально-психологічного клімату як важливого чинника відновлення ефективності підприємства у повоєнний період.

У першому розділі **«Теоретичні основи соціально-психологічного клімату в організації»** визначено сутність, структуру та види соціально-психологічного клімату в організації, проаналізовано сучасні тенденції, підходи та інструменти формування і покращення соціально-психологічного клімату в компаніях, удосконалено теоретичне обґрунтування ролі соціально-психологічного клімату як стратегічного ресурсу забезпечення ефективності підприємства у кризових та повоєнних умовах.

У другому розділі **«Організаційно-економічна характеристика та оцінка соціально-психологічного клімату підприємства»** проаналізовано галузь, конкурентне середовище, організаційно-економічні показники та особливості діяльності ПрАТ «Одеський коньячний завод», окреслено проблеми розвитку корпоративної культури, комунікацій, мотивації персоналу та оцінки соціально-психологічного клімату підприємства в сучасних умовах.

У третьому розділі **«Заходи щодо вдосконалення соціально-психологічного клімату на ПрАТ «Одеський коньячний завод»** запропоновано комплекс заходів щодо покращення соціально-психологічного клімату, здійснено розробку рекомендацій з удосконалення корпоративної культури, внутрішніх комунікацій, мотиваційної політики та лідерських підходів, обґрунтовано напрями підвищення ефективності управління

підприємством у повоєнний період, здійснено економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 101 сторінку, 22 таблиці, 4 рисунки. Перелік посилань нараховує 35 найменувань.

Ключові слова: соціально-психологічний клімат, підприємство, ефективність управління, корпоративна культура, мотивація персоналу, комунікації, лідерство, повоєнний період.

SUMMARY

The relevance of the topic is due to the fact that in the modern economic space of Ukraine, the problems of effective management of labor resources and the formation of a positive psychological atmosphere in teams in conditions of competition, economic instability, digitalization of management and the influence of military events are becoming increasingly relevant, which necessitates the improvement of the socio-psychological climate as an important factor in restoring the efficiency of the enterprise in the post-war period.

The first section, «**Theoretical foundations of the socio-psychological climate in the organization**», defines the essence, structure and types of the socio-psychological climate in the organization, analyzes modern trends, approaches and tools for the formation and improvement of the socio-psychological climate in companies, and improves the theoretical justification of the role of the socio-psychological climate as a strategic resource for ensuring the efficiency of the enterprise in crisis and post-war conditions.

The second section, «**Organizational and economic characteristics and assessment of the socio-psychological climate of the enterprise**», analyzes the industry, competitive environment, organizational and economic indicators and features of the activities of PrJSC “Odessa Cognac Plant,” outlines the problems of developing corporate culture, communications, staff motivation, and assessing the socio-psychological climate of the enterprise in modern conditions.

The third section, «**Measures to improve the socio-psychological climate at PrJSC “Odessa Cognac Plant”**», proposes a set of measures to improve the socio-psychological climate, develops recommendations for improving corporate culture, internal communications, motivational policy, and leadership approaches, substantiates directions for increasing the efficiency of enterprise management in the post-war period, and provides an economic justification for the proposed measures.

The bachelor’s qualification work contains 101 pages, 22 tables, and 4 figures. The list of references includes 35 items.

Keywords: socio-psychological climate, enterprise, management efficiency, corporate culture, staff motivation, communications, leadership, post-war period.

ЗМІСТ	Стор.
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1.....	11
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	11
1.1. Сутність, структура та види соціально-психологічного клімату в колективі.....	11
1.2 Сучасні тенденції та підходи до формування і покращення соціально- психологічного клімату в компаніях.....	20
Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2.....	32
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ОЦІНКА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ПІДПРИЄМСТВА	32
2.1. Аналіз галузі та конкурентів підприємства ПрАТ «Одеський коньячний завод».....	32
2.2. Загальна характеристика підприємства та техніко-економічних показників.....	41
2.3. Аналіз проблеми оцінки соціально-психологічного клімату підприємства.....	52
Висновки до розділу 2.....	64
РОЗДІЛ 3.....	66
ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО- ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ НА ПрАТ «ОДЕСЬКИЙ КОНЬЯЧНИЙ ЗАВОД»	66
3.1. Пропозиції та рекомендації щодо покращення соціально-психологічного клімату	66
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів	74
Висновки до розділу 3.....	82
ВИСНОВКИ	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84
ДОДАТКИ	89
Додаток А	90
Додаток Б.....	93
Додаток В.....	94
Додаток Г	96
Додаток Е.....	97
Додаток Ж.....	100

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному економічному просторі України дедалі більшої актуальності набувають проблеми результативного управління трудовими ресурсами та формування позитивної психологічної атмосфери в колективах. Посилення конкурентної боротьби, швидкі зміни ринкової кон'юнктури, активне впровадження цифрових технологій в управлінську діяльність, економічна нестабільність і вплив воєнних подій суттєво позначаються на функціонуванні суб'єктів господарювання та вимагають удосконалення системи взаємовідносин між працівниками й адміністрацією. Соціально-психологічний клімат у трудовому середовищі виступає важливим елементом, який визначає рівень командної взаємодії, ефективність виконання професійних обов'язків і загальний рівень організаційної результативності. В умовах масштабних соціально-економічних змін підприємства змушені приділяти увагу не лише модернізації управлінських механізмів, але й створенню комфортного психологічного середовища, здатного забезпечити стійкість функціонування та підвищення продуктивності праці.

Ступінь дослідження проблеми. Теоретичні та практичні аспекти соціально-психологічного клімату в організації досліджували як зарубіжні, так і українські науковці. Значний внесок у розвиток теорії соціально-психологічного клімату зробили Р. Шакуров, А. Фідлер, К. Левін, які розглядали клімат як важливу характеристику групової взаємодії та психологічного стану колективу. Серед українських дослідників вагомими є праці О. Жаровської, Є. Іванова, Н. Журавської, А. Сіленко, І. Сороки, В. Шусть та інших учених, у яких висвітлено сутність, структуру, функції та чинники формування соціально-психологічного клімату, а також сучасні підходи до його вдосконалення в організаціях.

Метою роботи є дослідження теоретичних і практичних засад формування соціально-психологічного клімату на підприємстві та

розроблення рекомендацій щодо його вдосконалення на ПрАТ «Одеський коньячний завод».

Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі **завдання:**

- визначити сутність, структуру та види соціально-психологічного клімату в організації;
- дослідити сучасні підходи до формування та покращення соціально-психологічного клімату в компаніях;
- проаналізувати галузь та конкурентів підприємства ПрАТ «Одеський коньячний завод»;
- провести загальну характеристику підприємства та техніко-економічних показників;
- виявити проблеми оцінки соціально-психологічного клімату підприємства;
- обґрунтувати напрями вдосконалення соціально-психологічного клімату на підприємстві;
- здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо покращення соціально-психологічного клімату.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення соціально-психологічного клімату як чинника відновлення ефективності підприємства у повоєнний період.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні засади оцінки й удосконалення соціально-психологічного клімату на підприємстві як чинника відновлення ефективності підприємства у повоєнний період.

Методи дослідження. В основу дослідження покладені загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання, зокрема: методи аналізу та синтезу – для дослідження теоретичних аспектів соціально-психологічного клімату; системний і комплексний підходи – для оцінки чинників формування клімату в організації; порівняльний метод – для аналізу сучасних підходів до

покращення соціально-психологічного клімату; статистичний та аналітичний методи – для оцінки діяльності підприємства; графічний і табличний методи – для наочного представлення результатів дослідження; метод узагальнення – для формування висновків і рекомендацій.

Інформаційно-нормативною базою дослідження стали законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні матеріали, офіційні дані підприємства, інформаційні ресурси мережі Інтернет, а також внутрішня документація ПрАТ «Одеський коньячний завод».

Практичне значення одержаних результатів визначається можливістю використання запропонованих рекомендацій та заходів у діяльності ПрАТ «Одеський коньячний завод» з метою покращення соціально-психологічного клімату, підвищення рівня мотивації персоналу, зниження конфліктності, покращення внутрішніх комунікацій та підвищення ефективності функціонування підприємства загалом. Запропоновані заходи можуть бути використані також іншими підприємствами харчової та виноробної галузі для вдосконалення системи управління персоналом та формування сприятливої корпоративної культури.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні теоретичні та практичні положення й результати наукового дослідження доповідались та одержали схвалення на VIII Всеукраїнській студентській науково–практичній конференції «Актуальні аспекти соціально–економічного розвитку України: погляд молоді» 16–17 квітня 2026 р. ОНТУ. Соціально-психологічний клімат як стратегічний ресурс розвитку колективу. В.В.Ашаєва, Г. І. Палвашова. Одеса: ОНТУ, 2026 . С. 219-222.

Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел, який налічує 35 найменувань. Загальний обсяг роботи 101 сторінка друкованого тексту (основний текст налічує 76 сторінок). Кількість таблиць – 22, рисунків – 4

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність, структура та види соціально-психологічного клімату в колективі

Соціально-психологічний клімат посідає важливе місце у забезпеченні результативного функціонування будь-якого трудового колективу, адже саме від нього значною мірою залежить характер взаємодії між працівниками, ступінь їхньої професійної задоволеності та ефективність колективної діяльності. У сучасному організаційному середовищі, де провідна роль відводиться людському ресурсу, соціально-психологічний клімат розглядається як один із базових показників стану внутрішнього середовища підприємства та важливий фактор забезпечення його стабільності й конкурентних переваг [8].

Соціально-психологічний клімат будь-якої установи породжується міжособистісною взаємодією, яка опосередковує не тільки міжособистісні впливи, а й вплив навколишнього фізичного середовища: речей, предметів, явищ природи тощо. Настрій однієї людини впливає на настрій іншої, позначається на різноманітних актах поведінки, діяльності, життя людини [9].

Р. Х. Шакуров пропонує розглядати соціально-психологічний клімат з урахуванням трьох особливостей: психологічної, соціальної та соціально-психологічної. "Психологічна форма клімату, - пише Р. Х. Шакуров, - розкривається в емоційних, вольових та інтелектуальних станах і властивостях групи (так, можна говорити про атмосферу оптимізму, страху, цілеспрямованості або вольової розслабленості, творчого пошуку та інтелектуальної активності людини тощо)". На його думку, якщо в інтелекті, емоціях, волі фіксувати їхній соціальний зміст, то тут виявлятиметься

соціальний аспект, соціально-психологічний аспект виявляється в єдності, згоді, задоволенні, дружбі, згуртованості.

Соціально-психологічний клімат – якісний бік стосунків, що виявляється у вигляді сукупності психологічних умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності та всебічному розвитку особистості в групі. Такий клімат може бути сприятливим, несприятливим, нейтральним, позитивно чи негативно впливати на самопочуття людини.

Сутність соціально-психологічного клімату полягає у тому, що він формується в процесі міжособистісної взаємодії працівників і виступає своєрідним емоційно-психологічним фоном колективу. Він має подвійний характер: з одного боку, є суб'єктивним відображенням умов діяльності та взаємовідносин у свідомості членів групи, а з іншого – набуває об'єктивного значення як фактор, що впливає на поведінку, мотивацію та результати діяльності колективу [8].

Структура соціально-психологічного клімату є багатокomпонентною та включає низку взаємопов'язаних елементів. Передусім, до неї належить емоційний компонент, який відображає загальний настрій у колективі, рівень задоволеності працівників, наявність позитивних або негативних емоційних переживань. Саме емоційне забарвлення взаємин визначає атмосферу довіри, доброзичливості або, навпаки, напруженості та конфліктності в колективі. Другим важливим компонентом є когнітивний (пізнавальний), що характеризує усвідомлення працівниками цілей організації, правил взаємодії, норм поведінки та власного місця у колективі. Третій компонент – поведінковий, який проявляється у конкретних формах взаємодії: співпраці, взаємодопомозі, комунікації, участі у прийнятті рішень [9].

Соціальна складова соціально-психологічного клімату відображає рівень згуртованості працівників, характер їхньої взаємодії під час виконання спільних професійних завдань, а також специфіку неформального спілкування всередині трудового колективу. Важливу роль відіграє і мотиваційний компонент, який визначає ступінь зацікавленості персоналу в досягненні

високих результатів праці, готовність співробітників до реалізації спільних цілей та підтримки цінностей і принципів організації.

У сучасній науковій літературі поняття «соціально-психологічний клімат» трактується неоднозначно, що пов'язано зі складністю та багатовимірністю цієї категорії, яка досліджується в межах різних наукових галузей, зокрема соціальної психології, управління персоналом та організаційної поведінки. У таблиці 1.1 описано підходи до визначення поняття «соціально-психологічний клімат».

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «соціально-психологічний клімат»

Автор	Сутність визначення
Чубіна Т. Д.	Якісна сторона міжособистісних стосунків, що виявляється у вигляді сукупності психологічних умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній діяльності
Кісіль З. Р.	Переважаючий і відносно стійкий психічний настрій колективу, який знаходить різноманітні форми прояву в його життєдіяльності
Жаровська О.	Соціально-психологічний стан колективу, що відображає характер, зміст і спрямованість реальної психології його членів
Журавська Н. С.	Відносно стійка якість внутрішнього середовища організації, яка переживається її членами, впливає на їхню поведінку та може бути описана через певний набір характеристик
Іванов Є. В.	Інтегральна характеристика системи міжособистісних і міжгрупових відносин у колективі, що відображає ступінь задоволеності його членів умовами, змістом і результатами спільної діяльності

Джерело: систематизовано автором на основі [8, 9, 11, 14, 32]

Проведене узагальнення наукових підходів дозволяє дійти висновку, що, попри відмінності у визначеннях і понятійному апараті, більшість дослідників трактує соціально-психологічний клімат як відносно стійке колективне психоемоційне явище, а не як просту сукупність особистих переживань окремих членів колективу. Спільними рисами, які простежуються у різних наукових концепціях, є стійкість психологічної атмосфери групи, її залежність від характеру міжособистісних взаємин, наявність емоційного компонента та вагомий вплив на трудову поведінку, професійну активність і результативність працівників.

Аналізуючи типи соціально-психологічного клімату, слід зазначити, що у науковій літературі найбільш поширеним є підхід, відповідно до якого його класифікують залежно від впливу на ефективність функціонування трудового колективу. У межах цього підходу виділяють позитивний, негативний і нейтральний соціально-психологічний клімат. Позитивний клімат характеризується високим рівнем довіри між працівниками, сприятливими міжособистісними відносинами, відкритістю у спілкуванні, взаємною підтримкою та згуртованістю колективу. За таких умов у співробітників виникає почуття емоційної безпеки та психологічного комфорту, що позитивно впливає на продуктивність праці, стимулює професійну ініціативність і посилює мотивацію до досягнення спільних цілей.

До основних чинників, які можуть впливати на становлення кожного зі складових компонентів клімату, можна віднести такі [11]:

- зміст і психологічні особливості праці;
- стан матеріальної бази;
- особистий склад колективу, міжособистісні стосунки;
- соціально-психологічні особливості людей, груп;
- міжособистісні стосунки з учнями;
- особистість керівника, стиль керівництва, його взаємини з підлеглими.

Психологічний клімат, який спостерігається у різних колективах, може різнитися за своїм змістом та спрямованістю. А отже, прийнято виокремлювати три основних види психологічного клімату: з позитивною, негативною та нейтральною спрямованістю. Клімат з позитивною спрямованістю називають сприятливим, або здоровим. Клімат з негативною спрямованістю має назву несприятливого, або нездорового. Клімат, спрямованість якого чітко не визначена, є нейтральним [11].

Не менш важливим є питання класифікація СПК, оскільки від типу клімату в колективі залежать стратегія та інструменти управлінського впливу.

Залежно від характеру емоційного тла, ступеня згуртованості та спрямованості міжособистісних відносин виокремлюють такі основні види СПК (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація видів соціально-психологічного клімату в колективі

Вид СПК	Характеристика	Типові прояви
Сприятливий (позитивний)	Переважають позитивні емоції, взаємна довіра, відкрите спілкування, висока згуртованість	Низька плинність кадрів, висока продуктивність, взаємопідтримка, творча активність
Несприятливий (негативний)	Домінують напруженість, недовіра, конфліктність, низька задоволеність умовами праці	Висока плинність кадрів, абсентеїзм, формальне ставлення до обов'язків, саботаж
Нейтральний	Відносини формалізовані, емоційний фон знижений, взаємодія обмежена виробничою необхідністю	Задовільна продуктивність за відсутності ініціативи, низький рівень командного духу

Джерело: систематизовано автором на основі [14]

Стійкий клімат характеризується відносною незмінністю основних психологічних характеристик колективу протягом тривалого періоду, навіть за наявності окремих ситуативних змін чи зовнішніх впливів. Нестійкий клімат, навпаки, відзначається підвищеною чутливістю до внутрішніх і зовнішніх факторів, швидкою зміною емоційної атмосфери та реакцій працівників, що зазвичай свідчить про недостатній рівень соціальної зрілості та згуртованості групи.

Залежно від рівня внутрішньої єдності колективу виокремлюють однорідний і неоднорідний соціально-психологічний клімат. Однорідний тип передбачає наявність спільних поглядів, близьких оцінок і подібних емоційних настроїв серед членів колективу. Неоднорідний клімат формується у випадках, коли всередині групи виникають окремі підгрупи з різними ціннісними орієнтаціями, інтересами та ставленням до діяльності організації чи стилю управління [32].

Визначення типу соціально-психологічного клімату має важливе

практичне значення для формування ефективної системи управління персоналом. Зокрема, за умов нестійкого клімату ключовим завданням керівництва стає своєчасне виявлення причин психологічної напруги та усунення чинників, що спричиняють дестабілізацію колективу. Водночас сприятливий, але внутрішньо диференційований клімат потребує посилення інтеграційних процесів між окремими групами працівників і розвитку єдиної корпоративної культури.

Крім традиційної класифікації, соціально-психологічний клімат доцільно розглядати і з позиції масштабів його формування в межах організації. Відповідно до цього підходу виділяють клімат малих трудових груп, окремих структурних підрозділів та загальний клімат підприємства або установи в цілому [32]. Між цими рівнями існує тісний взаємозв'язок, оскільки психологічна атмосфера в одному колективі здатна впливати на функціонування всієї організації. Наприклад, несприятлива емоційна ситуація в окремому відділі може частково компенсуватися завдяки сильній корпоративній культурі, спільним цінностям та підтримці керівництва. Водночас недоліки системи управління чи наявність загальноорганізаційних проблем можуть негативно позначатися навіть на тих підрозділах, які характеризуються високою згуртованістю та позитивними міжособистісними взаєминами.

Натомість несприятливий соціально-психологічний клімат проявляється у конфліктності, недовірі, напруженості взаємовідносин, відсутності взаєморозуміння між працівниками та керівництвом. У таких умовах знижується мотивація до праці, зростає плинність кадрів, погіршується якість виконання завдань. Нейтральний клімат характеризується відсутністю яскраво виражених позитивних або негативних ознак і, як правило, свідчить про недостатній рівень згуртованості колективу та слабо сформовану систему взаємовідносин.

Крім того, соціально-психологічний клімат можна класифікувати за іншими ознаками, зокрема за рівнем сформованості (стабільний або

нестабільний), за домінуючими характеристиками (емоційний, діловий, моральний), а також за джерелами формування (обумовлений внутрішніми або зовнішніми чинниками). Наприклад, моральний клімат визначається домінуючими цінностями та нормами поведінки у колективі, соціальний – рівнем усвідомлення спільних цілей і завдань, а психологічний – емоційним станом та міжособистісними відносинами працівників [1].

На рис. 1.1 зображено класифікацію соціально- психологічний клімат.



Рис. 1.1 Класифікація соціально-психологічного клімату

Джерело: систематизовано автором

Подана схема демонструє будову соціально-психологічного клімату колективу як складної багаторівневої системи, що виникає у процесі взаємодії працівників та впливає на загальний психологічний стан організації. Провідне значення у цій структурі належить емоційному компоненту, який відображає домінуючу атмосферу в колективі, ступінь психологічного благополуччя працівників, а також рівень їхньої задоволеності умовами професійної діяльності та міжособистісними відносинами.

Емоційна складова фактично виступає показником якості соціально-психологічного клімату, оскільки саме вона визначає внутрішній стан працівників, впливає на їхню продуктивність, мотивацію та готовність до спільної діяльності. Сприятливе емоційне середовище формує атмосферу

взаємної довіри, підтримки та відкритої комунікації між членами колективу. Натомість негативний емоційний фон може спричиняти виникнення психологічної напруги, посилення конфліктності у взаєминах і зниження результативності роботи персоналу [3].

Когнітивний компонент відображає рівень усвідомлення працівниками цілей організації, її цінностей, норм поведінки та власного місця у колективі. Він формує основу для раціонального сприйняття організаційного середовища, сприяє узгодженню індивідуальних і колективних інтересів та забезпечує розуміння спільних завдань. Високий рівень розвитку когнітивного компоненту сприяє підвищенню відповідальності працівників, чіткості виконання функцій та ефективній координації діяльності, тоді як його недостатній розвиток може викликати непорозуміння, неузгодженість дій і зниження результативності праці.

Поведінковий компонент проявляється у конкретних формах взаємодії між працівниками, зокрема у характері співпраці, комунікації, взаємодопомоги та участі у спільній діяльності. Він відображає практичну реалізацію соціально-психологічного клімату у повсякденній діяльності колективу. Саме через поведінкові прояви можна оцінити реальний стан клімату, оскільки вони демонструють, наскільки задекларовані цінності та норми відповідають фактичній поведінці працівників. Ефективна взаємодія, взаємопідтримка та активна участь у колективній роботі свідчать про сприятливий клімат, тоді як формалізовані відносини, ізольованість і конфліктність – про його проблемність [3].

Соціальний компонент характеризує рівень згуртованості колективу, ступінь інтеграції працівників у спільну діяльність, а також наявність і якість неформальних зв'язків. Він визначає, наскільки колектив виступає як єдина соціальна система, здатна до ефективної взаємодії та досягнення спільних цілей. Високий рівень соціальної згуртованості сприяє формуванню командного духу, підвищує рівень довіри та взаєморозуміння, що є важливими умовами стабільності та розвитку організації. Водночас низький рівень

згуртованості може призводити до роз'єднаності, виникнення підгруп і зниження ефективності спільної діяльності.

Мотиваційний компонент відображає рівень зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності, їхню залученість до роботи та прагнення до досягнення як індивідуальних, так і колективних цілей. Він тісно пов'язаний із системою стимулювання, умовами праці та внутрішніми установками працівників. Сприятливий соціально-психологічний клімат підсилює мотивацію, формує відповідальне ставлення до роботи, сприяє розвитку ініціативності та творчої активності. Натомість несприятливий клімат знижує рівень мотивації, викликає байдужість та формальне виконання обов'язків [3].

Важливим аспектом розкриття сутності соціально-психологічного клімату є його функціональне значення в діяльності трудового колективу. Соціально-психологічний клімат виконує низку ключових функцій, які визначають його роль у забезпеченні ефективності організації. Передусім варто виділити регулятивну функцію, що проявляється у впливі клімату на поведінку працівників, їх взаємовідносини та дотримання норм і правил у колективі. Сприятливий клімат сприяє формуванню конструктивних моделей поведінки, тоді як несприятливий може провокувати конфлікти та девіантні форми взаємодії. Не менш важливою є інтеграційна функція, яка забезпечує згуртованість колективу, формування командного духу та єдності цілей працівників. Завдяки цьому підвищується узгодженість дій і ефективність спільної діяльності.

Окремо слід виділити мотиваційну функцію соціально-психологічного клімату, яка полягає у формуванні внутрішньої зацікавленості працівників у результатах праці. Позитивний психологічний фон сприяє підвищенню рівня задоволеності роботою, активізує ініціативність та відповідальність персоналу [4]. У свою чергу, негативний клімат знижує трудову мотивацію, викликає апатію та формальне ставлення до виконання обов'язків. Комунікативна функція клімату проявляється у створенні умов для ефективного обміну інформацією між членами колективу, що забезпечує відкритість, довіру та

взаєморозуміння. У колективах із високим рівнем розвитку соціально-психологічного клімату комунікаційні процеси відзначаються прозорістю та оперативністю, що позитивно впливає на якість управлінських рішень [4].

Соціально-психологічна атмосфера колективу також виконує важливу стабілізаційну роль, яка проявляється у зменшенні рівня внутрішньої напруги, попередженні конфліктних ситуацій та підтриманні стійкої роботи трудового колективу навіть за несприятливих обставин. Найбільш відчутно ця функція виявляється під час кризових явищ, реформування підприємства чи впровадження організаційних змін, коли саме позитивне психологічне середовище допомагає скоротити негативний вплив стресових факторів і забезпечити належний рівень результативності праці. Не менш значущою є й розвивальна функція, адже сприятлива атмосфера в колективі створює умови для професійного самовдосконалення працівників, розкриття їх індивідуальних здібностей, активізації творчого потенціалу та розвитку інноваційного підходу до виконання професійних завдань [4].

Отже, соціально-психологічний клімат являє собою багатоаспектне та складне соціальне явище, що формується під впливом численних внутрішніх і зовнішніх чинників та має суттєве значення для результативної діяльності організації.

1.2 Сучасні тенденції та підходи до формування і покращення соціально-психологічного клімату в компаніях

В умовах сучасного функціонування організацій, для яких характерними є швидкі темпи розвитку, активне впровадження цифрових технологій та нестабільність зовнішнього середовища, особливої значущості набуває проблема створення й підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату. Сьогодні ефективність діяльності підприємств значною мірою залежить не лише від матеріальних ресурсів чи рівня технологічного забезпечення, а й від якості міжособистісної взаємодії, психологічного

комфорту працівників та здатності колективу оперативно реагувати на зміни. Саме тому питання вдосконалення соціально-психологічної атмосфери трудового колективу стає одним із ключових напрямів сучасного менеджменту.

У працях сучасних українських науковців, зокрема А. Сіленко, О. Жаровської, Є. Іванова, підкреслюється, що соціально-психологічний клімат виступає інтегральною характеристикою колективу, яка формується під впливом організаційної культури, системи цінностей та характеру міжособистісних взаємин [8; 11; 25]. Відповідно, формування сприятливого клімату вимагає системного підходу, що охоплює всі рівні організації від індивідуального до корпоративного.

Одним із ключових сучасних підходів є системний підхід, який розглядає соціально-психологічний клімат як багаторівневу систему взаємодії між працівниками, керівництвом та організаційним середовищем. У межах цього підходу клімат формується як результат взаємодії різних елементів: комунікації, стилю управління, корпоративної культури та соціальних норм. Такий підхід дозволяє враховувати складність організаційних процесів і забезпечує цілісне управління психологічним станом колективу.

Важливе місце посідає особистісно-орієнтований підхід, який акцентує увагу на індивідуальних потребах, цінностях і мотивах працівників. Сучасні дослідження доводять, що врахування психологічних особливостей персоналу, таких як емоційна стабільність, рівень комунікативних навичок та адаптивність, сприяє формуванню довірчих відносин у колективі та підвищує ефективність командної роботи.

Наступним сучасним напрямом є культурологічний підхід, який пов'язує соціально-психологічний клімат із рівнем розвитку організаційної культури. На думку українських дослідників, саме корпоративні цінності, традиції та норми поведінки визначають характер взаємин у колективі та впливають на емоційний стан працівників. Формування позитивної організаційної культури передбачає розвиток відкритої комунікації, підтримку

інновацій, справедливу систему мотивації та залучення працівників до процесу прийняття рішень.

Особливого значення у сучасних умовах набуває адаптивний підхід, який передбачає здатність організації швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. В умовах кризових явищ, зокрема економічної нестабільності чи воєнних викликів, соціально-психологічний клімат виступає важливим фактором підтримки психологічної стійкості працівників. Використання соціально-психологічних методів управління дозволяє знижувати рівень стресу, забезпечувати ефективну комунікацію та сприяти адаптації персоналу до нових умов діяльності [5]. Окремо варто виділити комунікативний підхід, який базується на розвитку ефективної внутрішньої комунікації в організації. Сучасні компанії активно впроваджують цифрові платформи, корпоративні соціальні мережі та інструменти зворотного зв'язку, що сприяє підвищенню прозорості управління та формуванню довіри між працівниками і керівництвом.

Суттєвим напрямом удосконалення соціально-психологічного клімату є застосування соціально-психологічних методів управління, які включають мотивацію, стимулювання, формування команд, розвиток лідерства та управління конфліктами. Дослідження показують, що використання таких методів сприяє підвищенню лояльності працівників, зниженню рівня конфліктності та формуванню сприятливої атмосфери в колективі. Зокрема, важливу роль відіграють тренінги командоутворення, психологічна підтримка персоналу та розвиток емоційного інтелекту керівників.

Серед сучасних українських науковців, які досліджують проблеми соціально-психологічного клімату, слід виділити також В. Шусть, Н. Зимов'єву, І. Сороку, Т. Рождественську, які акцентують увагу на необхідності комплексного підходу до управління кліматом, що поєднує соціальні, психологічні та організаційні аспекти. Їхні дослідження доводять, що ефективно формування клімату можливе лише за умови гармонійного

поєднання індивідуальних і групових інтересів, розвитку корпоративної культури та впровадження сучасних управлінських технологій.

У таблиці 1.3. охарактеризовано сучасні підходи до формування і покращення СПК в організаціях.

Таблиця 1.3

Сучасні підходи до формування і покращення СПК в організаціях

Підхід	Сутність та інструменти	Умови ефективного застосування
Лідерсько-орієнтований	Формування клімату через стиль лідерства керівника; розвиток трансформаційного та сервісного лідерства, коучинг-підхід	Ефективний за умови готовності топ-менеджменту до саморозвитку та делегування відповідальності
Структурно-організаційний	Оптимізація організаційної структури, системи комунікацій, розподілу ролей і відповідальності; впровадження прозорих процедур	Особливо дієвий у великих організаціях з бюрократичними патологіями та дефіцитом горизонтальної комунікації
Мотиваційно-стимулюючий	Розробка систем матеріального та нематеріального стимулювання, програм визнання заслуг	Потребує чіткого зв'язку між результатами та винагородою; неефективний без базового рівня психологічної безпеки
Командо-будівний (Team Building)	Цілеспрямований розвиток командної взаємодії через тренінги, спільні заходи, проектну роботу в кросфункціональних групах	Доцільний як доповнення до системних заходів; сам по собі не усуває структурних причин негативного клімату
Культурно-ціннісний	Формулювання та трансляція корпоративних цінностей, місії, традицій; управління організаційною культурою як основою клімату	Дає ефект у довгостроковій перспективі; вимагає послідовності та автентичності з боку керівництва
Психологічно-діагностичний	Регулярна діагностика СПК методами анкетування, соціометрії, фокус-груп; розробка заходів за результатами діагностики	Ефективний лише за умови готовності керівництва реагувати на отримані результати, а не лише фіксувати їх

Джерело: систематизовано автором на основі [35]

Розглядаючи інструментарій покращення СПК, що застосовується на практиці, слід виокремити кілька груп заходів залежно від їхньої спрямованості та рівня впровадження.

На рівні організації в цілому ефективними є такі заходи [34]:

- розробка та імплементація кодексу корпоративної етики, що регулює норми взаємодії між працівниками і визначає неприйнятні форми поведінки;
- впровадження системи внутрішніх комунікацій, яка забезпечує прозорість управлінських рішень і рівний доступ персоналу до організаційної інформації;
- формування культури зворотного зв'язку – регулярні one-on-one зустрічі керівників з підлеглими, 360-градусна оцінка, анонімні канали для повідомлення про проблеми.

На рівні управлінської ланки важливу роль відіграють [34]:

- розвиток емоційного інтелекту керівників через навчальні програми та індивідуальний коучинг, оскільки стиль лідерства є одним із найпотужніших чинників формування клімату;
- навчання менеджерів методам конструктивного вирішення конфліктів та медіації, що дозволяє запобігати ескалації міжособистісних суперечностей;
- делегування повноважень і залучення персоналу до прийняття рішень, що підвищує відчуття автономії та причетності.

На рівні окремих підрозділів та робочих груп дієвими інструментами є:

- регулярні командні ретроспективи та фасилітовані сесії зворотного зв'язку, що забезпечують рефлексію командної динаміки;
- ротація та збагачення праці як засоби запобігання емоційному вигоранню та монотонності;
- програми наставництва та менторингу, що сприяють соціалізації нових працівників і зміцнюють горизонтальні зв'язки в колективі.

Окремої уваги заслуговує питання вимірювання СПК, оскільки ефективне управління неможливе без надійної діагностики. Серед методів оцінки СПК найбільшого поширення набули: метод анкетування з використанням стандартизованих опитувальників (зокрема, шкала А. Ф. Фідлера, методика О. С. Михалюк та А. Ю. Шалито); метод соціометрії для картографування неформальних відносин у колективі; метод фокус-груп для

поглибленого вивчення причин незадоволеності; а також аналіз об'єктивних показників – плинності кадрів, абсентеїзму, рівня конфліктності та продуктивності праці. Соціально-психологічна атмосфера трудового колективу належить до ключових факторів, що визначають результативність функціонування підприємства, особливо в період економічної нестабільності, кризових процесів та післявоєнного відновлення держави.

Сутність такого впливу полягає в тому, що соціально-психологічний клімат формує внутрішнє середовище, у межах якого здійснюється професійна діяльність працівників та відбувається їх взаємодія. Результати сучасних наукових досліджень свідчать, що позитивний психологічний клімат, для якого характерні взаємна довіра, підтримка, конструктивне спілкування та згуртованість колективу, виступає важливою передумовою підвищення продуктивності праці й стабільного розвитку підприємства [31]. Натомість негативна психологічна атмосфера спричиняє ослаблення трудової мотивації, посилення конфліктності у колективі, порушення дисципліни, зростання кадрової плинності та загальне зниження ефективності діяльності організації.

В умовах кризових процесів, зокрема економічної нестабільності, суспільних потрясінь та воєнних подій, роль соціально-психологічного клімату в діяльності організації значно посилюється. Українські науковці підкреслюють, що під час війни та в ситуаціях, пов'язаних із підвищеним рівнем напруження, невизначеністю й постійними ризиками, саме психологічні та соціальні чинники нерідко впливають на ефективність праці сильніше, ніж матеріальне стимулювання або комфортні умови роботи.

Важливою функцією соціально-психологічного клімату є забезпечення психологічної стабільності та емоційної витривалості працівників. Сучасні дослідження доводять, що сприятлива атмосфера у колективі сприяє зменшенню психоемоційного напруження, допомагає формувати відчуття захищеності й підтримки з боку колег та керівництва [30].

У післявоєнний період значення соціально-психологічного клімату в діяльності організацій не зменшується, а навпаки – істотно зростає. Процеси

економічного відновлення держави, повернення працівників до професійної діяльності після пережитих психологічних потрясінь, а також необхідність пристосування до нових соціально-економічних реалій потребують створення позитивної та психологічно безпечної атмосфери у трудових колективах. За таких умов сприятливий соціально-психологічний клімат стає важливим чинником підтримання працездатності персоналу, відновлення ефективної взаємодії між працівниками та забезпечення стабільного функціонування організації [30].

У зазначених умовах соціально-психологічний клімат виконує низку важливих функцій. Насамперед він має реабілітаційне значення, оскільки сприяє емоційному відновленню працівників і подоланню наслідків психологічного стресу. Крім того, клімат забезпечує інтеграцію колективу через посилення згуртованості та формування відчуття спільності між співробітниками. Важливою є й мотиваційна функція, що проявляється у підвищенні зацікавленості персоналу в результатах праці та активізації професійної діяльності.

Важливою особливістю впливу соціально-психологічного клімату в кризових та повоєнних умовах є його взаємозв'язок із системою управління персоналом. Сучасні українські дослідники (О. Сіленко, І. Андрєєва, Р. Головченко) підкреслюють, що ефективне управління соціально-психологічним кліматом передбачає використання комплексу соціально-психологічних методів, спрямованих на підтримку персоналу, розвиток комунікації, формування довіри та запобігання конфліктам [25].

З практичної точки зору вплив соціально-психологічного клімату на ефективність діяльності підприємства проявляється через такі основні напрями [29]:

- підвищення продуктивності праці за рахунок зростання мотивації та залученості працівників;
- зниження рівня конфліктності та соціальної напруженості в колективі;

- покращення якості управлінських рішень завдяки відкритій комунікації;
- зменшення плинності кадрів і витрат на підбір та адаптацію персоналу;
- підвищення інноваційної активності працівників;
- забезпечення стабільності функціонування підприємства в умовах невизначеності.

У кризових умовах особливо важливим є формування довіри до керівництва, оскільки саме вона визначає готовність працівників підтримувати організацію, виконувати додаткові завдання та адаптуватися до змін. Довіра виступає основою соціального капіталу організації, який у складних умовах стає ключовим ресурсом виживання та розвитку підприємства. За наявності високого рівня довіри працівники більш охоче сприймають управлінські рішення, демонструють вищу мотивацію до роботи та ефективніше взаємодіють у колективі.

У табл. 1.4 наведено основні напрями впливу соціально-психологічного клімату на ефективність діяльності підприємства.

Проведений аналіз даних, представлених у таблиці 1.4, свідчить про те, що соціально-психологічний клімат має характер впливу на діяльність підприємства та позначається не лише на соціальних аспектах функціонування колективу, але й на результативності економічної діяльності організації. Наявність сприятливої психологічної атмосфери в трудовому середовищі позитивно впливає на рівень продуктивності праці, сприяє підвищенню якості управлінських рішень, покращенню координації роботи персоналу та стимулює розвиток інноваційних процесів у межах підприємства. Водночас несприятливий соціально-психологічний клімат може призводити до зниження мотивації працівників, зростання конфліктності в колективі та погіршення загальних результатів діяльності підприємства.

Таблиця 1.4

Вплив соціально-психологічного клімату на ефективність діяльності
підприємства

Напрямок впливу	Характер прояву	Результат для підприємства
Мотиваційний	Формування зацікавленості працівників у результатах праці	Підвищення продуктивності праці
Соціальний	Розвиток згуртованості та командної роботи	Зменшення конфліктів, покращення взаємодії
Організаційний	Покращення комунікації та управління	Підвищення якості управлінських рішень
Економічний	Зниження плинності кадрів та витрат на персонал	Оптимізація витрат підприємства
Інноваційний	Стимулювання ініціативності та креативності	Підвищення конкурентоспроможності

Джерело: систематизовано автором на основі [29]

Разом із цим у період кризових процесів і післявоєнної трансформації економіки особливого значення набувають окремі аспекти впливу соціально-психологічного клімату на стабільність та адаптивність підприємств. За таких умов психологічна підтримка персоналу, згуртованість колективу та здатність працівників до спільного подолання труднощів стають важливими чинниками забезпечення безперервності діяльності організації [33]. Основні особливості та прояви впливу соціально-психологічного клімату на функціонування підприємств у сучасних умовах відображено в таблиці 1.5.

На основі проведеного аналізу показників таблиці 1.5 можна стверджувати, що в період кризових викликів соціально-психологічний клімат перетворюється на один із визначальних факторів підтримання стійкості, безперервності функціонування та збереження потенціалу підприємства. У процесі післявоєнного відновлення його роль ще більше посилюється, оскільки саме сприятлива психологічна атмосфера створює необхідні умови для ефективного відновлення діяльності, адаптації персоналу та забезпечення подальшого організаційного розвитку.

Таблиця 1.5

Особливості впливу соціально-психологічного клімату в кризових та
повоєнних умовах

Умови	Особливості клімату	Вплив на ефективність
Кризові умови	Високий рівень стресу, невизначеність, психологічне напруження	Залежність продуктивності від психологічної підтримки
Кризові умови	Потреба в сильному лідерстві та довірі	Стабілізація діяльності підприємства
Повоєнні умови	Необхідність психологічної реабілітації персоналу	Відновлення трудового потенціалу
Повоєнні умови	Формування нових цінностей та корпоративної культури	Підвищення адаптивності організації
Повоєнні умови	Зростання значення соціальної відповідальності	Зміцнення репутації та довіри

Джерело: систематизовано автором на основі [33]

За таких обставин особливо важливим стає формування в трудовому колективі середовища, заснованого на взаємній повазі, довірі, підтримці та відкритій комунікації. Подібна атмосфера дозволяє знизити рівень емоційної напруги, мінімізувати негативний вплив стресових факторів, підвищити психологічну витривалість працівників і сприяє їх успішному пристосуванню до нових соціально-економічних реалій та умов професійної діяльності [27].

Актуальні напрями формування та вдосконалення соціально-психологічного середовища в організаціях демонструють поступовий перехід від епізодичного застосування окремих методів управління до цілісної системи впливу, яка охоплює психологічні, соціальні та організаційно-управлінські аспекти діяльності колективу. Соціально-психологічний клімат сьогодні трактується як узагальнена характеристика внутрішнього стану трудового колективу, що виникає під впливом управлінського стилю, особливостей корпоративної культури, рівня комунікації та індивідуально-психологічних рис персоналу й безпосередньо позначається на результативності функціонування підприємства.

Доведено, що застосування новітніх управлінських концепцій, серед яких системний, людиноцентричний, культурний, адаптивний та комунікаційний підходи, позитивно впливає на створення комфортного психологічного середовища в організації, зміцнення взаємної довіри між співробітниками, підвищення рівня колективної єдності та посилення трудової мотивації персоналу. Водночас ефективність реалізації зазначених підходів значною мірою залежить від узгодженості управлінських дій на різних рівнях організаційної структури, готовності керівного складу до проведення трансформацій та використання сучасних соціально-психологічних методів управління. Важливе значення серед таких інструментів мають розвиток лідерського потенціалу, формування ефективних команд, застосування коучингових практик, а також регулярне оцінювання стану соціально-психологічного клімату в колективі [27].

Особливого значення соціально-психологічний клімат набуває в умовах кризових та повоєнних трансформацій, де він виступає не лише фактором ефективності, а й умовою психологічної стійкості, адаптації та відновлення трудового потенціалу працівників. Сприятливий клімат забезпечує зростання продуктивності праці, зниження рівня конфліктності, підвищення якості управлінських рішень і конкурентоспроможності підприємства, тоді як несприятливий – призводить до протилежних негативних наслідків.

Отже, формування позитивного соціально-психологічного клімату є стратегічним завданням сучасного менеджменту, що потребує системного підходу, постійної діагностики та впровадження комплексу взаємопов'язаних управлінських заходів, спрямованих на гармонізацію міжособистісних відносин і забезпечення сталого розвитку організації.

Висновки до розділу 1

У результаті проведеного теоретичного дослідження сутності, структури та видів соціально-психологічного клімату встановлено, що він

виступає важливим фактором ефективності спільної діяльності працівників. Соціально-психологічний клімат формується під впливом як внутрішніх (стиль управління, організаційна культура, особистісні характеристики працівників), так і зовнішніх чинників, має динамічний характер і включає емоційний, когнітивний, поведінковий та соціальний компоненти. Визначено, що залежно від характеру взаємодії у колективі клімат може бути сприятливим, нейтральним або несприятливим, що безпосередньо впливає на рівень згуртованості, мотивації та продуктивності праці персоналу.

Аналіз сучасних підходів до формування та удосконалення соціально-психологічного клімату показав, що ефективне формування клімату забезпечується застосуванням системного, особистісно-орієнтованого, культурологічного, адаптивного та комунікативного підходів, які дозволяють враховувати як індивідуальні особливості працівників, так і специфіку організаційного середовища. Соціально-психологічний клімат слід розглядати як стратегічний ресурс організації, що визначає якість трудових відносин, рівень залученості персоналу та загальну результативність функціонування підприємства. Водночас формування сприятливого соціально-психологічного клімату потребує цілеспрямованої діяльності керівництва щодо розвитку ефективних комунікацій, підтримки довірчих відносин між працівниками та керівниками, створення комфортних умов праці, своєчасного вирішення конфліктних ситуацій, забезпечення справедливого ставлення до персоналу та залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень.

Дослідження впливу соціально-психологічного клімату на ефективність діяльності підприємства у кризових та повоєнних умовах дозволило зробити висновок, що він виступає стратегічним ресурсом організації.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ОЦІНКА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз галузі та конкурентів підприємства ПрАТ «Одеський коньячний завод»

Виноробно-коньячна галузь України є важливою складовою харчової та переробної промисловості держави, оскільки забезпечує формування значної частини ринку алкогольної продукції, створює робочі місця, підтримує розвиток аграрного сектору та сприяє формуванню експортного потенціалу країни. Виноробно-коньячна сфера має вагомим значення для економічного розвитку південних областей України, передусім Одещини, де природно-кліматичні ресурси створюють сприятливі умови для культивування винограду та функціонування підприємств виноробної промисловості.

Аналітиками компанії Pro-Consulting, проведено дослідження ринку коньячної продукції [16]. Було проаналізовано тенденції та показники ринку, визначено канали збуту, споживачів та конкурентів.

Встановлено основні проблеми ринку коньячної продукції, а саме:

Відсутність сировини на ринку. Українська коньячна промисловість переживає глибоку сировинну кризу через низку подій, що вдарили по виробництву та ланцюгах постачання. До 2010 року українське виноградарство поступово скорочувалося: площа виноградників зменшилася з 109,6 тис. га у 2000 році до 87 тис. га у 2010 році. Анексія Криму у 2014 році призвела значного зниження площі виноградників до 45,4 тис. га у 2015 році (зібрано 386,3 тис. тонн винограду). Згодом збройний конфлікт на сході країни, COVID-19 та повномасштабне вторгнення росії у 2022 році загострили кризу. З 2021 до 2022 року площа виноградників скоротилася майже на

третину - з 34,7 тис. га до 29,3 тис. га, а врожайність склала до 92 ц/га. У 2022 році зібрано лише 258 тис. тонн винограду (проти 264,1 тис. тонн у 2021).

Протягом 2022–2024 років українське виноградарство зазнало катастрофічних втрат. У 2022 році через окупацію південних областей втрачено 20 тис. тонн врожаю, а 125 із 266 виноградарських підприємств припинили роботу. У 2023 році загальні обсяги виробництва впали на 5% і становили майже 245 тис. т (проти 258 тис. т у 2022 році), а площа виноградників - на 9,3% до 26,3 тис. га. Найбільше скорочення спостерігалось в Одеській області (-13,4% площ), що знизило виробництво виноматеріалів на 15%. У 2024 році через засуху та аномальну спеку якість врожаю різко погіршилася, це загалом зменшило переробку винограду на 36,5% (до 31,9 тис. тонн).

Протягом трьох років українське виноградарство втратило понад 25% площ і 30% врожаю. За прогнозами, до 2030 року Україна зможе відновити до 80% довоєнних обсягів вирощування та переробки винограду за умови стабільних інвестицій та адаптації до кліматичних ризиків.

Наразі наслідки сировинної кризи в коньячній галузі призвели до значного скорочення внутрішнього ринку. Дефіцит сировини змушує виробників і продавців усе більше покладатися на імпорт - як на виробничі матеріали, так і на готові напої. Через це інвестиційна привабливість галузі різко знизилася: без чіткої державної підтримки та довгострокової стратегії виробники втрачають мотивацію до відновлення довоєнних виробничих потужностей.

Зростання імпорту дешевої продукції. Зростання імпорту дешевої продукції (загалом з Молдови та Грузії) бренді - стає суттєвим чинником, що унеможливорює здорову конкуренцію на ринку. За результатами аналізу ринку, у 2021 році виробнича ціна продукції «Коньяк України» та бренді становила 106,42 грн/л, тоді як середня ціна на імпортні напої була значно нижчою – 63,13 грн/л. Протягом наступних років, попри поступове зростання

виробничих витрат до 118,93 грн/л у 2024 році, середня імпортна ціна лишається на нижчому рівні (81,29 грн/л).

Ця розбіжність у вартості створює ситуацію, коли дешевша імпортна продукція отримує значну перевагу в очах споживачів, адже вона дозволяє зекономити кошти навіть за рахунок потенційно нижчої якості. Таке положення справ позбавляє можливості вітчизняним виробникам ефективно конкурувати, адже високі витрати на виробництво примушують їх встановлювати вищі ціни на свою продукцію.



Рис. 2.1. Регіональна структура виробництва «Коньяків України» та брендів у 2024 році у натуральному вираженні.

Джерело: сформовано за даними Державної служби статистики України та аналізом Pro-Consulting [16]

Водночас галузь перебуває в очікуванні запровадження санкцій проти іноземних брендів, які продовжують реалізовувати свою продукцію не лише в Україні, а й на ринку країни-агресора.

На функціонування ПрАТ «Одеський коньячний завод» істотний вплив здійснюють чинники зовнішнього середовища, які формують загальні умови господарської діяльності підприємства та визначають рівень його ринкової стійкості й конкурентних переваг. Одним із ключових факторів виступає макроекономічна ситуація держави, адже платоспроможність населення безпосередньо впливає на масштаби попиту та рівень реалізації алкогольних напоїв [17].

Не менш важливим чинником є державна політика регулювання алкогольного сектору. Виробництво алкогольної продукції в Україні належить до сфер із підвищеним рівнем контролю, що передбачає обов'язкове ліцензування діяльності, сплату акцизних платежів, дотримання встановлених стандартів якості та регламентування рекламної активності. Зростання акцизного навантаження або зміна механізмів реалізації алкогольної продукції можуть негативно позначатися на фінансових показниках підприємства, рівні його прибутковості та конкурентних позиціях на ринку.

Сучасна конкуренція на ринку алкогольної продукції значною мірою базується на рівні технологічного розвитку підприємства, якості сировини, автоматизації виробництва та інноваційності продукції. Для ПрАТ «Одеський коньячний завод» важливим чинником конкурентоспроможності є використання сучасних технологій витримки спиртів, лабораторного контролю якості та автоматизації виробничих процесів. Завод входить до складу міжнародного холдингу Global Spirits і є провідним виробником коньячної продукції в країні, поєднуючи класичні французькі технології дистиляції з потужною сучасною виробничою базою [17].

Згідно з актуальними статистичними показниками, у 2024 році в Україні обсяг виробництва бренді та коньячної продукції становив приблизно 19,8 млн літрів, що свідчить про поступову стабілізацію та відновлення галузі після впливу кризових процесів. Проте сучасні обсяги виробництва все ще залишаються суттєво нижчими, ніж показники, характерні для докризового періоду, що вказує на наявність значних економічних і виробничих труднощів у галузі [7].

Конкурентні переваги ПрАТ «Одеський коньячний завод» формуються під впливом тривалої історії розвитку підприємства, високого рівня впізнаваності бренду, сучасної виробничої бази та використання класичних технологій виробництва коньячної продукції.

Важливою конкурентною перевагою підприємства виступає наявність сучасного виробничого потенціалу та використання новітніх технологічних

рішень у процесі виготовлення продукції. Підприємство активно впроваджує автоматизовані системи управління виробничими процесами, сучасне обладнання для контролю якості та високоточні методи лабораторного дослідження продукції. Завдяки цьому забезпечується стабільний рівень якості коньячних виробів і брендів, які відповідають міжнародним вимогам та стандартам безпечності харчової продукції.

Додатковим чинником зміцнення конкурентних позицій підприємства є поєднання інноваційних технологій із традиційними методами виробництва. Зокрема, вагоме значення має використання класичної технології витримки коньячних спиртів у дубових бочках, що сприяє формуванню характерних смакових і ароматичних властивостей продукції. Саме такі органолептичні особливості забезпечують унікальність продукції підприємства, підвищують її споживчу цінність та сприяють формуванню преміального іміджу бренду на вітчизняному й міжнародному ринках.

Ще однією перевагою підприємства є широкий асортимент продукції та сильний бренд. ПрАТ «Одеський коньячний завод» виробляє продукцію під відомими торговими марками, серед яких «Шустов», «Одеса» та «Десна», що мають високий рівень впізнаваності серед споживачів. Наявність брендів різних цінових категорій дозволяє підприємству охоплювати різні сегменти ринку та адаптуватися до змін споживчого попиту. Важливим чинником конкурентоспроможності також є широка географія експорту продукції, що сприяє диверсифікації ринків збуту та зменшенню залежності від внутрішнього ринку.

Ринкові позиції ПрАТ «Одеський коньячний завод» залишаються достатньо сильними, незважаючи на високий рівень конкуренції у виноробно-коньячній галузі України. Підприємство входить до числа провідних виробників коньячної продукції та займає важливе місце у преміальному й середньому сегментах ринку. Конкурентне середовище характеризується наявністю сильних національних виробників, зокрема SHABO, «Таврія», Akkerman Distillery та Koblevo [18], однак ПрАТ «ОКЗ» зберігає стабільні

позиції завдяки поєднанню історичних традицій, сучасних технологій і потужної маркетингової підтримки. Водночас підприємство змушене постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зокрема до посилення державного регулювання алкогольного ринку, зміни споживчих переваг та переходу до європейських стандартів маркування продукції.

Галузеві особливості виноробно-коньячної промисловості мають суттєвий вплив на формування корпоративної культури ПрАТ «Одеський коньячний завод». Специфіка діяльності підприємства пов'язана з необхідністю дотримання високих стандартів якості, технологічної дисципліни та відповідальності на всіх етапах виробничого процесу. Це формує в колективі орієнтацію на професіоналізм, точність виконання виробничих операцій та відповідальне ставлення до результатів праці [17]. Особливе значення у корпоративній культурі підприємства займає збереження традицій виробництва, адже історичний розвиток заводу та його багаторічний досвід виступають важливими елементами корпоративної ідентичності працівників. Крім того, галузь характеризується високим рівнем конкуренції, що обумовлює необхідність постійного вдосконалення продукції, розвитку інновацій та підтримання позитивного іміджу бренду. Важливу роль відіграє також дотримання корпоративних цінностей, орієнтація на якість продукції та підтримання репутації підприємства на внутрішньому й міжнародному ринках.

Вплив галузевих особливостей проявляється і через підвищений рівень відповідальності працівників за результати діяльності підприємства, оскільки виробництво алкогольної продукції перебуває під жорстким державним контролем та регулюванням.

Разом із тим ринок коньячної продукції в Україні є конкурентним і представлений значною кількістю виробників, які пропонують взаємозамінні товари та активно борються за споживача. Основними конкурентами ПрАТ «Одеський коньячний завод» є як великі національні виробники, так і окремі

бренди, що займають сильні позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Ключові конкуренти ПрАТ «Одеський коньячний завод» на ринку України

Підприємство	Локація	Основна продукція	Характеристика діяльності	Конкурентні переваги
SHABO	Одеська обл.	Бренді, вина	Великий виноробний комплекс повного циклу	Сильний бренд, інновації, експорт
Akkerman Distillery (AZNAURI)	Одеська обл.	Бренді	Сучасне виробництво з експортною орієнтацією	Широка географія експорту (20+ країн), сучасне обладнання
Дім марочних коньяків «Таврія»	Херсонська обл.	Марочні коньяки (бренді)	Один із найбільших виробників із власними виноградниками	Потужна сировинна база, преміум-сегмент
Миколаївський коньячний завод	Миколаївська обл.	Бренді (Koblevo)	Виробник масового сегмента	Доступні ціни, широка дистрибуція
Закарпатські виноробні (Chizay, Tysa)	Закарпаття	Бренді, вина	Регіональні виробники з локальною спеціалізацією	Унікальні рецептури, регіональна ідентичність
Global Spirits (ТМ «Шустов»)	Україна	Бренді, коньяки	Великий виробник, до якого входить Одеський коньячний завод	Сильний бренд, історія, масштаб виробництва

Джерело: складено автором

Компанія Shabo виступає одним із найбільш сильних і системних конкурентів. Її особливістю є функціонування за принципом повного виробничого циклу, що включає власні виноградники, сучасні виробничі потужності та розвинену інфраструктуру переробки. Площа виноградників перевищує 1000 га, що забезпечує підприємству стабільність сировинної бази та контроль якості продукції [20]. Крім того, підприємство активно модернізує

виробництво, впроваджуючи європейські технології, що дозволяє підвищувати конкурентоспроможність продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Важливою перевагою SHABO є сильний бренд та широкий асортимент продукції (вина, бренді, ігристі напої), що дозволяє диверсифікувати ризики та охоплювати різні сегменти споживачів [20].

Дім марочних коньяків «Таврія» займає особливе місце серед конкурентів, оскільки орієнтується переважно на преміальний сегмент ринку. Підприємство має власні виноградники та спеціалізується на виробництві витриманих і колекційних напоїв. Akkerman Distillery (бренд AZNAURI) представляє новий тип конкурентів, що сформувався в умовах сучасної ринкової економіки. Підприємство орієнтується на інноваційність, експорт і активне використання маркетингових інструментів. Продукція бренду AZNAURI представлена у різних цінових сегментах, включаючи доступні позиції та витримані варіанти, що дозволяє охоплювати широку аудиторію споживачів [19]. Миколаївський коньячний завод (бренд Koblevo) функціонує переважно у масовому сегменті ринку. Його стратегія базується на забезпеченні доступної ціни та широкої дистрибуції продукції. Продукція бренду Koblevo характеризується стандартною якістю та орієнтацією на масове споживання, що робить його прямим конкурентом у нижньому та середньому цінових сегментах. Окрему групу конкурентів формують регіональні виробники, зокрема підприємства Закарпатського регіону (Chizau, Tusa та інші) [18].

Для повноти оцінки зовнішнього середовища необхідно доповнити макроекономічний аналіз дослідженням безпосереднього конкурентного оточення підприємства, оскільки галузеві сили конкуренції визначають не лише поточну прибутковість, а й стратегічний простір для маневру в середньостроковій перспективі. У таблиці 2.2 розроблено оцінку конкурентних сил галузі за моделлю М. Портера для ПрАТ «ОКЗ».

Таблиця 2.2

Оцінка конкурентних сил галузі за моделлю М. Портера для ПрАТ
«ОКЗ»

Конкурентна сила	Рівень впливу	Обґрунтування
Внутрішньогалузева конкуренція	Середній	Ринок консолідований: провідні позиції утримують кілька великих гравців; цінова конкуренція обмежена механізмом МРЦ
Загроза входу нових гравців	Низький	Високі бар'єри: капіталомісткість виробництва, ліцензування, тривалий цикл витримки спиртів
Загроза товарів-замінників	Середній	Споживач може переорієнтуватись на вино, пиво або міцний імпортований алкоголь залежно від цінової кон'юнктури
Ринкова сила постачальників	Середній	Залежність від постачальників виноматеріалів, скляної тари та імпортованого обладнання
Ринкова сила покупців	Середній	Роздрібні мережі та дистриб'ютори мають переговорну силу, проте бренди ОКЗ мають сталу лояльну аудиторію

Джерело: складено автором

Отримані результати дослідження свідчать про те, що рівень конкурентної напруженості у виноробно-кон'юнкційній галузі є порівняно невисоким, що формує для підприємства відносно сприятливі умови функціонування навіть в умовах економічної нестабільності та коливань ринкової кон'юнктури. Важливим бар'єром для появи нових учасників ринку виступає висока ресурсомісткість даної сфери діяльності [6]. Організація виробництва витриманої кон'юнкційної продукції потребує значних обсягів капіталовкладень, сучасної технологічної бази, спеціалізованого обладнання та тривалого періоду виробничого циклу, що суттєво обмежує можливості швидкого входження нових компаній у галузь. Сукупність зазначених чинників підвищує рівень галузевих бар'єрів і сприяє збереженню конкурентних позицій підприємств, які вже мають сформовану виробничу інфраструктуру та досвід роботи на ринку та впізнаваність бренду серед споживачів.

Разом із цим вагомою залишається небезпека конкуренції з боку товарів-аналогів, що потребує систематичного аналізу ринкових тенденцій. Особливо

актуальною ця проблема є для преміального сегмента ринку, де покупці значною мірою орієнтуються не лише на якісні характеристики продукції, але й на престижність бренду, його репутацію та співвідношення вартості товару з його статусною цінністю [6].

2.2. Загальна характеристика підприємства та техніко-економічних показників

ПрАТ «Одеський коньячний завод» є одним із провідних підприємств виноробної та коньячної галузі України, діяльність якого має важливе значення для розвитку національного ринку алкогольної продукції. Підприємство поєднує багаторічні традиції виробництва коньяків із сучасними технологіями виготовлення та контролю якості продукції, що забезпечує високий рівень конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Завод функціонує у складі міжнародного алкогольного холдингу Global Spirits, що сприяє впровадженню сучасних управлінських підходів, розширенню асортименту продукції та зміцненню експортного потенціалу підприємства [17].

Завод було засновано у 1863 році та пов'язано з іменем відомого підприємця Миколи Шустова, чия династія заклала основи коньячного виробництва в регіоні. Протягом тривалого часу до 1956 року ОКЗ був єдиним виробником коньяку в країні, що визначило його особливе місце в галузі та сформувало унікальні виробничі традиції.

Подальший розвиток підприємства позначений кількома ключовими етапами, кожен із яких суттєво вплинув на його потенціал і ринкові позиції.

Серед визначальних подій в історії заводу варто виокремити такі [17]:

- 1863 р. – заснування заводу, початок виробництва коньяку за рецептурами династії Шустових;
- до 1956 р. – статус єдиного виробника коньяку в Україні, формування базових виробничих технологій;

– 2007 р. – входження до складу холдингу Global Spirits, найбільшого в Східній Європі виробника алкогольних напоїв, та здобуття статусу галузевого лідера;

– 2017 р. – введення в експлуатацію найбільшого в Україні акратофора – спеціального апарата для виробництва ігристих вин резервуарним методом.

Саме входження до складу холдингу Global Spirits у 2007 році стало переломним моментом в сучасній історії підприємства: завод отримав доступ до передових технологій, розширив асортиментний портфель і вийшов на нові ринки збуту. Сьогодні продукція холдингу, до якого входить ОКЗ, експортується більш ніж у 87 країн світу.

Особливістю діяльності ПрАТ «Одеський коньячний завод» є повний цикл виробництва коньячної продукції – від переробки виноградної сировини до витримки спиртів, купажування та реалізації готової продукції. Використання класичних технологій дистиляції у поєднанні із сучасним обладнанням дозволяє забезпечувати стабільну якість продукції та відповідність міжнародним стандартам. Важливим фактором ефективного функціонування підприємства є також його вигідне географічне розташування в Одеському регіоні, який характеризується сприятливими природно-кліматичними умовами для розвитку виноградарства та виноробства [16].

Основні реєстраційні відомості підприємства наведено в таблиці 2.3.

Організаційна структура ПрАТ «Одеський коньячний завод» побудована за функціональним принципом, що забезпечує ефективний розподіл управлінських повноважень і відповідальності між структурними підрозділами. Керівництво підприємством здійснює правління на чолі з генеральним директором, який координує діяльність основних підрозділів: виробничого, фінансового, маркетингового, кадрового та логістичного.

Таблиця 2.3

Основна інформація про ПрАТ «Одеський коньячний завод»

Повна назва	Приватне акціонерне товариство «Одеський коньячний завод»
Скорочена назва	ПрАТ «ОКЗ»
ЄДРПОУ	00412056
Юридична адреса	65005, Україна, Одеська обл., місто Одеса, вулиця Мельницька, будинок 13
Статутний капітал	90 594 000 грн
Основний вид діяльності	11.01 Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв
Директор:	Мигаль Віктор Михайлович
Веб сайт	https://globalspirits.com/

Джерело: систематизовано автором на основі [21, 22]

Функціональні підрозділи підприємства забезпечують реалізацію ключових операційних процесів [17]:

- виробничий відділ – управління технологічними процесами дистиляції, витримки та розливу;
- відділ контролю якості – забезпечення відповідності продукції державним і міжнародним стандартам;
- комерційний відділ – організація збуту, взаємодія з дистриб'юторами та партнерами;
- фінансово-економічний відділ – планування, облік і контроль фінансових показників;
- відділ логістики та постачання – організація ланцюга поставок сировини та готової продукції;
- відділ персоналу – підбір, навчання та розвиток кадрового потенціалу.

У таблиці 2.4 наведено організаційна структура ПрАТ «Одеський коньячний завод».

Таблиця 2.4

Організаційна структура ПрАТ «Одеський коньячний завод»

Підрозділ	Основні функції
Дирекція	Загальне управління, стратегічне планування
Виробничий відділ	Організація виробництва, контроль технологічних процесів
Відділ якості	Контроль якості продукції, сертифікація
Фінансовий відділ	Бухгалтерський облік, фінансове планування
Відділ маркетингу	Дослідження ринку, просування продукції
Відділ кадрів	Управління персоналом, підбір і навчання працівників
Логістичний відділ	Постачання сировини, збут продукції

Джерело: систематизовано автором на основі [17]

На основі дослідження організаційної структури підприємства можна стверджувати, що в управлінні використовується традиційна функціональна система, яка забезпечує розподіл обов'язків відповідно до спеціалізації окремих підрозділів та сприяє підвищенню результативності виконання професійних функцій. Такий підхід дозволяє оптимізувати управлінські процеси, підвищити рівень професійної компетентності працівників і забезпечити ефективний контроль за виконанням поставлених завдань. Разом із тим функціональна модель управління потребує високого рівня взаємодії між структурними підрозділами, координації управлінських дій та налагодженої системи внутрішніх комунікацій для недопущення дублювання функцій і забезпечення швидкого прийняття управлінських рішень [17].

Виробничий процес підприємства відзначається значним рівнем технічного забезпечення та використанням сучасних технологічних рішень. Технологія виготовлення коньячної продукції охоплює декілька послідовних стадій, серед яких вирощування й відбір виноградної сировини, процес бродіння, перегонка виноматеріалів, витримка коньячних спиртів, купажування та фасування готової продукції. Особливе значення у

виробничому циклі має етап витримки спиртів, оскільки саме під час цього процесу формуються характерні смакові, ароматичні та органолептичні властивості готового коньяку, що визначають його якість і споживчу цінність.

На рис. 2.2 зображено організаційну структуру управління ПрАТ «ОКЗ».

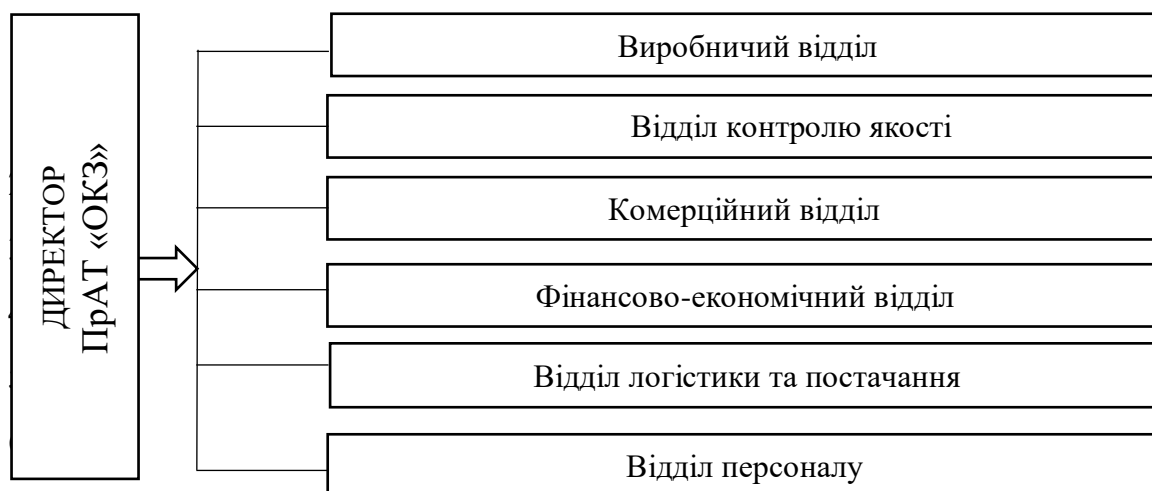


Рис. 2.2 Організаційна структура управління ПрАТ «ОКЗ»

Джерело: складено автором

Для оцінки господарської діяльності підприємства, за даними фінансової звітності [додаток А] проведено аналіз фінансово-економічних показників за 2022–2024 роки, результати якого наведено в [додатку Б]. Аналіз наведених даних дозволяє зробити низку важливих висновків щодо динаміки розвитку підприємства у досліджуваному періоді. В цілому підприємство демонструє стійке зростання масштабів діяльності, попри суттєвий вплив несприятливих зовнішніх чинників, пов'язаних із воєнним станом в Україні.

Динаміка майнового потенціалу підприємства характеризується стабільним зростанням. Середньорічна вартість активів збільшилася з 933 725 тис. грн у 2022 році до 1 325 594 тис. грн у 2024 році, тобто на 391 870 тис. грн або 41,97%. Зростання вартості основних засобів на 61,65% свідчить про активну інвестиційну діяльність та оновлення матеріально-технічної бази. Водночас оборотні активи зросли на 53,25%, що вказує на розширення операційного циклу та нарощення виробничих запасів і дебіторської

заборгованості. Позитивною тенденцією є динаміка доходів і кінцевих фінансових результатів. Чистий дохід від реалізації продукції за три роки зріс на 64,19% – з 949 945 тис. грн до 1 559 724 тис. грн. Разом із тим собівартість зросла випереджаючими темпами – на 82,76%, що зумовило відносне скорочення маржинальності [28].

На рис 2.3 зображено динаміку фінансових результатів ПрАТ «Одеський коньячний завод» за 2022-2024 роки.

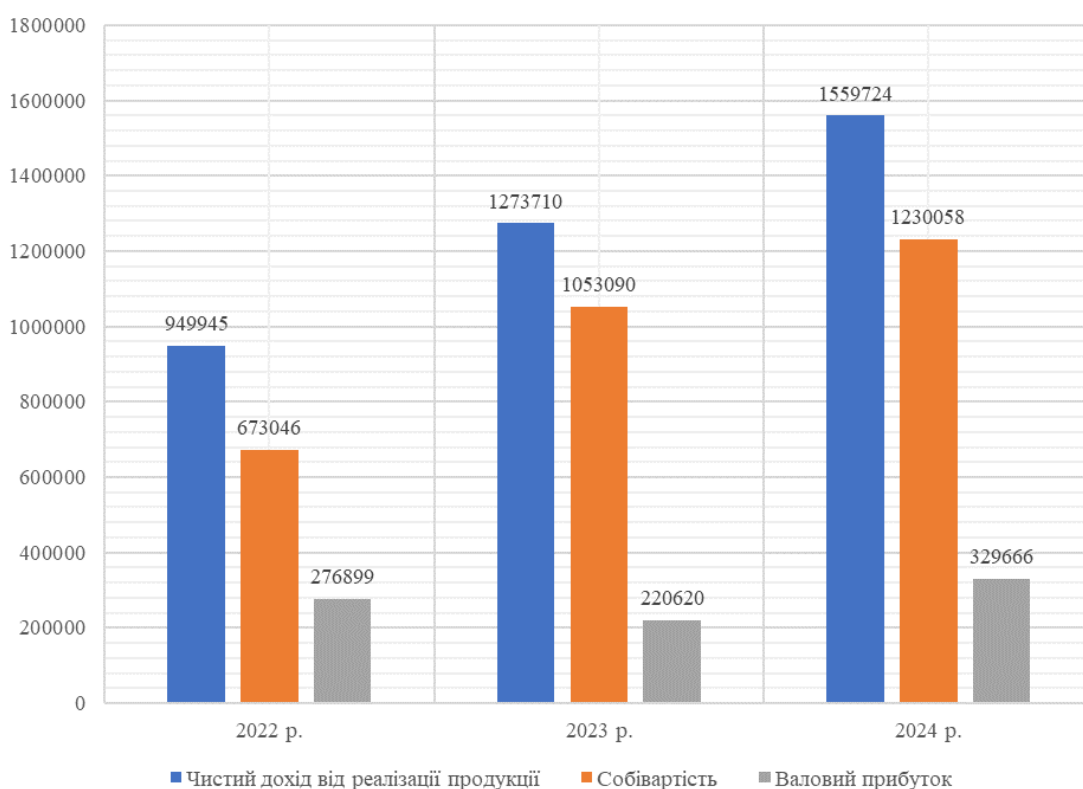


Рис. 2.3 Динаміка фінансових результатів ПрАТ «Одеський коньячний завод» за 2022-2024 роки, тис. грн

Джерело: складено автором

Незважаючи на це, підприємство зуміло подолати збитковість: якщо у 2022–2023 роках фіксувалися чисті збитки (–44 434 та –33 323 тис. грн відповідно), то у 2024 році отримано чистий прибуток у розмірі 11 541 тис. грн. Це підтверджується позитивною динамікою показників рентабельності

активів (від $-4,76\%$ до $+0,87\%$) та рентабельності власного капіталу (від $-25,16\%$ до $+9,11\%$).

Ефективність використання персоналу також зросла: продуктивність праці збільшилася на $21,03\%$ – з 3 166,48 до 3 832,25 тис. грн на особу, тоді як чисельність працівників зросла на $35,67\%$. Проте слід звернути увагу на негативні тенденції у сфері фінансової стійкості: коефіцієнт фінансової стійкості знизився з 0,39 до 0,27, а власний капітал скоротився на $28,27\%$, що вказує на зростання залежності підприємства від позикових джерел фінансування [28].

У таблиці 2.5 наведено аналіз фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Одеський коньячний завод» за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.5

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Одеський коньячний завод» за 2022-2024 роки

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Δ 2024/2022	
				абс.,+-	т.зр.,%
1	2	3	4	5	6
Середньорічна вартість активів, тис. грн	933725	1051168	1325594	391870	41,97
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	38470	44464	62187	23717	61,65
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	753366	842765	1154507	401141	53,25
Середньооблікова вартість власного капіталу, тис. грн	176573	137617	126650	-49923	-28,27
Середньооблікова кількість працівників, осіб	300	345	407	107	35,67
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	949945	1273710	1559724	609779	64,19
Собівартість, тис. грн	673046	1053090	1230058	557012	82,76
Валовий прибуток, тис. грн	276899	220620	329666	52767	19,06
Чистий прибуток, тис. грн	-44434	-33323	11541	55975	-125,97

Продовження таблиці 2.5

Віддача основних засобів, грн./грн	24,69	28,65	25,08	0,39	X
Фондомісткість, грн./грн	0,04	0,03	0,04	0,00	x
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,33	1,23	1,27	-0,06	x
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,39	0,35	0,27	-0,12	x
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, об.	1,26	1,51	1,35	0,09	x
Продуктивність праці, тис. грн	3166,48	3691,91	3832,25	665,76	21,03
Рентабельність виробництва, %	34,97	24,87	27,10	-7,87	x
Рентабельність власного капіталу, %	-25,16	-24,21	9,11	34,28	x
Рентабельність активів, %	-4,76	-3,17	0,87	5,63	x

Джерело: систематизовано автором на основі [28]

Наведені у таблиці 2.5 показники свідчать про суттєві зміни у фінансово-економічному стані ПрАТ «Одеський коньячний завод» упродовж 2022–2024 років. Аналіз динаміки основних показників дозволяє зробити висновок про поступове відновлення та розширення масштабів діяльності підприємства, що супроводжувалося зростанням обсягів виробництва, збільшенням доходів та покращенням окремих результативних показників, хоча одночасно спостерігалось посилення фінансових ризиків і зниження рівня фінансової стійкості.

Передусім позитивною тенденцією є зростання середньорічної вартості активів підприємства. У 2024 році цей показник становив 1325594 тис. грн, що на 391870 тис. грн або на 41,97 % більше порівняно з 2022 роком. Така динаміка свідчить про розширення господарської діяльності підприємства, збільшення ресурсної бази та активізацію виробничо-комерційних процесів. Зростання активів може бути пов'язане із нарощенням запасів сировини, готової продукції, збільшенням дебіторської заборгованості, а також інвестиціями у модернізацію виробничих потужностей.

Середньорічна вартість основних засобів за досліджуваний період

зросла з 38470 тис. грн у 2022 році до 62187 тис. грн у 2024 році, тобто на 23717 тис. грн або на 61,65 %. Це свідчить про оновлення матеріально-технічної бази підприємства, придбання нового обладнання, модернізацію виробничих ліній та збільшення виробничого потенціалу. Для підприємств харчової та алкогольної промисловості оновлення основних засобів є особливо важливим фактором забезпечення стабільної якості продукції, підвищення продуктивності праці та підтримання конкурентоспроможності на ринку.

Позитивною також є динаміка оборотних засобів. Їх середньорічна вартість у 2024 році досягла 1154507 тис. грн, що на 401141 тис. грн або на 53,25 % більше, ніж у 2022 році. Зростання оборотного капіталу свідчить про розширення масштабів операційної діяльності, збільшення товарообігу та активізацію виробничого циклу. Водночас надмірне збільшення оборотних активів може вказувати на уповільнення оборотності запасів або збільшення дебіторської заборгованості, що потребує додаткового контролю з боку менеджменту підприємства [28].

Негативною тенденцією є скорочення середньооблікової вартості власного капіталу підприємства. Якщо у 2022 році цей показник становив 176573 тис. грн, то у 2024 році – лише 126650 тис. грн, що на 49923 тис. грн або на 28,27 % менше. Таке зниження може бути наслідком збиткової діяльності у попередніх роках, зменшення нерозподіленого прибутку та зростання залежності підприємства від позикових джерел фінансування. Зменшення власного капіталу негативно впливає на фінансову стійкість та інвестиційну привабливість підприємства.

Середньооблікова кількість працівників за досліджуваний період зросла з 300 до 407 осіб, тобто на 107 осіб або на 35,67 %. Це свідчить про розширення виробничої діяльності та збільшення потреби у трудових ресурсах. Зростання чисельності персоналу, як правило, пов'язане зі збільшенням обсягів виробництва, розширенням асортименту продукції або розвитком нових напрямів діяльності підприємства.

Одним із найбільш позитивних результатів є суттєве збільшення чистого

доходу від реалізації продукції. У 2024 році його обсяг становив 1559724 тис. грн, що на 609779 тис. грн або на 64,19 % більше порівняно з 2022 роком. Така динаміка свідчить про зростання обсягів продажу продукції, посилення ринкових позицій підприємства та підвищення попиту на продукцію ПрАТ «Одеський коньячний завод». Крім того, зростання доходу могло бути обумовлене як збільшенням фізичних обсягів реалізації, так і підвищенням цін на продукцію внаслідок інфляційних процесів.

Разом із доходом значно зросла і собівартість продукції – з 673046 тис. грн у 2022 році до 1230058 тис. грн у 2024 році, тобто на 557012 тис. грн або на 82,76 %. Темпи зростання собівартості перевищили темпи зростання доходу, що свідчить про посилення витратного навантаження на підприємство. Основними причинами такого зростання могли стати підвищення вартості сировини, енергоносіїв, логістичних витрат, заробітної плати та загальних витрат на виробництво в умовах складної економічної ситуації та інфляційних процесів в Україні.

Валовий прибуток підприємства у 2024 році становив 329666 тис. грн, що на 52767 тис. грн або на 19,06 % більше порівняно з 2022 роком. Незважаючи на позитивну динаміку, темпи зростання валового прибутку є значно нижчими за темпи зростання доходу, що свідчить про зниження ефективності управління витратами та скорочення маржинальності діяльності підприємства.

Особливо важливою є динаміка чистого прибутку. У 2022 та 2023 роках підприємство було збитковим, а чистий збиток становив відповідно -44434 тис. грн та -33323 тис. грн. Проте у 2024 році підприємству вдалося отримати чистий прибуток у розмірі 11541 тис. грн. Це свідчить про поступове відновлення фінансової стабільності, покращення ефективності операційної діяльності та адаптацію підприємства до складних ринкових умов. Отримання прибутку після декількох років збитковості є важливим позитивним сигналом щодо подальших перспектив розвитку підприємства [28].

Аналіз показників ефективності використання ресурсів свідчить про

відносну стабільність діяльності підприємства. Віддача основних засобів у 2024 році становила 25,08 грн/грн, що дещо більше, ніж у 2022 році. Це означає, що кожна гривня, вкладена в основні засоби, забезпечувала понад 25 грн доходу від реалізації продукції. Фондомісткість залишалася практично незмінною на рівні 0,03–0,04 грн/грн, що свідчить про стабільний рівень капіталомісткості виробництва [22].

Коефіцієнт загальної ліквідності упродовж досліджуваного періоду коливався в межах 1,23–1,33. У 2024 році він становив 1,27, що хоча й нижче рівня 2022 року, однак загалом відповідає мінімально допустимому значенню та свідчить про здатність підприємства погашати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Водночас негативною тенденцією є зниження коефіцієнта фінансової стійкості з 0,39 у 2022 році до 0,27 у 2024 році. Це свідчить про зростання залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування та підвищення рівня фінансових ризиків. Така ситуація може негативно впливати на довгострокову стабільність діяльності підприємства.

Коефіцієнт оборотності оборотних коштів у 2024 році становив 1,35 обороту, що дещо перевищує рівень 2022 року. Це свідчить про відносно стабільну швидкість обігу оборотного капіталу та достатню ефективність використання оборотних активів у процесі господарської діяльності. Продуктивність праці за досліджуваний період зросла з 3166,48 тис. грн до 3832,25 тис. грн на одного працівника, тобто на 21,03 % [22]. Це свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів, збільшення обсягів виробництва та покращення організації праці на підприємстві.

Показники рентабельності демонструють неоднозначну динаміку. Рентабельність виробництва у 2024 році становила 27,10 %, що нижче рівня 2022 року на 7,87 відсоткових пунктів. Це свідчить про зростання витратомісткості виробництва та скорочення прибутковості операційної діяльності. Разом із тим рентабельність власного капіталу та рентабельність активів у 2024 році набули позитивних значень – відповідно 9,11 % та 0,87 %, тоді як у 2022 році вони були від'ємними. Така динаміка є наслідком переходу

підприємства від збиткової діяльності до отримання чистого прибутку.

Отже, ПрАТ «Одеський коньячний завод» є підприємством із історичними традиціями та потужним виробничим потенціалом, що функціонує в складі великого міжнародного холдингу. Аналіз фінансово-економічних показників свідчить про поступову стабілізацію діяльності та вихід на прибутковість у 2024 році, хоча окремі структурні ризики – зокрема зниження фінансової стійкості – потребують подальшого моніторингу та управлінської уваги.

2.3. Аналіз проблеми оцінки соціально-психологічного клімату підприємства

Оцінка соціально-психологічного клімату підприємства є одним із найбільш складних напрямів дослідження системи управління персоналом, оскільки цей показник поєднує як об'єктивні організаційні характеристики, так і суб'єктивне сприйняття працівниками умов праці, міжособистісних відносин та стилю управління. Соціально-психологічний клімат формується під впливом великої кількості факторів, серед яких особливе значення мають рівень довіри між працівниками, ефективність внутрішньої комунікації, система мотивації, організаційна культура, стиль керівництва та загальний психологічний стан колективу. З метою оцінки впливу зовнішніх факторів на діяльність ПрАТ «Одеський коньячний завод» застосовано метод PEST-аналізу, що охоплює чотири ключові групи чинників: політичні, економічні, соціальні та технологічні [17]. Зведена матриця аналізу представлена в Додатку В.

Найбільш визначальним і водночас найменш прогнозованим чинником залишається воєнний стан в Україні, що суттєво ускладнює операційну діяльність усіх без винятку вітчизняних виробників. Для ПрАТ «ОКЗ», розташованого в Одесі – місті з активним портовим і логістичним значенням, цей фактор набуває особливої гостроти: порушення транспортних коридорів

безпосередньо позначається на постачанні сировини та відвантаженні готової продукції. Попри це, держава зберегла базову законодавчу інфраструктуру алкогольного ринку: ліцензування виробництва та обігу алкогольних напоїв здійснюється відповідно до чинного профільного законодавства, що забезпечує правову передбачуваність для сумлінних виробників. Суттєвою можливістю в середньостроковій перспективі є євроінтеграційний вектор: наближення українського законодавства до стандартів ЄС відкриває додаткові можливості для сертифікації продукції та розширення присутності на європейських ринках, де попит на якісний коньяк є стабільним.

Економічне середовище функціонування підприємства характеризується суперечливими тенденціями, що одночасно генерують як загрози, так і певні можливості для розвитку. До ключових негативних тенденцій належать [23]:

- стрімке зростання собівартості продукції внаслідок інфляційного тиску на ціни сировини, скляної тари та енергоносіїв;
- планомірне підвищення акцизних ставок, що знижує маржинальність або змушує переносити витрати на кінцевого споживача;
- скорочення реальної купівельної спроможності населення, яке обмежує попит у чутливих до ціни сегментах.

Водночас слід відзначити, що механізм мінімальних роздрібних цін на коньяк, запроваджений державою, фактично захищає законних виробників від цінового демпінгу з боку тіньового ринку – що є відносно сприятливим регуляторним чинником для ПрАТ «ОКЗ» як ліцензованого виробника з прозорою структурою власності. Девальвація гривні, попри зростання імпорتنих витрат, одночасно підвищує цінову конкурентоспроможність продукції підприємства на зовнішніх ринках, де розрахунки здійснюються у твердій валюті [23].

Соціально-демографічний контекст формує неоднозначне середовище для розвитку підприємства. Масова еміграція населення, передусім молоді та жінок репродуктивного віку, звужує ємність внутрішнього ринку та загострює

дефіцит кваліфікованих кадрів у виробничому секторі. Проте серед тієї частини споживачів, що залишається в країні, дедалі виразнішою стає тенденція до преміалізації споживання: в умовах психологічного стресу та обмеженого доступу до розваг частина аудиторії схильна обирати якісніші продукти, що безпосередньо відповідає позиціонуванню портфеля ПрАТ «ОКЗ» – від масового сегменту до преміальних марок SHUSTOV і Коньяки ОКЗ. Додатковим соціальним ресурсом підприємства є зростання патріотичних споживчих настроїв: орієнтація на вітчизняне виробництво перетворюється на один із критеріїв вибору, що посилює конкурентні позиції українських брендів відносно імпортних аналогів.

Технологічний вимір зовнішнього середовища відкриває перед підприємством значний потенціал для підвищення операційної ефективності та якості продукції. Зокрема, розвиток сучасних технологій дистиляції та контрольованої витримки коньячних спиртів дозволяє нарощувати якісні характеристики продукту без пропорційного збільшення витрат. Цифровізація виробничих і логістичних процесів через впровадження ERP- та MES-систем є глобальним галузевим трендом, що актуальний і для вітчизняного виробника. Водночас реалізація технологічних можливостей пов'язана зі значними капіталовкладеннями та залежністю від іноземних постачальників обладнання, що в умовах воєнного часу та валютної нестабільності є суттєвим обмежувальним чинником [26].

У таблиці 2.6 наведено PESTEL-аналіз зовнішнього середовища ПрАТ «Одеський коньячний завод».

Проведений PESTEL-аналіз ПрАТ «Одеський коньячний завод» дозволив оцінити вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства та визначити основні можливості й загрози його функціонування в сучасних умовах. Результати аналізу свідчать про те, що найбільш вагомий негативний вплив на діяльність підприємства мають економічні та правові фактори, що пов'язано з нестабільністю економічної ситуації в країні,

інфляційними процесами, зниженням купівельної спроможності населення та постійними змінами у сфері податкового й галузевого регулювання.

Таблиця 2.6

Матриця PESTEL-аналізу ПрАТ «Одеський коньячний завод»

Фактор	Сила впливу (від 0 до 3)	Характер впливу (+1 або -1)	Оцінка
1. Політичні фактори			
1.1 Воєнний стан в Україні	3	-1	-3
1.2 Державне регулювання алкогольної галузі	2	-1	-2
1.3 Державна підтримка вітчизняного виробника	1	+1	+1
Разом за політичними факторами			-4
2. Економічні фактори			
2.1 Інфляційні процеси та зростання цін	3	-1	-3
2.2 Зниження купівельної спроможності населення	3	-1	-3
2.3 Можливість виходу на нові ринки збуту	2	+1	+2
2.4 Коливання валютного курсу	2	-1	-2
Разом за економічними факторами			-6
3. Соціальні фактори			
3.1 Зміна споживчих уподобань населення	2	-1	-2
3.2 Підвищення уваги до корпоративної культури	2	+1	+2
3.3 Потреба у психологічній підтримці персоналу	2	-1	-2
3.4 Підвищення значення соціальної відповідальності бізнесу	1	+1	+1
Разом за соціальними факторами			-1
4. Технологічні фактори			
4.1 Впровадження цифрових технологій управління	2	+1	+2
4.2 Автоматизація виробничих процесів	2	+1	+2
4.3 Необхідність оновлення обладнання	2	-1	-2
Разом за технологічними факторами			+2
5. Екологічні фактори			
5.1 Посилення елогічних вимог до виробництва	2	-1	-2
5.2 Використання екологічної упаковки	1	+1	+1
5.3 Зростання уваги до сталого розвитку	1	+1	+1
Разом за екологічними факторами			0
6. Правові фактори			

6.1 Зміни в податковому законодавстві	3	-1	-3
6.2 Ліцензування та контроль виробництва алкогольної продукції	2	-1	-2
6.3 Посилення трудового законодавства щодо захисту працівників	1	+1	+1
Разом за правовими факторами			-4
Загальна оцінка PESTEL-аналізу			-13

Джерело: складено автором

Серед політичних факторів найбільш суттєвий негативний вплив справляє військовий стан в Україні, який створює ризики для стабільності виробничої діяльності, логістики та функціонування ринку загалом. Водночас певним позитивним чинником виступає державна підтримка національних виробників, що може сприяти розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Економічні фактори характеризуються переважно негативним впливом. Найбільш критичними є інфляція, зростання витрат на виробництво, коливання валютного курсу та скорочення платоспроможного попиту населення. Разом із цим підприємство має можливості для розширення ринків збуту та адаптації своєї продукції до нових ринкових умов. Соціальні фактори демонструють як позитивний, так і негативний вплив на діяльність підприємства. З одного боку, зростає значення корпоративної культури, соціальної відповідальності бізнесу та психологічної підтримки персоналу, що створює передумови для покращення соціально-психологічного клімату в колективі. З іншого боку, зміна споживчих уподобань і підвищене психологічне навантаження на працівників в умовах кризи можуть негативно позначатися на ефективності діяльності підприємства.

Технологічні фактори загалом мають позитивний характер впливу, оскільки впровадження цифрових технологій, автоматизація виробничих процесів та модернізація систем управління створюють можливості для підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства. Водночас потреба в оновленні обладнання потребує значних фінансових

ресурсів. Екологічні фактори мають помірний вплив на діяльність підприємства. Посилення екологічних вимог до виробництва потребує додаткових витрат, однак орієнтація на принципи сталого розвитку та використання екологічної упаковки позитивно впливають на репутацію підприємства та його ринкові позиції.

Правові фактори залишаються одним із найбільш ризикованих елементів зовнішнього середовища. Постійні зміни у податковому законодавстві, жорстке регулювання виробництва алкогольної продукції та необхідність дотримання ліцензійних вимог створюють додаткове навантаження на підприємство. Разом із тим удосконалення трудового законодавства сприяє посиленню соціального захисту працівників і формуванню більш стабільного трудового середовища [26].

Отже, результати PESTEL-аналізу свідчать про необхідність адаптації діяльності ПрАТ «Одеський коньячний завод» до складних умов зовнішнього середовища шляхом удосконалення системи управління, розвитку корпоративної культури, підвищення ефективності внутрішніх комунікацій та впровадження сучасних технологій управління персоналом і виробничими процесами.

SWOT-аналіз підприємства дозволяє оцінити його внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості і загрози, що формують стратегічні перспективи розвитку. У таблиці 2.7 наведено SWOT-матрицю ПрАТ «Одеського коньячного заводу».

Проведений SWOT-аналіз ПрАТ «Одеський коньячний завод» показав, що підприємство має значний потенціал розвитку завдяки багаторічному досвіду діяльності, впізнаваності бренду, високій якості продукції, сформованій корпоративній культурі та стабільним позиціям на ринку алкогольної продукції. Сильними сторонами підприємства також є наявність кваліфікованого персоналу, виробничих потужностей і сформованої системи внутрішніх комунікацій.

Таблиця 2.7

SWOT-матриця ПрАТ «Одеський коньячний завод»

SWOT	О – Можливості	Т – Загрози
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відновлення економіки України у повоєнний період 2. Розширення внутрішнього ринку алкогольної продукції 3. Впровадження сучасних HR-технологій та програм розвитку персоналу 4. Підвищення попиту на продукцію національного виробника 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Воєнна нестабільність та економічні ризики 2. Посилення конкуренції з боку імпортової продукції 3. Зниження купівельної спроможності населення 4. Психоемоційне виснаження персоналу в кризових умовах
S – Сильні сторони	S*O	S*T
<ol style="list-style-type: none"> 1. Відомий бренд та тривала історія підприємства 2. Налагоджене виробництво та ринкові позиції 3. Досвідчений персонал 4. Потенціал розвитку корпоративної культури 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Впровадження програм мотивації та розвитку персоналу 2. Розширення соціально-психологічних заходів для підвищення продуктивності 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Використання стабільної корпоративної культури для зниження впливу кризових факторів 2. Посилення лояльності персоналу для подолання стресових умов 3. Підтримка конкурентоспроможності через внутрішню згуртованість
W – Слабкі сторони	W*O	W*T
<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатній рівень розвитку соціально-психологічного клімату 2. Можливі внутрішні конфлікти та знижена мотивація 3. Обмежене впровадження сучасних управлінських практик 4. Вплив зовнішніх криз на персонал 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Впровадження сучасних методів HR-менеджменту та team-building 2. Розвиток системи внутрішніх комунікацій 3. Використання кризового періоду для трансформації корпоративної культури 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Погіршення ефективності через посилення психологічної напруги 2. Ризик зростання плинності кадрів 3. Ослаблення конкурентних позицій через внутрішню нестабільність

Джерело: складено автором

Основними можливостями для підприємства є розширення ринків збуту, впровадження сучасних управлінських технологій, удосконалення системи мотивації персоналу, активізація маркетингової діяльності та розвиток

корпоративної культури з урахуванням сучасних тенденцій управління персоналом. Додатковими перспективами виступають цифровізація бізнес-процесів, підвищення рівня соціальної відповідальності та адаптація підприємства до післявоєнних умов розвитку економіки.

Водночас організація має низку слабких сторін, пов'язаних із недостатнім рівнем внутрішньої комунікації між окремими структурними підрозділами, наявністю психологічної напруги в колективі, недостатньою мотивацією окремих працівників, а також впливом зовнішніх кризових факторів на стабільність діяльності підприємства. Окремою проблемою залишається необхідність удосконалення системи управління соціально-психологічним кліматом та підвищення рівня залученості персоналу до корпоративного життя підприємства.

Серед ключових загроз слід виділити високий рівень конкуренції на ринку алкогольної продукції, економічну нестабільність, зниження купівельної спроможності населення, вплив воєнних дій на функціонування бізнесу, ризик втрати кваліфікованих кадрів та посилення психологічного навантаження на працівників в умовах кризових процесів [24].

Отже, стратегія розвитку ПрАТ «Одеський коньячний завод» повинна бути спрямована на зміцнення корпоративної культури, покращення соціально-психологічного клімату, підвищення мотивації персоналу, розвиток ефективної системи внутрішніх комунікацій та адаптацію управлінських процесів до сучасних економічних і соціальних викликів.

Аналіз зовнішнього середовища показує наявність значних можливостей для розвитку підприємства. Зокрема, євроінтеграційні процеси відкривають перспективи виходу на нові ринки, а тенденція до преміалізації споживання створює додатковий попит на продукцію високої якості. Водночас важливим напрямом є розвиток інновацій, автоматизації виробництва та цифрових каналів збуту. Разом із цим підприємство функціонує в умовах суттєвих загроз, серед яких найбільш критичними є воєнний стан, логістичні обмеження, інфляційні процеси та зростання податкового навантаження.

Особливої актуальності набуває проблема зниження купівельної спроможності населення, що може негативно впливати на обсяги реалізації продукції.

Внутрішнє середовище підприємства характеризується достатньо високим рівнем організаційної впорядкованості, чітким розподілом функцій між підрозділами та наявністю усталених управлінських процедур, що є позитивною передумовою формування стабільного психологічного середовища.

Важливою складовою внутрішнього середовища є кадровий потенціал підприємства. На основі аналізу діяльності підприємства встановлено, що персонал ПрАТ «ОКЗ» характеризується достатнім рівнем професійної підготовки, що зумовлено специфікою виробництва та необхідністю дотримання технологічних стандартів. Водночас зростання чисельності працівників та підвищення продуктивності праці свідчить про активізацію виробничої діяльності та підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Проте одночасно із цим спостерігається зростання навантаження на персонал, що може виступати потенційним фактором психологічної напруженості [24].

Важливою складовою внутрішнього середовища є кадровий потенціал підприємства. На основі аналізу діяльності підприємства встановлено, що персонал ПрАТ «ОКЗ» характеризується достатнім рівнем професійної підготовки, що зумовлено специфікою виробництва та необхідністю дотримання технологічних стандартів. Водночас зростання чисельності працівників та підвищення продуктивності праці свідчить про активізацію виробничої діяльності та підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Проте одночасно із цим спостерігається зростання навантаження на персонал, що може виступати потенційним фактором психологічної напруженості.

У таблиці 2.8 проведена оцінка основних елементів внутрішнього середовища ПрАТ «ОКЗ».

Таблиця 2.8

Оцінка основних елементів внутрішнього середовища ПрАТ «ОКЗ»

Елемент внутрішнього середовища	Характеристика	Вплив на СПК
Кадровий потенціал	Кваліфікований персонал, зростання чисельності працівників	Позитивний, але з ризиком перевантаження
Організаційна структура	Функціональна, розподіл обов'язків	Сприяє стабільності, але обмежує гнучкість
Система управління	Централізована, орієнтована на контроль	Може знижувати ініціативність
Умови праці	Технологічно оснащене виробництво	Підвищують задоволеність працівників
Комунікації	Переважно вертикальні	Обмежують відкритість взаємодії
Корпоративна культура	Орієнтація на традиції та якість	Формує лояльність персоналу

Джерело: складено автором

Результати аналізу даних таблиці 2.8 дають можливість зробити висновок, що внутрішнє середовище підприємства загалом характеризується достатнім рівнем стабільності, упорядкованості та організаційної цілісності, що позитивно позначається на формуванні сприятливої соціально-психологічної атмосфери в колективі. Наявність чітко визначених управлінських механізмів, розподілу функціональних обов'язків і стабільної організаційної структури сприяє підтриманню належного рівня трудової дисципліни, координації діяльності працівників та ефективності внутрішньої взаємодії.

Разом із тим окремі особливості організації управління можуть негативно впливати на розвиток позитивного соціально-психологічного клімату. Зокрема, надмірна централізація управлінських рішень та недостатньо розвинені горизонтальні комунікації між працівниками й структурними підрозділами здатні обмежувати прояв ініціативності персоналу, знижувати рівень його участі в управлінських процесах і стримувати розвиток відкритої внутрішньої взаємодії. У результаті це може позначатися на рівні мотивації працівників, їх залученості до досягнення

стратегічних цілей підприємства та ефективності командної роботи в організації.

У таблиці 2.9 наведено проблеми оцінки соціально-психологічного клімату ПрАТ «ОКЗ».

Таблиця 2.9

Проблеми оцінки соціально-психологічного клімату ПрАТ «ОКЗ»

Проблема	Прояв	Наслідки
Суб'єктивність оцінок	Працівники по-різному сприймають умови праці	Складність отримання точних результатів
Недостатня відкритість персоналу	Побоювання критики керівництва	Формальні відповіді
Високий рівень емоційного навантаження	Виробничий стрес	Нестабільність оцінок
Відсутність регулярної діагностики	Немає системного моніторингу	Складність виявлення проблем

Джерело: складено автором

Аналіз проблем оцінки соціально-психологічного клімату ПрАТ «Одеський коньячний завод» свідчить про наявність низки факторів, які ускладнюють процес об'єктивного визначення психологічного стану колективу та рівня ефективності внутрішньої взаємодії працівників. Насамперед однією з ключових проблем є суб'єктивність оцінювання, оскільки працівники по-різному сприймають умови праці, стиль управління, систему комунікацій та міжособистісні відносини в колективі. На формування оцінок впливають індивідуальні психологічні особливості працівників, їхній професійний досвід, рівень емоційної стійкості та особисте ставлення до керівництва й організації праці [17]. У результаті навіть за однакових умов окремі працівники можуть оцінювати соціально-психологічний клімат як сприятливий, тоді як інші сприймають його як напружений або недостатньо комфортний.

Важливою проблемою є також недостатня відкритість персоналу під час проведення оцінювання. Частина працівників може уникати надання

об'єктивної інформації через побоювання негативної реакції керівництва або небажання загострювати внутрішні конфлікти. Особливо це характерно для підприємств із централізованою системою управління, де працівники не завжди впевнені у повній анонімності опитувань та досліджень.

Суттєвий вплив на складність оцінки соціально-психологічного клімату має також високий рівень емоційного та виробничого навантаження персоналу. Діяльність ПрАТ «ОКЗ» пов'язана з безперервними виробничими процесами, необхідністю дотримання технологічних стандартів та високим рівнем відповідальності працівників, що може спричиняти психологічне напруження та професійне виснаження. В умовах значного навантаження працівники можуть більш критично оцінювати організацію праці, рівень комунікації та взаємодію з керівництвом, що впливає на результати оцінювання соціально-психологічного клімату [16].

Окрему увагу слід приділити аналізу мотивації персоналу, яка є одним із ключових елементів корпоративної культури. На підприємстві переважає матеріальна мотивація, що включає заробітну плату, премії та інші фінансові стимули. Такий підхід забезпечує базовий рівень задоволення потреб працівників, однак не сприяє формуванню їхньої довгострокової зацікавленості у розвитку підприємства. Нематеріальні методи мотивації, такі як визнання досягнень, можливості професійного розвитку, кар'єрне зростання, розвиток корпоративної ідентичності та участь у прийнятті рішень, використовуються недостатньо активно [17]. У результаті цього формується ситуація, коли працівники виконують свої функціональні обов'язки на належному рівні, проте не проявляють високого рівня ініціативності та інноваційної активності.

Рівень лояльності персоналу до підприємства є важливим показником ефективності корпоративної культури. На ПрАТ «Одеський коньячний завод» він має середній рівень, що пояснюється поєднанням позитивних і негативних факторів. З одного боку, працівники цінують стабільність роботи, наявність соціальних гарантій та можливість довгострокової зайнятості. З іншого боку,

недостатній рівень залученості до управлінських процесів, обмежені можливості професійного розвитку та відсутність системи визнання досягнень знижують емоційну прихильність працівників до підприємства.

Отже, результати проведеного дослідження внутрішнього середовища та аналізу соціально-психологічного клімату ПрАТ «Одеський коньячний завод» свідчать про те, що рівень результативності функціонування підприємства значною мірою визначається характером міжособистісної взаємодії в колективі, ступенем згуртованості персоналу, ефективністю комунікаційних процесів і специфікою управлінського впливу. Проведена оцінка дала можливість встановити, що на підприємстві загалом сформовано позитивну психологічну атмосферу, для якої характерні належний рівень професійної взаємодії між працівниками, взаємопідтримка в процесі трудової діяльності та орієнтація колективу на досягнення спільних організаційних цілей.

Разом із тим дослідження дозволило виявити окремі проблемні моменти, пов'язані з наявністю емоційного напруження в трудовому середовищі, недостатньою рівномірністю комунікаційної взаємодії, впливом стресогенних чинників та потребою в удосконаленні системи мотивації й розвитку командної роботи. Отримані результати підтверджують необхідність реалізації комплексних заходів, спрямованих на оптимізацію психологічного клімату в колективі, зміцнення корпоративної культури, підвищення рівня довіри між працівниками та вдосконалення внутрішніх комунікаційних механізмів.

Висновки до розділу 2

Узагальнюючи результати проведеного дослідження у другому розділі, слід зазначити, що ПрАТ «Одеський коньячний завод» є потужним підприємством виноробної галузі України з багаторічною історією.

Аналіз конкурентного середовища також показав, що основними суперниками підприємства є SHABO, «Таврія», Akkerman Distillery та інші виробники, які використовують різні конкурентні стратегії – від орієнтації на преміальний сегмент до масового виробництва продукції.

Дослідження техніко-економічних показників діяльності ПрАТ «Одеський коньячний завод» дозволило встановити позитивні тенденції розвитку підприємства протягом досліджуваного періоду. Визначено, що підприємство демонструє зростання вартості активів, обсягів оборотних засобів, виробничого потенціалу та фінансових результатів, що свідчить про поступове відновлення діяльності та адаптацію до сучасних економічних умов.

У межах дослідження внутрішнього середовища підприємства особливу увагу було приділено оцінці соціально-психологічного клімату трудового колективу. Виявлено окремі проблеми, пов'язані з нерівномірністю комунікацій між підрозділами, емоційною напруженістю, впливом стресових факторів, недостатнім рівнем командної інтеграції та окремими проявами конфліктності у колективі.

Встановлено, що важливий вплив на формування соціально-психологічного клімату мають стиль управління, система мотивації персоналу, рівень внутрішніх комунікацій та організаційна культура підприємства. Виявлено, що ефективність роботи колективу значною мірою залежить від рівня довіри між працівниками та керівництвом, відкритості інформаційних процесів і можливостей для професійного розвитку персоналу. Це свідчить про необхідність комплексного підходу до управління персоналом, спрямованого на створення сприятливого робочого середовища, підвищення залученості працівників та зміцнення їхньої лояльності до організації.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ НА ПрАТ «ОДЕСЬКИЙ КОНЬЯЧНИЙ ЗАВОД»

3.1. Пропозиції та рекомендації щодо покращення соціально-психологічного клімату

У межах удосконалення соціально-психологічного клімату на ПрАТ «Одеський коньячний завод» запропоновано інноваційний проект впровадження комплексної системи управління соціально-психологічним станом персоналу в умовах повоєнного відновлення. Сутність бізнес-ідеї полягає у створенні внутрішньокорпоративної програми «HR & Well-being Support System», яка поєднує цифрові інструменти зворотного зв'язку, регулярний психологічний супровід працівників, систему раннього виявлення стресу та платформу внутрішніх комунікацій між працівниками і керівництвом.

У сучасних умовах повоєнного відновлення України проблема вдосконалення соціально-психологічного клімату на підприємствах набуває стратегічного значення, оскільки наслідки війни безпосередньо впливають не лише на виробничі процеси, але й на психологічний стан персоналу, рівень його мотивації, стресостійкість та здатність до ефективної колективної взаємодії. Для ПрАТ «Одеський коньячний завод», яке функціонує в умовах підвищених ризиків, пов'язаних із воєнними загрозами в Одеському регіоні, перебоями логістики, сезонністю виробництва, державним регулюванням алкогольної галузі, кадровим дефіцитом через мобілізацію та міграцію населення, соціально-психологічний клімат стає одним із ключових ресурсів відновлення ефективності діяльності.

Повоєнний період супроводжується для персоналу підприємства низкою специфічних психологічних викликів: підвищеною тривожністю через

безпекову нестабільність, емоційним виснаженням, професійним вигоранням, зниженням довіри до майбутнього, втратою мотивації, дефіцитом кадрів унаслідок мобілізації частини працівників, нерівномірним навантаженням на виробничі зміни та посиленням внутрішньокolleктивної напруги. За таких умов ефективність виробничих цехів, стабільність змінного персоналу та безперервність технологічного процесу значною мірою залежать не лише від матеріально-технічного забезпечення, а й від психологічної стійкості колективу, рівня довіри до керівництва та здатності організації створити безпечне соціально-психологічне середовище.

Для ПрАТ «Одеський коньячний завод» удосконалення соціально-психологічного клімату в повоєнний період повинно враховувати не універсальні HR-рішення, а специфіку функціонування саме великого виробничого підприємства алкогольної галузі, діяльність якого залежить від безперервності технологічного циклу, сезонності постачання сировини, змінного режиму роботи виробничих цехів, державного акцизного регулювання, логістичних ризиків та безпекової ситуації в регіоні. На відміну від офісних структур, соціально-психологічний клімат на підприємстві формується в умовах високої фізичної та емоційної напруги працівників цехів розливу, витримки, пакування, складських підрозділів і логістики, де робота часто здійснюється позмінно, з підвищеним навантаженням у сезонні періоди виробництва та реалізації продукції. В умовах воєнного часу для підприємства в Одесі особливого значення набувають ризики повітряних тривог, перебоїв енергопостачання, логістичних ускладнень, скорочення персоналу через мобілізацію та міграцію, що безпосередньо підсилює психологічне виснаження працівників, тривожність і знижує стабільність виробничих процесів.

Саме тому система покращення СПК повинна базуватися на сучасних наукових концепціях, адаптованих до виробничої специфіки підприємства. З позицій теорії мотивації Ф. Герцберга для працівників заводу критично важливо не лише забезпечення гігієнічних факторів (безпечні умови праці,

стабільність заробітної плати, графік змін, соціальні гарантії), а й розвиток мотиваційних факторів – визнання результатів праці, відчуття значущості внеску у відновлення підприємства, участь у вдосконаленні виробничих процесів. У межах моделі *employee experience* особливо актуальним є покращення досвіду працівника саме у виробничому середовищі: оптимізація змінного навантаження, психологічна підтримка працівників цехів, адаптація нових або переміщених кадрів, підтримка родин мобілізованих співробітників.

Відповідно до концепції психологічної безпеки Емі Едмонсон, для ПрАТ «Одеський коньячний завод» особливо важливо сформувати таке середовище, у якому працівники виробничих змін можуть відкрито повідомляти про перевантаження, помилки, виробничі ризики чи психологічні труднощі без страху осуду або санкцій. Це особливо значуще для алкогольної галузі, де технологічні помилки можуть спричиняти не лише економічні втрати, а й репутаційні ризики в умовах жорсткого державного контролю якості продукції.

Згідно з моделлю емоційного інтелекту Д. Гоулмана (Додаток Ж), керівники виробничих підрозділів, майстри змін і менеджери середньої ланки повинні виконувати не лише адміністративну функцію, але й роль психологічних стабілізаторів колективу. Для умов ПрАТ «Одеський коньячний завод» це означає розвиток навичок емпатії, антикризової комунікації, управління конфліктами між змінами, підтримки працівників у періоди пікових навантажень та оперативного реагування на стресові ситуації, спричинені воєнними факторами.

Також доцільно застосувати модель командної взаємодії Брюса Такмана (*forming–storming–norming–performing*) (Додаток Ж), адаптувавши її до виробничих колективів цехового типу. Через кадрові зміни, мобілізацію та оновлення персоналу багато виробничих підрозділів фактично проходять повторні етапи формування команди, що потребує посиленого управлінського супроводу для швидкого переходу до стабільної продуктивної взаємодії.

Результати проведеної діагностики соціально-психологічного клімату ПрАТ «Одеський коньячний завод» (Додаток Г) свідчать, що загальний стан СПК є нестабільним і характеризується поєднанням помірно позитивних та проблемних показників. Найвищі оцінки отримали показники задоволеності умовами праці (0,52), готовності допомагати колегам (0,50), доступу до інформації (0,46) та підтримки з боку колег (0,38), що свідчить про наявність базового рівня командної взаємодії та функціональної згуртованості. Водночас зафіксовано критично низькі показники прозорості управлінських рішень (-0,16), залучення працівників до ухвалення рішень (-0,06), тривожності персоналу (-0,08) та справедливості розподілу обов'язків (-0,02). Це вказує на наявність управлінської дистанції, підвищеного рівня стресу та недостатньої реалізації принципів психологічної безпеки [13].

У таблиці 3.1 наведено показники діагностики соціально-психологічного клімату ПрАТ «Одеський коньячний завод».

Таблиця 3.1

Ключові показники діагностики соціально-психологічного клімату
ПрАТ «Одеський коньячний завод»

Критерій оцінки	Основа розрахунку (за результатами анкетування)	Середній бал	Рівень	Характеристика стану
Рівень задоволеності працею	Комфорт на роботі (0,32), психологічна атмосфера (0,16), умови праці (0,52)	0,33	Середній	Працівники загалом задоволені умовами праці, однак психологічний комфорт залишається нестійким через наслідки воєнного навантаження
Рівень довіри до керівництва	Прозорість рішень (-0,16), залучення до рішень (-0,06), справедливість розподілу (-0,02)	-0,08	Низький	Спостерігається дефіцит довіри до управлінської системи, недостатня прозорість і слабка участь персоналу в управлінні

Продовження таблиці 3.1

Рівень стресу	Тривожність та напруженість (-0,08)	- 0,08	Підвищений	Воєнні ризики, нестабільність, кадровий дефіцит і виробниче навантаження формують психологічне виснаження
Рівень конфліктності	Конструктивність вирішення конфліктів (0,04), командний дух (0,06)	0,05	Помірно проблемний	Відкритої конфліктності не зафіксовано, однак слабкий командний дух і недостатня ефективність вирішення суперечностей створюють ризики загострення

Джерело: складено автором

Аналіз даних таблиці 3.1 свідчить, що соціально-психологічний клімат ПрАТ «Одеський коньячний завод» у сучасних кризових і повоєнних умовах характеризується суперечливим станом, у якому поєднуються відносно задовільні базові умови праці з вираженими психологічними та управлінськими проблемами. Найвищий інтегральний показник зафіксовано за критерієм задоволеності працею (0,33), що свідчить про загалом прийнятний рівень оцінки працівниками умов роботи, організації виробничого процесу та базового психологічного комфорту. Це означає, що підприємство зберігає функціональну основу для стабільної діяльності навіть в умовах зовнішньої нестабільності. Водночас середній, а не високий рівень цього показника демонструє, що наслідки війни, емоційне виснаження, кадровий дефіцит і підвищене навантаження все ж негативно впливають на повноцінне відновлення трудової мотивації персоналу.

Особливе занепокоєння викликає показник довіри до керівництва (-0,08), який має негативне значення та є одним із найслабших у структурі дослідження. Такий результат свідчить про недостатню прозорість управлінських рішень, обмежене залучення працівників до обговорення важливих виробничих питань і відчуття несправедливості в розподілі обов'язків. У повоєнний період саме довіра до керівництва є критично

важливим фактором стабілізації колективу, оскільки вона визначає готовність персоналу підтримувати організаційні зміни, адаптуватися до кризових умов та брати участь у відновленні ефективності підприємства. Низький рівень цього показника вказує на необхідність трансформації управлінської моделі у бік більш відкритого, *participative management* та розвитку психологічної безпеки [5].

Рівень стресу персоналу також залишається проблемним (-0,08), що підтверджує наявність підвищеної тривожності, психологічного напруження та емоційного виснаження працівників. Така ситуація є закономірною з огляду на воєнні ризики, нестабільність економічного середовища, мобілізацію частини працівників, перебої у виробничих процесах і загальну невизначеність майбутнього. Підвищений стрес негативно впливає на концентрацію уваги, продуктивність праці, якість виконання виробничих завдань та може провокувати професійне вигорання, що особливо небезпечно для підприємства зі складною виробничою структурою та змінним режимом роботи.

Показник конфліктності (0,05) формально не є критичним, однак його низьке значення вказує на приховані ризики. Відсутність гострих конфліктів не означає високої згуртованості, а радше може свідчити про пасивність персоналу, уникнення відкритого обговорення проблем або накопичення латентної напруги. Слабко виражений командний дух і недостатньо конструктивне вирішення суперечностей створюють передумови для погіршення соціально-психологічного клімату в разі посилення зовнішніх чи внутрішніх кризових факторів.

З огляду на результати діагностики, специфіку підприємства та сучасні HR-концепції, доцільно сформулювати комплексну систему заходів за чотирма стратегічними напрямками.

Перший напрям – програма психологічної стабілізації та *well-being management* персоналу. Для працівників виробничих цехів, адміністративного персоналу та змінних працівників доцільно впровадити корпоративну

програму психологічної підтримки, що включатиме регулярні зустрічі з кризовим психологом, тренінги зі стресостійкості, програми профілактики емоційного вигорання, адаптаційні модулі для демобілізованих працівників та працівників, які повернулися з релокації. Особливу увагу слід приділити працівникам критичних виробничих підрозділів, де високе фізичне навантаження поєднується з емоційним напруженням [10].

Другий напрям – розвиток employee experience через прозору внутрішню комунікацію. Оскільки одним із найслабших показників є довіра до управлінських рішень, підприємству рекомендовано запровадити щомісячні виробничо-комунікаційні зустрічі керівництва зі змінами, систему «зворотного зв'язку без бар'єрів», цифрові канали інформування щодо змін у роботі, логістиці, безпеці та кадровій політиці. Це особливо важливо для підприємства алкогольної галузі, яке працює під впливом державного регулювання, акцизної політики та нестабільності поставок.

Третій напрям – ESG-орієнтована корпоративна культура та соціальна відповідальність. У повоєнний період важливо трансформувати корпоративну культуру ПрАТ «Одеський коньячний завод» у напрямі соціальної стійкості, де підприємство розглядається не лише як виробник, а як соціально відповідальна спільнота. Доцільно впровадити програми підтримки родин мобілізованих працівників, внутрішні соціальні ініціативи, волонтерські програми, корпоративні проєкти відновлення регіону [10].

Четвертий напрям – розвиток емоційного інтелекту та адаптивного лідерства керівників. Низький рівень довіри до керівництва свідчить про необхідність навчання менеджерів середньої ланки принципам емоційного інтелекту (Д. Гоулман), сервісного лідерства та антикризового менеджменту. Керівники змін, цехів і структурних підрозділів мають стати не лише контролерами виробництва, а й агентами психологічної стабільності [13]. Для систематизації запропонованих заходів доцільно сформувати матрицю (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Система заходів щодо вдосконалення СПК ПрАТ «Одеський
коньячний завод» у повоєнний період

Напрямок	Проблема	Захід	Очікуваний результат
Well-being management	Тривожність, виснаження	Психологічна підтримка, антистрес-програми	Зниження стресу, absenteeism
Employee experience	Недовіра до керівництва	Прозора комунікація, зворотний зв'язок	Зростання довіри
ESG	Соціальна нестабільність	Підтримка мобілізованих, соцпроекти	Посилення лояльності
Емоційний інтелект	Управлінська дистанція	Навчання керівників	Покращення клімату

Джерело: складено автором

Дані таблиці 3.2 свідчать, що соціально-психологічний клімат ПрАТ «Одеський коньячний завод» у повоєнний період характеризується неоднорідністю та поєднанням як позитивних, так і проблемних тенденцій. Позитивними аспектами є достатньо високий рівень взаємопідтримки серед працівників, готовність колег до співпраці, задоволеність умовами праці та доступність необхідної робочої інформації, що формує основу для збереження функціональної стабільності підприємства [10].

Водночас виявлено низку критичних проблем, серед яких особливо виділяються підвищений рівень тривожності персоналу, недостатня прозорість управлінських рішень, низький рівень залучення працівників до процесу ухвалення рішень і відчуття несправедливості у розподілі обов'язків. Отримані результати свідчать, що основним стримувальним чинником відновлення ефективності підприємства є не виробничі умови, а наслідки воєнного стресу та дефіцит довіри до керівництва. Це підтверджує необхідність впровадження системних заходів, спрямованих на психологічну стабілізацію персоналу, розвиток внутрішньої комунікації, підвищення управлінської прозорості та зміцнення командної згуртованості [12].

Отже, удосконалення соціально-психологічного клімату ПрАТ «Одеський коньячний завод» у повоєнний період повинно мати не

фрагментарний, а системний характер та базуватися на поєднанні психологічної реабілітації, сучасних HR-технологій, розвитку довіри, ESG-підходів і адаптивного лідерства. Саме така модель дозволить підприємству не лише знизити рівень внутрішньої напруги, але й забезпечити відновлення продуктивності, зміцнення кадрового потенціалу та підвищення загальної ефективності функціонування в умовах післявоєнної трансформації.

3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

В умовах високої конкуренції на ринку алкогольної продукції, нестабільності зовнішнього середовища та необхідності підтримання стабільної роботи персоналу особливого значення для ПрАТ «Одеський коньячний завод» набуває підвищення ефективності управління трудовими ресурсами та формування сприятливого соціально-психологічного клімату. Реалізація запропонованих заходів потребує певних фінансових витрат, однак їх впровадження дозволить отримати як соціальний, так і економічний ефект, що проявлятиметься у підвищенні продуктивності праці, зниженні плинності кадрів, скороченні втрат робочого часу та покращенні загальних результатів діяльності підприємства [2].

Формування бюджету здійснювалось виходячи з принципу достатності, а не максимізації: кошти спрямовуються передусім у ті заходи, де відсутність інвестицій генерує найбільші витрати – втрати від плинності кадрів, зниження продуктивності та погіршення якості сервісу. Загальний бюджет комплексу заходів становить 451,6 тис. грн. Це помірний рівень вкладень, характерний для підприємств, що перебувають на етапі відновлення фінансової стійкості. Детальний розподіл коштів між заходами наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Бюджет заходів із покращення соціально-психологічного клімату

ПрАТ «Одеський коньячний завод»

Захід	Сума, тис. грн	Частка у бюджеті, %
Навчання керівників (зворотний зв'язок, психологічна безпека, вирішення конфліктів)	112,8	25
Програма командоутворення (ретроспективи, тімбілдинг, кросфункціональні групи)	90,3	20
Програма визнання досягнень персоналу (нематеріальні відзнаки, публічне відзначення)	67,7	15
Впровадження анонімного каналу зворотного зв'язку та корпоративного порталу	67,7	15
Програма менторингу (розробка методологічної бази, координація)	54,1	12
Матриці відповідальності RACI та перегляд нормування навантаження (консалтинг)	59	13
РАЗОМ	451,6	100

Джерело: складено автором

Найбільшу частку бюджету виділено на навчання керівників, що відображає діагностично обґрунтований пріоритет: саме дефіцит управлінської комунікації є першопричиною незадовільного стану емоційного та поведінкового компонентів клімату. Програма командоутворення (20,0%) і консалтинг щодо нормування навантаження (13,0%) забезпечують структурну основу змін, тоді як анонімний канал зворотного зв'язку та корпоративний портал (15,0%) формують інфраструктуру для сталого моніторингу стану клімату після завершення активної фази впровадження.

Для верифікації прогнозованих ефектів від реалізації запропонованого комплексу проведено експертне опитування серед семи фахівців у сфері управління персоналом та організаційної психології. Кожному експертові було запропоновано оцінити три ключові очікувані результати: зниження коефіцієнта плинності кадрів (в відсоткових пунктах), приріст продуктивності праці (у відсотках) та покращення інтегрального показника СПК. Результати наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Прогнозні оцінки ефекту від запропонованих заходів (результати експертного опитування)

Показник	Е1	Е2	Е3	Е4	Е5	Е6	Е7
Зниження плинності кадрів, в.п.	4,2	3,8	5,1	4,5	3,5	4,8	4,1
Приріст продуктивності праці, %	7,5	6,8	8,2	7	6,5	7,8	7,3
Покращення інтегрального показника СПК	0,18	0,15	0,22	0,17	0,14	0,2	0,16

Джерело: складено автором

Для визначення прогнозованих результатів впровадження запропонованих заходів було проведено експертне опитування семи фахівців у сфері управління персоналом та організаційної психології. Експертам було запропоновано оцінити можливі зміни основних показників діяльності після реалізації рекомендацій щодо покращення соціально-психологічного клімату.

За результатами опитування встановлено, що очікуваний приріст продуктивності праці становить 7,3 %, зниження рівня плинності кадрів - 4,2 %, а покращення інтегрального показника соціально-психологічного клімату - 0,18 одиниці.

Отримані результати свідчать про позитивний вплив запропонованих заходів на ефективність управління персоналом та загальний стан соціально-психологічного клімату в колективі. Зазначені прогнозні показники використано як основу для подальшого економічного обґрунтування ефективності запропонованих заходів.

На підставі прогнозних значень, отриманих за результатами експертного опитування, здійснюється розрахунок очікуваних змін у ключових фінансово-економічних показниках підприємства.

Прогнозний приріст продуктивності праці на 7,3 % від базового рівня 3832,25 тис. грн/особу забезпечує абсолютне збільшення:

$$3832,25 \times (7,3 / 100) = 279,75 \text{ тис. грн/особу}$$

Отже, прогнозний рівень продуктивності праці становитиме:

$$3832,25 + 279,75 = 4112,00 \text{ тис. грн/особу}$$

З урахуванням чисельності персоналу 407 осіб прогнозний чистий дохід від реалізації продукції становитиме:

$$4112,00 \times 407 = 1\,673\,584,0 \text{ тис. грн}$$

Приріст чистого доходу порівняно з базовим 2024 роком складе:

$$1\,673\,584,0 - 1\,559\,724,0 = 113\,860,0 \text{ тис. грн}$$

Для оцінки економічної ефективності запропонованих заходів із покращення соціально-психологічного клімату ПрАТ «Одеський коньячний завод» доцільно розрахувати показники терміну окупності, економічного ефекту та рентабельності інвестицій.

Загальний бюджет реалізації заходів становить 451,6 тис. грн, а прогнозований приріст чистого прибутку підприємства – 43 147 тис. грн:

$$43\,147 = 54\,688 - 11\,541$$

Економічний ефект (E_e) визначається як різниця між отриманим результатом та витратами на впровадження:

$$E_e = \text{Ппр} - \text{В} \quad (3.5)$$

де E_e – економічний ефект;

Ппр – приріст чистого прибутку;

В – витрати на реалізацію заходів.

$$E_e = 43\,147 - 451,6 = 42\,695,4 \text{ тис. грн}$$

Отже, чистий економічний ефект від реалізації запропонованих заходів становить 42 695,4 тис. грн, що свідчить про суттєве перевищення результатів над вкладеними ресурсами.

Термін окупності інвестицій визначається як відношення суми інвестицій до середньорічного приросту прибутку:

$$TOI = \frac{\text{Витрати}}{\text{Річний економічний ефект}} \quad (3.6)$$

де TOI – термін окупності інвестицій, років;

В – витрати на реалізацію заходів, тис. грн;

П – щорічний приріст чистого прибутку, тис. грн.

$$TOI = \frac{451,6}{43\ 147} = 0,0105 \text{ року або } 0,13 \text{ місяця}$$

Отже, витрати на реалізацію заходів окупляться менш ніж за 4 дні роботи підприємства, що свідчить про надзвичайно високу фінансову ефективність проєкту.

Рентабельність заходів (R) визначається як співвідношення чистого прибутку до витрат:

$$R = \left(\frac{\Pi}{B}\right) \times 100\% \quad (3.7)$$

де R – рівень рентабельності заходів, %;

Ппр – приріст чистого прибутку, тис. грн;

B – витрати на реалізацію заходів, тис. грн..

$$R = 43\ 147 / 451,6 \times 100\% = 9551,6\%$$

Рівень рентабельності становить 9551,6%, що підтверджує винятково високий рівень прибутковості запропонованих управлінських рішень.

Таким чином, результати розрахунків демонструють, що впровадження комплексу заходів із покращення соціально-психологічного клімату є не лише соціально обґрунтованим, але й економічно надзвичайно вигідним для підприємства. Мінімальний термін окупності, значний економічний ефект і надвисока рентабельність підтверджують стратегічну доцільність інвестування у розвиток управлінської комунікації, командної взаємодії та внутрішнього організаційного середовища, що забезпечить довгострокове зростання ефективності діяльності ПрАТ «Одеський коньячний завод» [15].

Очікувані результати впровадження узагальнено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Очікувані результати від реалізації заходів з покращення соціально-психологічного клімату ПрАТ «Одеський коньячний завод»

Показник	Базове значення	Прогнозне значення	Відхилення (+/-)
1	2	3	4
Інтегральний показник СПК	0,1	0,28	+0,18
Коефіцієнт плинності кадрів, %	18,4	14,0	-4,4
Продуктивність праці, тис. грн/особу	3 832,25	4 112,0	+279,75
Частка позитивних відповідей за емоційним компонентом, %	43,5	57,0	+13,5
Чистий дохід від реалізації (прогноз), тис. грн	1 559 724	1 673 584	+113 860
Чистий прибуток (прогноз), тис. грн	11 541	54 688	+43 147

Джерело: складено автором

Наведені розрахунки засвідчують, що запропоновані заходи є не витратами, а інвестиціями, оскільки їхній сукупний ефект значно перевищує вкладені кошти та забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства.

У таблиці 3.6 наведено порівняння техніко-економічних показників до та після впровадження заходів.

Таблиця 3.6

Порівняння техніко-економічних показників до та після впровадження заходів

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення
Плинність кадрів, %	18,0	13,5	-4,5
Продуктивність праці, %	100	107,3	+7,3
Рівень конфліктності	Високий	Середній	зниження
Рівень задоволеності персоналу, %	62	78	+16
Absenteeism (невиходи на роботу), %	9	6	-3
Інтегральний показник СПК	0,58	0,76	+0,18
Витрати на адаптацію персоналу, тис. грн	240	180	-60
Річний економічний ефект, тис. грн	–	42 695,4	+ 42 695,4

Джерело: складено автором

Отримані результати свідчать, що впровадження запропонованих заходів забезпечить не лише покращення соціально-психологічного клімату в колективі, але й позитивно вплине на економічні результати діяльності підприємства. Найбільший ефект очікується у сфері зниження плинності кадрів та скорочення непрямих витрат, пов'язаних із адаптацією нових працівників і втратами робочого часу.

У таблиці 3.7 описано оцінку ризиків впровадження заходів щодо покращення соціально-психологічного клімату.

Таблиця 3.7 відображає основні ризики впровадження заходів щодо покращення соціально-психологічного клімату на ПрАТ «Одеський коньячний завод» та можливі шляхи їх мінімізації для забезпечення ефективної реалізації проєкту.

Таблиця 3.7

Оцінка ризиків впровадження заходів щодо покращення соціально-психологічного клімату

Ризик	Характер прояву	Можливі наслідки	Заходи мінімізації
Опір персоналу змінам	Небажання брати участь у нових програмах	Зниження ефективності заходів	Проведення роз'яснювальної роботи та мотиваційних зустрічей
Недостатність фінансування	Обмеженість ресурсів підприємства	Часткове впровадження заходів	Поетапне фінансування програми
Низька активність працівників	Формальне ставлення до тренінгів	Відсутність очікуваного ефекту	Система нематеріального стимулювання
Воєнні ризики	Повітряні тривоги, нестабільність	Переривання реалізації програми	Гнучкий графік заходів та дистанційні формати
Кадровий дефіцит	Відтік працівників та нестача персоналу	Перевантаження колективу	Розвиток програм утримання персоналу

Джерело: складено автором

У таблиці 3.8 наведено КРІ оцінки ефективності заходів щодо покращення СПК.

Запропонована система КРІ дозволяє здійснювати моніторинг ефективності програми покращення соціально-психологічного клімату. Використання кількісних та якісних показників забезпечить своєчасне оцінювання результатів реалізації заходів, визначення рівня досягнення поставлених цілей та коригування управлінських рішень відповідно до потреб підприємства.

Таблиця 3.8

КРІ оцінки ефективності заходів щодо покращення СПК

КРІ	Формула / метод оцінки	Базове значення	Цільове значення	Період контролю
Рівень задоволеності персоналу	Середній бал анкетування (1–5)	3,4	4,2	6 міс.
Плинність кадрів (Turnover Rate)	(Кількість звільнених / середньооблікова чисельність персоналу) × 100 %	18 %	12 %	12 міс.
Absenteeism Rate	(Кількість пропущених робочих днів / фонд робочого часу) × 100 %	12 %	8 %	12 міс.
Рівень конфліктності	Кількість зафіксованих внутрішніх конфліктів	100 %	70 %	6 міс.
Продуктивність праці	грн / людино-година	145 грн/год	156,6 грн/год	12 міс.
Employee Engagement	Частка залучених працівників за результатами survey	58 %	75 %	6 міс.

Джерело: складено автором

Отже, у результаті впровадження запропонованих заходів очікується підвищення продуктивності праці персоналу в середньому на 7,3 %, скорочення плинності кадрів на 4–5 відсоткових пунктів та покращення інтегрального показника соціально-психологічного клімату на 0,18 пункту. Розрахований економічний ефект становитиме 42 695,4 тис. грн на рік при загальному обсязі витрат 451,6 тис. грн, тис. грн, що підтверджує економічну доцільність впровадження запропонованих заходів. Запропонована система

КРІ дозволить здійснювати моніторинг ефективності заходів та своєчасно коригувати процес їх реалізації.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі розроблено комплекс практичних заходів, спрямованих на вдосконалення соціально-психологічного клімату на ПрАТ «Одеський коньячний завод» з урахуванням специфіки виробничого підприємства, особливостей повоєнного відновлення та виявлених у другому розділі проблем корпоративної культури.

З метою усунення зазначених недоліків у роботі запропоновано багаторівневу програму покращення соціально-психологічного клімату, яка включає впровадження корпоративного комунікаційного простору, проведення регулярних тренінгів для керівників середньої ланки щодо розвитку лідерських компетенцій та емоційного інтелекту, створення системи наставництва для нових працівників виробничих цехів, реалізацію програм нематеріальної мотивації, а також організацію командоутворюючих заходів з урахуванням виробничої сезонності та змінного графіка роботи персоналу.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів підтвердило їхню практичну доцільність і ефективність. Проведені розрахунки показали, що реалізація програми сприятиме зростанню продуктивності праці в середньому на 7,3 %, скороченню втрат робочого часу через зниження абсентеїзму, зменшенню плинності кадрів на 4 - 5 % та зниженню витрат на підбір і адаптацію нових працівників. Покращення інтегрального показника соціально-психологічного клімату на 0,18 одиниці. Розрахований економічний ефект становитиме 42 695,4 тис. грн на рік при загальному обсязі витрат 451,6 тис. грн, що підтверджує економічну доцільність впровадження запропонованих заходів. Запропонована система КРІ дозволить здійснювати моніторинг ефективності заходів та своєчасно коригувати процес їх реалізації.

ВИСНОВКИ

У результаті виконання роботи було здійснено комплексне дослідження теоретичних, організаційно-економічних та практичних аспектів формування і вдосконалення соціально-психологічного клімату на ПрАТ «Одеський коньячний завод» в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій та повоєнного відновлення України.

Дослідження сучасних підходів до управління персоналом дозволило встановити, що в умовах повоєнного відновлення найбільш ефективними є адаптивний, особистісно-орієнтований та комунікативний підходи, спрямовані на підтримку психологічної стійкості працівників, розвиток командної взаємодії та формування сприятливого робочого середовища.

З метою вдосконалення соціально-психологічного клімату на підприємстві було розроблено комплекс практичних заходів, які включають покращення системи внутрішніх комунікацій, проведення тренінгів із розвитку командної роботи та лідерських навичок, впровадження програм нематеріальної мотивації, організацію корпоративних заходів та створення сучасної інформаційної платформи для взаємодії працівників. Реалізація запропонованих заходів сприятиме формуванню сприятливої психологічної атмосфери та підвищенню адаптивності персоналу до умов повоєнного відновлення економіки.

Проведене економічне обґрунтування підтвердило ефективність і доцільність запропонованих заходів. Очікується, що їх впровадження дозволить знизити плинність кадрів, скоротити втрати робочого часу, підвищити продуктивність праці та покращити загальні результати діяльності підприємства. Таким чином, результати дослідження доводять, що вдосконалення соціально-психологічного клімату є важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності підприємства, забезпечення його стійкого функціонування та ефективного розвитку в умовах повоєнного відновлення України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амурова Я. В., Момот М. А. Чинники комфортного соціально-психологічного клімату в колективі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Психологія. 2023. № 2. С. 17-20. DOI: <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2023.2.3>
2. Базалійська Н., Микитюк С. Удосконалення соціально-психологічного клімату на промисловому підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. № 1(06). С. 24–31. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/6_2017/06.pdf
3. Воднік В. Структура соціально-психологічного клімату колективу, шляхи його регуляції та формування. 2019. № 5. С. 36- 70.
4. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>
5. Гусак Ю. С., Федоскін В. В. Соціально-психологічне забезпечення сталого розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. №2. С. 297–302.
6. Данилюк З.Л., Царук І.М. Формування соціально-психологічного клімату в колективі. Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези виступів III Міжнар. наук.-практ. конф (м. Житомир, 3–4 листопада 2022 р.). м. Житомир. 2022. С. 152-153. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wpcontent/uploads/2022/12/full-text-1.pdf>
7. Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 28.03.2026).
8. Жаровська О. Соціально-психологічний клімат як основа управління в колективах організацій та установ. *Вісник післядипломної освіти : зб. наук. праць*. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». 2025. Т. 31, № 60. С. 227–245. URL: <https://ojs.uem.edu.ua/index.php/spnma/article/view/806>

9. Журавська Н. С., Ящур С. П., Олещенко О. В. Соціально-психологічний клімат педагогічного колективу: особливості стилів керівництва. *Імідж сучасного педагога*. 2019. №. 4 (187). С. 15-18.

10. Злоткіна А. С. Удосконалення соціально-психологічного клімату колективу організації як управлінська проблема: кваліфікац. робота на здобуття освіт. ступеня магістр: спец. 073 Менеджмент / А. С. Злоткіна; Харків. нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди, каф. наук. основ упр. Харків, 2024. – 74 с.

11. Іванов Є. В. Соціально-психологічний клімат як фактор ефективності колективу. *Вісник Міжнародного економіко-гуманітарного університету імені Академіка Степана Дем'янчука*. Серія: Педагогіка та психологія. 2025. №. 2. С. 62-67.

12. Карамушка Л. М. Психічне здоров'я персоналу організацій в умовах війни: навч.-метод. посіб. Київ: Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2023. 124 с.

13. Католик Г. В. Психологічна безпека персоналу як фактор ефективного управління в організаціях. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-12>

14. Кісіль З. Р., Швець Д. В. Психологія управління: навч. посіб. Харків: Університетська книга, 2022. 648 с.

15. Мажара Г., Грекул А. Економіко-математичне моделювання оцінки інвестиційного потенціалу України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2563>

16. Основна інформація про ПрАТ «ОКЗ». URL: <https://opendatabot.ua/c/00412056> (дата звернення: 28.03.2026).

17. Офіційний веб-сайт ПрАТ «ОКЗ». URL: <https://globalspirits.com> (дата звернення: 28.03.2026).

18. Офіційний сайт «Koblevo». URL: <https://koblevo.ua> (дата звернення: 05.04.2026).

19. Офіційний сайт Aznauri. URL: <https://aznauri.com.ua> (дата звернення: 05.04.2026).

20. Офіційний сайт Shabo. URL: <https://shabo.ua/?srsltid=AfmBOopsYMuAVfa-kKe2yrxjfbRA457xNCSEO7kjVeaPHUBFJ94ZHsP4> (дата звернення: 05.04.2026).

21. ПрАТ «ОКЗ». URL: <https://vkursi.pro/card/prat-okz-00412056> (дата звернення: 25.03.2026).

22. ПрАТ «ОКЗ». YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00412056/ (дата звернення: 25.03.2026).

23. Романов А. Д. Дослідження факторів впливу на соціально-психологічну домінанту системи управління персоналом. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія: Економіка. 2015. № 2(46). С. 229–233. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuues_2015_2_40

24. Сазонова Т. О., Федірець О. В., Пучка О. Ю. Соціально-психологічні методи управління персоналом у системі менеджменту сучасної організації. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Випуск 5(22). С. 113–117

25. Сіленко А. О., Чусова О. М., Вербицька О. М. Соціально-психологічний клімат як фактор підвищення ефективності праці. *Ментальне здоров'я*. 2025. № 4. URL: <https://doi.org/10.32782/3041-2005/2025-4.32>

26. Скриньковський Р., Шпак О., Леськів С., Ситар Л. Діагностика стану соціальнопсихологічного клімату на підприємстві. *Traektoriv Nauki – Path of Science*. 2018. Vol. 4. No. 2. P. 1024–1031. URL: <https://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/435/500>

27. Соціальна психологія : навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра / Н. Ю. Воляннюк, Г. В. Ложкін, О. В. Винославська, І. О. Блохіна, М. О. Кононець, О. В. Москаленко, О. І. Боковець, Б. В. Андрійцев; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 254 с.

28. Фінансова звітність ПрАТ «ОКЗ». URL: <https://clarity-project.info/edr/00412056/company-finances?year=2024&mode=yearly> (дата звернення: 28.03.2026).

29. Харченко Т. Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу в контексті соціальної відповідальності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-12>

30. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214/2136>

31. Чечель А., Кириченко І., Бібікова Я. Шляхи формування позитивного соціальнопсихологічного клімату в колективі підприємств. *Державне управління*. 2015. №4 (136). С. 79-81. URL: https://www.academia.edu/94332438/The_ways_of_forming_positive_social_and_psychological_climate_in_collective_enterprises

32. Чубіна Т. Д., Дмитренко М. Й. Психологія управління та кадровий менеджмент: навч. посіб. 2-е вид., перероб. та доп. Черкаси: ЧПБ ім. Героїв Чорнобиля НУЦЗ України, 2023. 317 с.

33. Чхеайло А. А., Ткаченко І. А. Аналіз сучасних соціальнопсихологічних методів управління персоналом. *Соціальна економіка*. Випуск 60, 2020. С. 203-213. DOI: 10.26565/2524-2547-2020-60-19

34. Швець Г. О. Теоретико-методологічні засади управління соціально-психологічним кліматом трудового колективу на підприємстві. *Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property*. 2018. Issue 17. P. 174–181. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Траєiv_2018_17_25

35. Ющишина Л., Шматковська Т., Юхимчук А. 2024. Особливості управління процесом формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі сучасного підприємства. *Economic journal of Lesya*

Ukrainka Volyn National University. 2024. Vol. 2. No. 38. C. 97–103. DOI:
<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-02-97-103>

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПрАТ «Одеський коньячний завод» за
2022-2024 рр., тис. грн

АКТИВ	Код рядка	2022 р.	2023 р.	2024 р.
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	270	186	103
первісна вартість	1001	543	543	543
накопичена амортизація	1002	273	357	440
Незавершені капітальні інвестиції	1005	717	904	21 259
Основні засоби	1010	40 883	48 044	76 330
первісна вартість	1011	254 766	271 221	315 342
Знос	1012	213 883	223 177	239 012
Довгострокові біологічні активи	1020			
інші фінансові інвестиції	1035	123 845	145 302	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040			
Відстрочені податкові активи	1045	13 990	15 738	15 021
Інші необоротні активи	1090	15 374	11 554	7 734
Усього за розділом I	1095	195 079	221 728	120 447
II. Оборотні активи				
Товарно-матеріальні запаси	1100	316 755	354 213	356 677
виробничі запаси	1101	135 844	125 908	142 449
незавершене виробництво	1102	155 731	152 464	156 383
готова продукція	1103	25 174	75 841	57 845
Товари	1104	6		
Поточні біологічні активи	1110			
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	434 222	386 538	972 486
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	31 762	84 581	38 248
з бюджетом	1135	30 250	19 341	56 387
у тому числі з податку на прибуток	1136	1 071	534	2 177
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0	194	12 677
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	1 946	4 136	8 655
Готівка	1166			
рахунки в банках	1167	1 946	4 136	8 655
Витрати майбутніх періодів	1170	531	422	578
Інші оборотні активи	1190	6 758	13 880	0
Усього за розділом II	1195	822 224	863 305	1 445 708
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
БАЛАНС	1300	1 017 303	1 085 033	1 566 155

Продовження додатку А

ПАСИВ	Код рядка	2022 р.	2023 р.	2024 р.
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	90 594	90 594	90 594
Капітал у дооцінках	1405			
Додатковий капітал	1410	0		
Емісійний дохід	1411			
Резервний капітал	1415			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	63 761	30 285	41 826
Неоплачений капітал	1425			
Вилучений капітал	1430			
Усього за розділом I	1495	154 355	120 879	132 420
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500			
Пенсійні зобов'язання	1505			
Довгострокові кредити банків	1510			
Інші довгострокові зобов'язання	1515	243 767	262 969	295 549
Довгострокові забезпечення	1520			
у тому числі з виплат персоналу	1521			
Усього за розділом II	1595	243 767	262 969	295 549
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600			
Векселі видані	1605			
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	4 935	6 809	7 193
товари, роботи, послуги	1615	596 467	618 335	947 399
розрахунками з бюджетом	1620	11 750	55 630	14 941
у тому числі з податку на прибуток	1621			
розрахунками зі страхування	1625		0	533
розрахунками з оплати праці	1630	576	1 151	7 825
одержаними авансами	1635	141	13 198	114 162
розрахунками з учасниками	1640			
Поточні забезпечення	1660	4 443	4 369	8 403
Доходи майбутніх періодів	1665			
Інші поточні зобов'язання	1690	869	1 693	37 730
Усього за розділом III	1695	619 181	701 185	1 138 186
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
БАЛАНС	1900	1 017 303	1 085 033	1 566 155

Продовження додатку А

Звіт про фінансові результати ПрАТ «Одеський коньячний завод» за
2022-2024 роки, тис. грн

І. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	949 945	1 273 710	1 559 724
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	673 046	1 053 090	1 230 058
Валовий: прибуток	2090	276 899	220 620	329 666
Інші операційні доходи	2120	2 379	1 094	1 607
Адміністративні витрати	2130	28 027	23 305	33 692
Витрати на збут	2150	243 581	188 275	232 104
Інші операційні витрати	2180	57 041	43 449	54 479
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	-49 371	-33 315	10 998
Інші фінансові доходи	2220	18 589	22 577	26 924
Інші доходи	2240	619	0	263
Фінансові витрати	2250	24 443	23 728	25 664
Втрати від участі в капіталі	2255	3 951		
Інші витрати	2270		0	330
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	-54 606	-34 533	12 258
Витрати з податку на прибуток	2300	10 172	1 210	-717
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	-44 434	-33 323	11 541

ІІ. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-44 434	-33 323	11 541

ІІІ. Елементи операційних витрат

Стаття	Код рядка	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1	2		5	4
Матеріальні затрати	2500	634 544	973 119	1 121 946
Витрати на оплату праці	2505	32 026	38 958	79 102
Відрахування на соціальні заходи	2510	6 264	8 496	14 640
Амортизація	2515	12 331	16 857	22 316
Інші операційні витрати	2520	316 663	270 689	312 329
Всього	2550	1 001 828	1 308 119	1 550 333

Додаток Б

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Одеський
коньячний завод» за 2022-2024 роки

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Δ 2024/2022	
				абс.,+-	т.зр.,%
1	2	3	4	5	6
Середньорічна вартість активів, тис. грн	933725	1051168	1325594	391870	41,97
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	38470	44464	62187	23717	61,65
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	753366	842765	1154507	401141	53,25
Середньооблікова вартість власного капіталу, тис. грн	176573	137617	126650	-49923	-28,27
Середньооблікова кількість працівників, осіб	300	345	407	107	35,67
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	949945	1273710	1559724	609779	64,19
Собівартість, тис. грн	673046	1053090	1230058	557012	82,76
Валовий прибуток, тис. грн	276899	220620	329666	52767	19,06
Чистий прибуток, тис. грн	-44434	-33323	11541	55975	-125,97
Віддача основних засобів, грн./грн	24,69	28,65	25,08	0,39	x
Фондомісткість, грн./грн	0,04	0,03	0,04	0,00	x
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,33	1,23	1,27	-0,06	x
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,39	0,35	0,27	-0,12	x
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, об.	1,26	1,51	1,35	0,09	x
Продуктивність праці, тис. грн	3166,48	3691,91	3832,25	665,76	21,03
Рентабельність виробництва, %	34,97	24,87	27,10	-7,87	x
Рентабельність власного капіталу, %	-25,16	-24,21	9,11	34,28	x
Рентабельність активів, %	-4,76	-3,17	0,87	5,63	x

Додаток В

PEST-аналіз зовнішнього середовища ПрАТ «Одеський коньячний завод»

Фактор	Характеристика впливу	Можливості	Загрози
1	2	3	4
ПОЛІТИЧНІ (Political)			
Воєнний стан	Триваючі бойові дії створюють нестабільне середовище: перебої в логістиці, ризики пошкодження інфраструктури, кадровий відтік	Державні програми підтримки вітчизняного виробника; збереження ліцензійної інфраструктури галузі	Руйнування логістичних ланцюгів; евакуація персоналу; зупинки виробництва
Євроінтеграція	Курс України на вступ до ЄС вимагає адаптації до європейських стандартів якості та маркування	Розширення географії експорту; підвищення іміджу українських виробників на світовому ринку	Необхідність значних інвестицій у сертифікацію та стандартизацію продукції
Державне регулювання алкогольного ринку	Ліцензування виробництва та обігу, мінімальні роздрібні ціни, обмеження реклами регулюються профільним законодавством	Захист від демпінгу з боку тіншового ринку через механізм мінімальних роздрібних цін	Підвищення вимог до комплаєнсу; ризики зміни ліцензійних умов
ЕКОНОМІЧНІ (Economic)			
Інфляція та девальвація гривні	Рівень інфляції у 2022–2024 роках коливався в діапазоні 15–26% річних; гривня суттєво знецінилася	Зростання конкурентоспроможності експортних поставок у валютному вираженні	Зростання собівартості через подорожчання сировини, тари, енергоносіїв
Акцизне навантаження	Планомірне підвищення ставок акцизного збору на алкогольні напої	Стимування нелегального виробництва; цінова стабілізація у легальному сегменті	Скорочення маржі виробника або перекладання витрат на споживача
Купівельна спроможність населення	Реальні доходи населення зростають повільніше за інфляцію	Зростання номінальних доходів частково компенсує цінове навантаження	Скорочення платоспроможного попиту на алкогольну продукцію середнього та вищого цінового сегменту
Програми відбудови та міжнародна допомога	Прогнозоване зростання ВВП у наступних роках; надходження міжнародної фінансової допомоги	Поступова стабілізація споживчого ринку; відновлення ділової активності	Економічна невизначеність стримує довгострокові інвестиційні рішення

Продовження додатку В

1	2	3	4
СОЦІАЛЬНІ (Social)			
Демографічні зміни	Масова міграція населення за кордон, скорочення чисельності через воєнні втрати	Перерозподіл населення на користь більш платоспроможних регіонів Заходу України	Звуження ємності внутрішнього ринку; дефіцит кваліфікованих виробничих кадрів
Преміалізація споживання	Частина споживачів в умовах стресу та невизначеності переорієнтовується на якісніші продукти	Зростання попиту на коньячну продукцію середнього та преміального сегменту – що відповідає портфелю ПрАТ «ОКЗ»	Необхідність постійного підтвердження цінності бренду; зростання вимог до якості
Патріотичні настрої та підтримка вітчизняного виробника	Зростання суспільної свідомості щодо споживання українських товарів	Конкурентна перевага перед імпортними аналогами; посилення лояльності до бренду SHUSTOV як спадщини	Антиалкогольні настрої в частині суспільства; репутаційні ризики у воєнний час
Цифровізація споживчої поведінки	Частка онлайн-покупок алкогольних напоїв зростає; споживачі активно використовують цифрові канали для вибору продукту	Розвиток цифрових каналів комунікації з аудиторією; просування через маркетплейси партнерів-дистриб'юторів	Обмеження онлайн-продажів алкоголю чинним законодавством України
ТЕХНОЛОГІЧНІ (Technological)			
Нові технології дистиляції та витримки	Розвиток обладнання для контрольованої витримки коньячних спиртів, прецизійної дистиляції	Підвищення якості продукції; скорочення виробничих витрат; розширення асортименту	Капіталомісткість інвестицій; залежність від іноземних постачальників обладнання
Автоматизація та цифровізація виробництва	Впровадження систем управління виробництвом (MES/ERP), автоматизованих ліній розливу	Підвищення ефективності операційних процесів; зниження людського фактору у виробництві	Висока вартість впровадження; необхідність перепідготовки персоналу
Розвиток електронної комерції та логістичних платформ	Цифровізація дистрибуції; інтеграція з логістичними платформами	Оптимізація ланцюга постачання; скорочення витрат на дистрибуцію	Технологічна залежність від платформ; ризики кібербезпеки

Додаток Г

Зведена таблиця результатів анкетування СПК ПрАТ «Одеський
коньячний завод»

№	Блок / Компонент	Питання анкети	Відповідь (-1 / 0 / +1)	Кількість відповідей -1	Кількість відповідей 0	Кількість відповідей +1	Середній бал
1	Емоційний	Наскільки комфортно Вам почуватися на роботі?	-1 / 0 / +1	8	18	24	0,32
2		Чи відчуваєте Ви тривогу або напруженість на робочому місці?	-1 / 0 / +1	19	16	15	-0,08
3		Чи задоволені Ви психологічною атмосферою у колективі?	-1 / 0 / +1	11	20	19	0,16
4		Чи відчуваєте Ви підтримку з боку колег у складних ситуаціях?	-1 / 0 / +1	7	17	26	0,38
5	Когнітивний	Чи вважаєте Ви умови праці на підприємстві задовільними?	-1 / 0 / +1	5	14	31	0,52
6		Наскільки прозорими є управлінські рішення Вашого керівника?	-1 / 0 / +1	20	18	12	-0,16
7		Чи відповідає розподіл обов'язків у Вашому підрозділі принципу справедливості?	-1 / 0 / +1	16	19	15	-0,02
8		Чи маєте Ви доступ до необхідної інформації для виконання завдань?	-1 / 0 / +1	6	15	29	0,46
9	Поведінковий	Чи готові Ви надати допомогу колезі без прохання керівника?	-1 / 0 / +1	4	17	29	0,50
10		Чи відчуваєте Ви командний дух у своєму підрозділі?	-1 / 0 / +1	13	21	16	0,06
11		Наскільки конструктивно вирішуються конфлікти у Вашому колективі?	-1 / 0 / +1	14	20	16	0,04
12		Чи залучає Вас керівник до обговорення рішень, що стосуються роботи підрозділу?	-1 / 0 / +1	18	17	15	-0,06

Тези доповіді

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Одеський національний технологічний університет



ПРОГРАМА

Наукової конференції здобувачів вищої освіти ОНТУ

24 - 27 березня 2026 року

Одеса 2026

**СЕКЦІЯ
МЕНЕДЖМЕНТУ І ЛОГІСТИКИ**

*Засідання
27 березня 2026 року о 14:30*

Ідентифікатор конференції: 9028255235
Код доступу 123456

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

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

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

Додаток Ж

**МОДЕЛЬ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ Д. ГОУЛМАНА
НА ПРАТ «ОДЕСЬКИЙ КОНЬЯЧНИЙ ЗАВОД»**

Компонент моделі	Прояв у діяльності підприємства	Проблеми в умовах воєнного стану	Практичні управлінські пропозиції
Самоусвідомлення	Керівники змін контролюють робочий процес та взаємодію персоналу	Емоційне виснаження, нервові напруження через повітряні тривоги та нестабільність	Проведення коротких психологічних брифінгів перед змінами; навчання керівників технікам самоконтролю та стрес-менеджменту
Саморегуляція	Управління конфліктами між працівниками виробничих змін	Підвищена дратівливість, конфлікти через перевтому	Впровадження кризових алгоритмів комунікації та внутрішніх правил поведінки під час стресових ситуацій
Мотивація	Підтримання продуктивності праці та дисципліни	Зниження мотивації через психологічну нестабільність	Запровадження програм нематеріальної підтримки: подяки, внутрішні відзнаки, гнучкий графік для працівників із сімейними труднощами
Емпатія	Взаємодія керівництва з працівниками	Працівники потребують психологічної підтримки та розуміння	Створення системи наставництва та психологічної підтримки для працівників, які пережили евакуацію або втрату житла
Соціальні навички	Командна взаємодія між підрозділами	Порушення комунікації між змінами та відділами	Впровадження щотижневих координаційних зустрічей між керівниками підрозділів та цифрових каналів внутрішньої комунікації

Продовження додатку Ж

**МОДЕЛЬ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ БРЮСА ТАКМАНА
НА ПРАТ «ОДЕСЬКИЙ КОНЬЯЧНИЙ ЗАВОД»**

Етап	Характеристика етапу	Прояв на підприємстві	Практичні пропозиції в умовах воєнного стану
Forming (формування)	Працівники адаптуються до нових умов та колективу	Залучення нових працівників через кадровий дефіцит	Введення адаптаційної програми для нових співробітників; призначення наставників у виробничих цехах
Storming (конфлікт)	Виникають суперечки та емоційне напруження	Конфлікти між змінами через перевантаження та стрес	Проведення антикризових зустрічей; залучення HR-менеджера або психолога для медіації конфліктів
Norming (нормалізація)	Формуються правила взаємодії та підтримка	Працівники пристосовуються до нових умов роботи	Розробка внутрішнього кодексу взаємопідтримки та кризової комунікації
Performing (ефективна робота)	Колектив працює злагоджено та результативно	Підвищення ефективності виробничих процесів	Формування автономних команд, здатних працювати під час перебоїв електроенергії чи змін графіків
Adjourning (завершення/трансформація)	Реорганізація команд після змін	Ротація персоналу та повернення мобілізованих працівників	Програми реадптації працівників після військової служби та психологічної підтримки персоналу