

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра – Менеджменту і логістики



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

Головний керівник - д.е.н., професор Седікова І. О.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: Організаційна культура як фактор підвищення
конкурентоспроможності підприємства в умовах сталого розвитку

ШИФР КРБ. МІЛ.1.128-03.4.5
Здобувачка Анастасія КОВТУН
Керівник PhD, доц. Наталя АСАУЛЕНКО

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

Здобувачці вищої освіти

Анастасії КОВТУН

1. Тема роботи: «Організаційна культура як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах сталого розвитку» затвердженою наказом по університету від 20.03.2026 р. № 128-03.

2. Термін здачі здобувачем закінченої роботи 01.06.2026 р.

3. Вихідні дані роботи: законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні статистичні дані, фінансова звітність підприємства ПрАТ «Одеський коньячний завод», наукові праці.

4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра. Вступ. Розділ 1. Теоретично-методичні засади формування організаційної культури підприємства в умовах сталого розвитку. 1.1. Сутність, структура та функції організаційної культури підприємства. 1.2. Методи та інструменти оцінки розвитку організаційної культури підприємства. Висновки до розділу 1. Розділ 2. Аналіз організаційної культури та її вплив на конкурентоспроможність підприємства. 2.1. Сучасний стан та тенденції розвитку ринку коньячної продукції України. 2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства ПрАТ «Одеський коньячний завод». 2.3. Аналіз стану організаційної культури підприємства ПрАТ «Одеський коньячний завод». Висновки до розділу 2. Розділ 3. Напрями розвитку організаційної культури підприємства для підвищення його конкурентоспроможності в умовах сталого розвитку. 3.1. Розробка заходів щодо вдосконалення організаційної культури підприємства на засадах сталого розвитку. 3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів. Висновки до розділу 3. Висновки. Список джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 35 таблиць, 19 рисунків.

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

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 14.02.2026 р.

Керівник _____
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	14.02-15.03.26	виконано
2	Захист звіту з практики	16.03-18.03.26	виконано
3	Розробка теоретичного розділу	19.03-30.03.26	виконано
4	Розробка аналітичного розділу	31.03-15.04.26	виконано
5	Розробка проектного розділу	16.04-26.04.26	виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	27.04-30.04.26	виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	01.05-05.05.26	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	05.05-11.05.26	виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	12.05-15.05.26	виконано
10	Нормоконтроль роботи	18.05-20.05.26	виконано
11	Перевірка роботи на плагіат	21.05-26.05.26	виконано
12	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	27.05-05.06.26	виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	08.06-10.06.26	виконано
14	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	10.06-15.06.26	виконано
15	Захист кваліфікаційної роботи	16.06-24.06.26	виконано

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 _____ Анастасія КОВТУН
підпис

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми обумовлена тим, що в умовах посилення конкуренції та нестабільності економічного середовища організаційна культура стає важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Вона впливає на ефективність управління, мотивацію персоналу, рівень інноваційності та здатність підприємства адаптуватися до сучасних викликів. Особливої актуальності набуває формування організаційної культури, орієнтованої на принципи сталого розвитку, соціальної відповідальності та довгострокового стратегічного розвитку підприємства.

У першому розділі кваліфікаційної роботи **«Теоретично-методичні засади формування організаційної культури підприємства в умовах сталого розвитку»** розкрито сутність, структуру та функції організаційної культури. Визначено методичні підходи та інструменти оцінювання розвитку організаційної культури.

У другому розділі кваліфікаційної роботи **«Аналіз організаційної культури та її вплив на конкурентоспроможність підприємства»** проаналізовано стан ринку коньячної продукції, надано організаційно-економічну характеристику та проаналізовано стан організаційної культури ПрАТ «Одеський коньячний завод».

У третьому розділі **«Напрями розвитку організаційної культури підприємства для підвищення його конкурентоспроможності в умовах сталого розвитку»** обґрунтовано стратегічні напрями вдосконалення культури, розроблено відповідні заходи та доведено їхню економічну ефективність.

Кваліфікаційна робота містить 67 сторінок, 35 таблиць та 19 рисунків. Перелік посилань нараховує 39 найменувань.

Ключові слова: організаційна культура, конкурентоспроможність, сталий розвиток, економічна ефективність.

SUMMARY

The relevance of the topic is due to the fact that in the conditions of increased competition and instability of the economic environment, organizational culture becomes an important factor in ensuring the competitiveness of the enterprise. It affects the efficiency of management, personnel motivation, the level of innovation and the ability of the enterprise to adapt to modern challenges. The formation of an organizational culture oriented towards the principles of sustainable development, social responsibility and long-term strategic development of the enterprise is of particular relevance.

The first section of the qualification work «**Theoretical and methodological principles of forming the organizational culture of an enterprise in the conditions of sustainable development**» reveals the essence, structure and functions of organizational culture. Methodological approaches and tools for assessing the development of organizational culture are determined.

The second section of the qualification work «**Analysis of organizational culture and its impact on the competitiveness of the enterprise**» analyzes the state of the cognac products market, provides organizational and economic characteristics and analyzes the state of the organizational culture of PrJSC «Odessa Cognac Plant».

The third section of the qualification work «**Directions for the development of the organizational culture of the enterprise to increase its competitiveness in the conditions of sustainable development**» substantiates the strategic directions for improving the culture, develops appropriate measures and proves their economic efficiency.

The qualification work contains 67 pages, 35 tables and 19 figures. The list of references includes 39 sources.

Keywords: organizational culture, competitiveness, sustainable development, economic efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	9
1.1. Сутність, структура та функції організаційної культури підприємства	9
1.2. Методи та інструменти оцінки розвитку організаційної культури підприємства.....	20
Висновки до розділу 1	255
РОЗДІЛ 2.АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА.....	277
2.1. Сучасний стан та тенденції розвитку ринку коньячної продукції України	27
2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства ПРаТ «Одеський коньячний завод»	388
2.3. Аналіз стану організаційної культури підприємства ПрАТ «Одеський коньячний завод»	46
Висновки до розділу 2	533
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	55
3.1. Розробка заходів щодо вдосконалення організаційної культури підприємства на засадах сталого розвитку.....	55
3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів	61
Висновки до розділу 3	655
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	687
ДОДАТКИ.....	72

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах організаційна культура є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства, оскільки впливає на ефективність управління, продуктивність праці та здатність підприємства адаптуватися до змін. В умовах сталого розвитку організаційна культура забезпечує інтеграцію економічних, соціальних та екологічних цілей у діяльність підприємства.

Ступінь дослідження проблеми. Теоретичні основи організаційної культури, її структура та вплив на ефективність підприємств досліджувалися у працях таких зарубіжних і вітчизняних учених, як K. Bruce, D. R. Denison, A. K. Mishra, О. В. Ареф'єв, С. О. Ареф'єв, Ю. С. Ремига, Н. В. Приймак та інші. Проте питання формування організаційної культури в контексті сталого розвитку та її впливу на конкурентоспроможність підприємств все ще потребують подальшого дослідження.

Мета та завдання дослідження. Метою роботи є обґрунтування теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо формування та розвитку організаційної культури підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності в умовах сталого розвитку.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі завдання:

- визначити сутність, структуру та функції організаційної культури підприємства, а також дослідити методи й інструменти оцінювання рівня її розвитку;
- проаналізувати сучасний стан і тенденції розвитку ринку коньячної продукції України;
- здійснити організаційно-економічну характеристику та провести оцінку стану організаційної культури підприємства ПрАТ «Одеський коньячний завод»;

– обґрунтувати напрями вдосконалення організаційної культури підприємства на засадах сталого розвитку та здійснити оцінку економічної ефективності запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є процес формування та розвитку організаційної культури в умовах сталого розвитку.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні засади організаційної культури як фактора підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах сталого розвитку.

Методи дослідження. В основу дослідження покладено загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: методи теоретичного узагальнення та системного аналізу, порівняльний аналіз, статистичні методи, методи експертних оцінок і анкетування, економіко-математичні методи.

Інформаційно-нормативною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні статистичні дані, фінансова звітність підприємства ПрАТ «Одеський коньячний завод», наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, аналітичні матеріали та результати власних досліджень.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення організаційної культури підприємства, які можуть бути використані в діяльності ПрАТ «Одеський коньячний завод» з метою підвищення ефективності управління, зміцнення конкурентних позицій та забезпечення сталого розвитку.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи бакалавра. Основні положення та результати кваліфікаційної роботи представлені у матеріалах VIII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції «Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді» (16-17 квітня 2026 року). Ковтун А.О. «Методи формування ефективної організаційної культури на підприємстві». С. 121-122.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

1.1. Сутність, структура та функції організаційної культури підприємства

Формування концепції організаційної культури відбувалося поступово в межах розвитку теорії управління та організаційної поведінки. Перші передумови її виникнення пов'язані з дослідженнями людських відносин у межах школи поведінкових наук, зокрема роботами Е. Мейо, який довів значущість соціально-психологічних факторів у діяльності організацій [1].

Подальший розвиток концепції організаційної культури припадає на 1970–1980-ті роки, коли дослідники почали розглядати організацію як соціальну систему зі специфічними нормами, цінностями та символами. Організаційна культура підприємства виступає складною соціально-економічною категорією, що формується в процесі функціонування організації та відображає систему цінностей, норм, поведінкових установок і способів взаємодії її учасників, яка вважається нематеріальним ресурсом підприємства, який визначає не лише внутрішній клімат, але й здатність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підтримувати конкурентоспроможність та досягати стратегічних цілей [2, 3].

Організаційну культуру формують історія компанії, стиль керівництва, національні риси та склад колективу. До неї входять як офіційні правила й кодекси, так і звичайні людські традиції чи звички, що створюють атмосферу в команді. Головна риса такої культури – це здатність передаватися новим працівникам під час їхньої адаптації [3].

За характером впливу на організаційну культуру чинники треба розділити на такі групи [4]:

- фактори документального забезпечення організаційної культури;
- фактори управлінського впливу;
- ціннісні фактори;
- фактори забезпечення умовами і засобами праці;
- фактори соціального розвитку;
- фактори інтелектуального розвитку;
- фінансово-економічні фактори.

Організаційна культура повинна забезпечувати порядок у роботі підприємства, а тому доцільно передусім розглянути нормативне забезпечення організаційної культури на підприємстві.

Одним із таких факторів є кодекс корпоративної поведінки: розроблення на підприємствах внутрішніх правил і норм поведінки, заборон, пояснень, інструкцій, положень, пам'яток, брошур, що стосуються нормування діяльності працівників підприємства.

Кодекс корпоративної поведінки дає змогу ефективно розподіляти обов'язки між працівниками та нести юридичну, інформаційну, соціальну, корпоративну та фінансово-економічну відповідальність. Проте потрібно пам'ятати, що впровадження правил може викликати протест. А тому необхідно мотивувати працівників до дотримання цих правил. Для працівників потрібно визначити кількість правил, обов'язкових до виконання, залежно від виду здійснюваної роботи [4].

У науковій літературі відсутнє єдине універсальне трактування цього поняття, що пояснюється багатовимірністю феномену, різними дослідницькими підходами та специфікою галузей діяльності підприємств.

За визначенням Н. О. Євтушенко, організаційна культура – це сукупність усталених принципів, сформованих у процесі розвитку підприємства. Їх навчають нових співробітників, щоб ті розуміли, як сприймати робочі ситуації. Бачення автора вказує на приховану природу культури, яку працівники не

завжди помічають, хоча вона сильно впливає на їхні вчинки. І таким чином, культура стає способом збереження та передачі колективного досвіду [9].

Іншу позицію займають Л. В. Лазоренко, О. О. Панасенко, які трактують організаційну культуру як «спосіб, у який у нас прийнято виконувати роботу», підкреслюючи її прикладний і поведінковий характер. Тобто культура проявляється у щоденних діях працівників, стилі комунікації, прийнятті управлінських рішень та ставленні до клієнтів і партнерів. Позиція дослідників розглядає організаційну культуру як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства [3].

У роботах Ю. С. Ремига, Н. В. Приймак, Н. В. Трушкіна, Н. С. Ринкевич культура організації розглядається як «колективне програмування свідомості», що відрізняє членів однієї організації від іншої та стає основою для аналізу внутрішньої ідентичності та пояснює, чому управлінські методи різняться залежно від країни. Для міжнародних корпорацій, які об'єднують фахівців із різних середовищ, ці знання мають практичну цінність [5].

Вітчизняні дослідники, зокрема О. В. Ареф'єва, С. О. Ареф'єв, розглядають організаційну культуру як сукупність цінностей, норм і моделей поведінки, що визначають діяльність підприємства та впливають на його ефективність. Вони наголошують на її роль у формуванні мотивації персоналу, підвищенні рівня лояльності працівників і створенні сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі [6]. Завдяки спільним орієнтирам формується корпоративний дух, зростає взаєморозуміння на всіх рівнях управління та допомагає кожному працівнику діяти в об'єднано із цілями підприємства.

Таким чином, узагальнення наукових підходів дозволяє сформулювати комплексне визначення: організаційна культура підприємства – це інтегрована система базових припущень, цінностей, норм і моделей поведінки, що формуються у процесі діяльності організації, передаються її членам і визначають характер взаємодії між ними, особливості управління та спосіб досягнення стратегічних цілей підприємства.

Порівняння думок авторів щодо того, як саме формується та проявляється культура в колективі, наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика підходів до визначення організаційної культури

Автор	Визначення	Головна думка
Е. Шейн	Сукупність базових припущень, сформованих у процесі адаптації	Глибинні установки
Л. В. Лазоренко, О. О. Панасенко	Спосіб виконання роботи в організації	Поведінкові моделі
Ю. С. Ремига, Н. В. Приймак Н. В. Трушкіна, Н. С. Ринкевич	Колективне програмування свідомості	Ідентичність
Н. О. Євтушенко	Система спільних припущень і поведінкових шаблонів	Соціальна взаємодія
О. В. Ареф'єва, С. О. Ареф'єв	Сукупність цінностей, норм і комунікацій	Управлінський аспект

Джерело: створено автором на основі [1, 3, 5, 9, 6]

З табл.1.1 проаналізувавши різні визначення поняття «організаційна культура», можна говорити про те, що є такі аспекти, які узагальнюють вище сказане [5]:

- організаційну культуру визначити складно в одну вимірність;
- вона являє собою багатовимірну величину;
- для впровадження змін у організаційній культурі підприємства потрібен час.

Тобто можна сказати, що організаційна культура це певна сукупність різноманітних зв'язків, які формують між собою взаємовідносини між людьми, узагальнені неформальними та формальними відносинами, у відображенні норм поведінки усередині організації, так і поза межами [6].

Незважаючи на те що організаційна культура характеризується загальним сприйняттям, властивим всім членам організації, вона в силу різного ступеня поділу цього сприйняття не завжди однорідна. У кожній організації може існувати домінуюча культура та субкультури [6].

Домінуюча культура заснована на цінностях, що розділяються більшістю членів організації. У домінуючу культуру входять такі компоненти сприйняття організаційної культури, які в основному відрізняють одну організаційну культуру від іншої.

Субкультура заснована на цінностях, поділюваних меншістю членів організації. Субкультура, як правило, є наслідком проблем чи досвіду, через які пройшли члени певної групи. Виділяють два основних види субкультури [7]:

1. Субкультура, заснована як на цінностях домінуючої культури, так і на цінностях, поділюваних виключно представниками певної групи;
2. Субкультура, заснована на цінностях, що суперечать домінуючій культурі. Даний вид субкультури зазвичай називають контркультурою.

У більшості випадків субкультури властиві великим організаціям. Це пояснюється наявністю в таких організаціях безлічі підрозділів зі своїми функціями і завданнями, в яких в силу об'єктивних і суб'єктивних факторів створюються умови для формування культури, що має специфічні відмінності від домінуючої культури. Так, філія організації, що знаходиться в іншому регіоні, швидше за все, матиме свою субкультуру, на ціннісні орієнтири якої в першу чергу вплине місцезнаходження. У невеликих за розмірами організаціях так само може виникнути субкультура. Наприклад, опозиція адміністрації не тільки сформує власну контркультуру, а й може зробити істотний вплив на функціонування організації в цілому [8].

З'ясувавши роль культури в житті підприємства, доцільно проаналізувати її склад, який визначає характер взаємодії в колективі.

У сучасній теорії менеджменту базовою вважають трирівневу модель, яку розробив Е. Шейн. Концепція описує культуру як цілісну систему, що складається з трьох взаємопов'язаних шарів [1]:

- 1) Артефакти (зовнішній рівень) – видимі ознаки життєдіяльності організації. Сюди належать символіка, архітектура офісу, манера спілкування, професійний жаргон та усталені традиції.

2) Проголошені цінності (середній рівень) – офіційно задекларовані правила, норми та принципи, якими керується колектив, та які визначають стратегічні цілі та стандарти щоденної роботи.

3) Базові припущення (глибинний рівень) – неусвідомлені переконання та установки, що формують світогляд працівників, на підсвідомому рівні скеровують поведінку людей і впливають на вибір рішень.

Складові частини та внутрішню логіку побудови культури організації відображено на рис. 1.1.

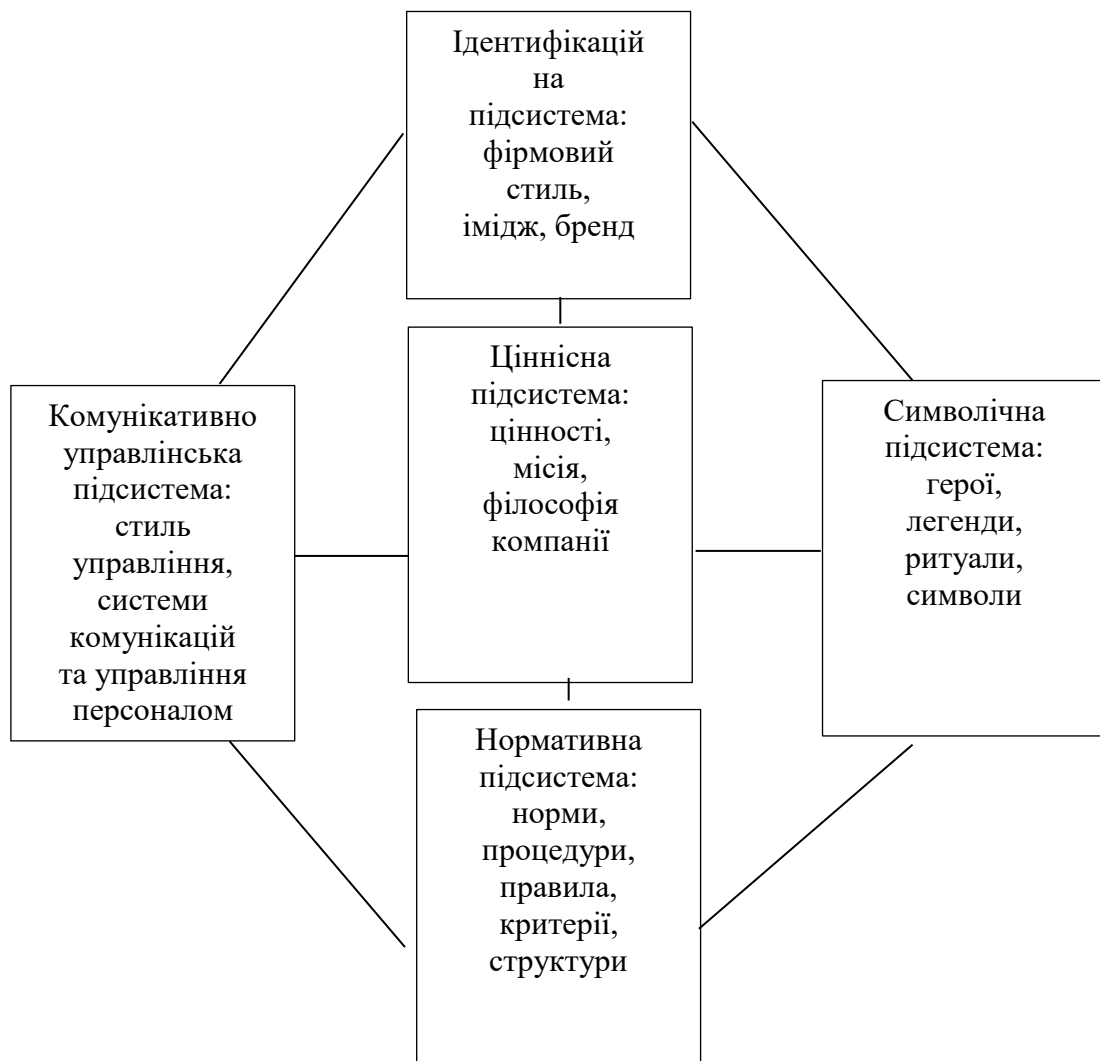


Рис.1.1. Організаційна культура підприємства як система за Е. Шейн

Джерело: створено автором на основі [1]

З рисунку 1.1 показано, що базовою підсистемою організаційної культури є ціннісна, інші чотири перебувають у тісній залежності від неї. Основу організаційної культури складають цінності керівників, власників та

працівників підприємства, які у взаємодії утворюють систему організаційних цінностей. Система цінностей є важливим елементом культури у широкому сенсі і організаційної культури, зокрема [1].

З огляду на трудову поведінку, система цінностей виступає мотивуютьуючим фактором, тобто впливає на ставлення людини до праці і до цілей підприємства. Цінності виступають як еталонне уявлення про систему світосприйняття, критерій вибору в процесі трудової діяльності, вони описують елементи, явища життя суспільства, трудового колективу з точки зору їх соціального значення. У зв'язку із цим Е. Шейн справедливо зазначає: «Набір переконань і цінностей, який знаходить реальне втілення в ідеології або в організаційній філософії, може слугувати орієнтиром або моделлю поведінки в складних або невизначених обставинах» [1].

На відміну від рівневої структури Шейна, концепція Д. Денісона фокусується на функціональних характеристиках культури, що безпосередньо впливають на фінансові та операційні результати підприємства. В основу цієї моделі покладено чотири ключові напрями, які визначають життєздатність організації в конкурентному середовищі [12].

На думку Денісона Д.Р. [12], оцінювання корпоративної культури повинно здійснюватись: за сектором «адаптивність» – за показником стимулювання змін, показником орієнтування на споживача та показником організаційного навчання; за сектором «місія» – за показником стратегічного бачення, за показником стратегічного наміру та показником стратегічних цілей і завдань; за сектором «послідовність» – за показником базових цінностей, показником узгодженості та показником поєднання; за сектором «залучення» – за показником повноважень, показником орієнтації на команду та показником навичок.

На рисунку 1.2 наведено розширену структуру, що деталізує кожен із зазначених напрямів.

Особливістю моделі Денісона з рисунку 1.2, є те, що вона побудована на оцінці чотирьох основних характеристик корпоративної культури та

лідерства: місії), здатності до адаптації, залученості та узгодженості. Відповідно, кожна із цих характеристик розподіляється на 3 якості (індикатора), тому в межах моделі Денісона оцінюється 12 параметрів.

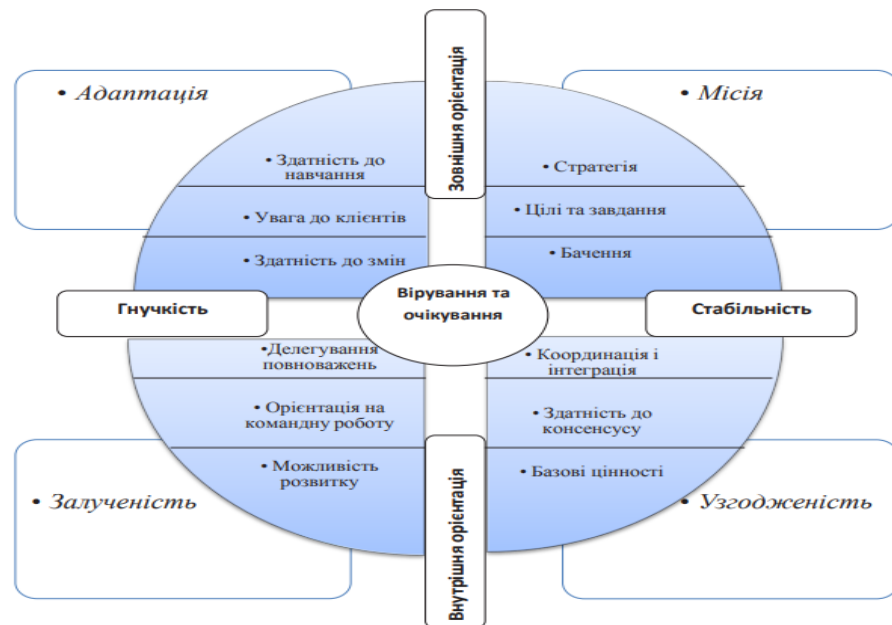


Рис. 1.2. Модель корпоративної культури Денісона

Джерело: [12]

Місія визначає основні вектори розвитку компанії та включає [12]:

1. Стратегічні напрями і наміри – показник, що характеризує ступінь розуміння працівниками стратегії розвитку компанії та її дієвість.
2. Цілі та завдання. Цей показник відображає наявність щоденних завдань, які ставляться перед працівником, та їхню вагомість у загальній стратегії компанії.
3. Бачення дозволяє оцінити ідентичність бачення стратегії розвитку компанії її керівництвом та персоналом. Узгодженість є показником сильної корпоративної культури, в основі якої закладена загальна система цінностей, тверджень та символів, зрозумілих та прийнятних для усіх працівників компанії.

Узгодженість оцінюється такими показниками, як [12]:

1. Координація та інтеграція – показник, що демонструє узгодженість корпоративних цілей та правил між різними підрозділами організації.

2. Здатність до консенсусу визначає здатність працівників компанії йти на поступки та шукати компроміс, вміння конструктивно вирішувати суперечливі питання.

3. Базові цінності компанії характеризує наявність корпоративних цінностей, які викликають у працівників почуття ідентифікації себе з компанією. Залученість персоналу – це підвищений емоційний зв'язок працівника з компанією, що стимулює його добровільно прикладати додаткові зусилля для виконання роботи.

Залученість персоналу оцінюється такими показниками [12]:

1. Делегування повноважень – показник, що визначає ступінь залученості працівників у діяльність компанії, їхньої інформованості та частки у загальному технологічному процесі.

2. Орієнтація працівників на командну роботу. Цей показник характеризує ступінь заохочення командної роботи, де кожен учасник команди спрямовує свої зусилля, вміння та можливості на досягнення загальних цілей.

3. Можливість розвитку – показник, що характеризує позицію компанії щодо забезпечення розвитку персоналу, яка базується на суб'єктивній оцінці працівників можливостей та шляхів їх професійного та кар'єрного розвитку в організації.

Як показує практичний досвід діяльності компаній та результати наукових досліджень, у першу чергу працівники повинні розуміти загальні напрямки та перспективи розвитку підприємства та довіряти керівництву, оскільки від стабільності та благополуччя компанії залежить їхня можливість кар'єрного зростання та підвищення професійного рівня, що в значній мірі впливає на ступінь залученості персоналу.

Зіставлення розглянутих концепцій дозволяє побачити різницю в пріоритетах дослідників. Якщо модель Е. Шейна зосереджується на внутрішній архітектурі та ієрархії культурних шарів, то розробка Д. Денісона має більш прикладний характер. Перша допомагає зрозуміти, як виникає та

зберігається культура, тоді як друга пояснює, яким чином конкретні культурні риси трансформуються в економічні результати [12].

Підходи різняться передусім об'єктом дослідження. Якщо Е. Шейн фокусується на глибинних соціопсихологічних засадах і прихованих переконаннях колективу, то Д. Денісон переносить увагу на стратегічні параметри: здатність до адаптації та чіткість місії. Проте, методика Денісона частіше застосовується для практичного аудиту бізнес-процесів.

У підсумку, ці дві моделі не суперечать, а доповнюють одна одну в межах наукового дослідження, оскільки їх поєднання дає Поєднання структурного аналізу за Шейном із функціональним оцінюванням за Денісоном забезпечує комплексне розуміння того, як внутрішній дух організації стає важелем її розвитку.

Організаційна культура є важливим інструментом менеджменту, що виконує такі функції [7]:

- 1) відтворення кращих елементів культури, формування, підтримка і накопичення нових цінностей;
- 2) оцінювально-нормативна функція, яка полягає у порівнянні реальної поведінки персоналу, колективів із нормами організаційної культури;
- 3) регламентуюча і регулююча функція культури, тобто сприйняття організаційної культури як індикатора і регулятора поведінки;
- 4) пізнавальна функція - пізнання і засвоєння зразків організаційної культури на етапі адаптації працівників сприяє залученню їх до життя і діяльності колективу підприємства;
- 5) сенсоутворювальна функція: організаційна культура впливає на світогляд людини; організаційні цінності перетворюються на цінності працівника або вступають з ними в конфлікт;
- 6) функція колективної пам'яті - накопичення і зберігання досвіду організації.

Серед функцій організаційної культури є і негативні, які ускладнюють процес адаптації працівників. Тому вплив організаційної культури на

ефективність діяльності підприємства неоднозначний. Безперечно, відносини між культурою і результатом роботи залежать від цінностей, зразків і норм поведінки, які панують в організації. Підприємство, в якому ігнорують людину, скоріше за все, не матиме успіху [7].

Організаційна культура виступає інструментом стратегічної стійкості, що допомагає компанії пристосовуватися до ринкових змін. Н. Євтушенко розглядає її функціонал крізь призму координації колективних зусиль, утвердження спільної системи цінностей та нормативного впливу на поведінку працівників.

Таблиця 1.2

Функції організаційної культури підприємства

Функція	Зміст
Інтеграційна	Має на мені об'єднати працівників і формує корпоративну ідентичність
Регулятивна	Визначає норми та правила поведінки
Мотиваційна	Сприяє формуванню внутрішньої мотивації персоналу
Комунікаційна	Полегшує обмін інформацією в організації
Адаптивна	Допомагає пристосуванню до змін зовнішнього середовища
Іміджева	Формує репутацію підприємства
Стратегічна	Підтримує реалізацію стратегічних цілей
Соціалізаційна	Інтегрує нових працівників

Джерело: [9]

Аналіз наведених у таблиці 1.2 даних свідчить, що організаційна культура працює як комплексна система, де кожна функція підсилює загальну стійкість підприємства. Внутрішня міцність компанії тримається на інтеграції та соціалізації, бо ці механізми перетворюють окремих фахівців на згуртовану команду зі спільною ідентичністю, а також регулятивна складова впорядковує робочі процеси, встановлюючи зрозумілі норми поведінки, що мінімізує внутрішні суперечності [9].

Мотиваційний та комунікаційний вплив варто виділити, адже саме через них культура стимулює персонал до продуктивності та спрощує обмін ідеями всередині структури. Здатність до адаптації та підтримка позитивного іміджу дозволяють організації не просто реагувати на ринкові виклики, а й вигідно виділятися серед конкурентів [9]. Тоді, всі процеси замикаються на

стратегічній функції, яка перетворює корпоративні цінності на реальний інструмент досягнення довгострокових цілей.

Фактично, культура організації перетворюється на інструмент стратегії. Вона визначає, чи готовий колектив підтримувати екологічні ініціативи та бути соціально відповідальним. Саме через спільні цінності підприємство долучається до глобальної моделі сталого розвитку.

1.2. Методи та інструменти оцінки розвитку організаційної культури підприємства

У процесі економічної діяльності підприємствам періодично необхідно перевіряти та оцінювати той тип організаційної культури, який сформувався в їх структурі. Це дасть змогу краще зрозуміти та вдосконалити наявний тип організаційної культури. Одже організаційна культура не тільки регулює взаємовідносини в колективі підприємства, а також впливає на ефективність його діяльності.

Застосування методів оцінки ефективності функціонування організаційної культури дозволяє [10]:

- підвищити обґрунтованість та якість прийнятих управлінських рішень;
- поліпшити інформаційно-аналітичне забезпечення процесів управління організаційною культурою;
- знизити ступінь невизначеності та ризику при здійсненні процесів формування організаційної культури.

В умовах сучасного ринку оцінка такого нематеріального активу, як організаційна культура може базуватися також на використанні двох різних методів: вартісного і відносного. Монетарні способи оцінки, безумовно, є більш показовими, особливо в контексті їхньої інтегрованої оцінки поряд з іншими показниками ефективності функціонування економічної системи.

Однак, вартісна ідентифікація та оцінка в сучасних умовах вкрай утруднена, адже виміряти та оцінити організаційну культуру за допомогою

цифр дуже складно. Вартісна оцінка елементів організаційної культури підприємства сьогодні ускладнюється неоднозначністю ідентифікації, а також проблематичністю їх балансової оцінки в рамках існуючих стандартів обліку [10].

У наукових і практичних дослідження організаційної культури використовується ціла низка як вітчизняних, так і зарубіжних методик. Основні методики дослідження організаційної культури наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Основні методики дослідження організаційної культури та їх
характеристика

Автори методики	Назва методики	Суть методики
Е. Шейн	Клінічне обстеження	Дослідження здійснюється зовнішнім консультантом, який виступає у ролі включеного спостерігача, взаємодіє з працівниками підприємства та аналізує соціокультурні процеси, що відбуваються в організації. Отримані результати спостережень доповнюються контент-аналізом внутрішніх документів підприємства. Дослідження проводиться у вільній формі, яка визначається особливостями підприємства та цілями діагностики.
К. Камерон, Р. Куїнн	OCAI	Дослідження проводиться за допомогою анкетування, що передбачає оцінювання організаційної культури за шістьма параметрами у двох вимірах - фактичному та бажаному стані. Інтерпретація результатів здійснюється за визначеною процедурою, на основі середніх значень формується профіль корпоративної культури, який відображає рівень прояву чотирьох її типів: кланової, адхократичної, ієрархічної та ринкової.
Д. Денісон	Модель Д. Денісона	Модель спрямована на оцінювання рівня прояву окремих параметрів організаційної культури та їх порівняння з аналогічними показниками інших підприємств. Дослідження проводиться шляхом анкетування, за результатами якого розраховуються 12 індексів організаційної культури.
Г. Захарчин	Методика оцінки організаційної культури на основі її	Методика передбачає здійснення оцінки у двох напрямках: 1) розрахунок фінансово-економічних показників, які характеризують організаційну культуру; 2) оцінка ступеня реалізації організаційною культурою своїх функцій. Для цілей проведення

	функцій	діагностики організаційної культури на основі її функцій розроблена анкета, кожен параметр в якій оцінюється за 5-ти бальною школою.
Г. Хаєт та ін.	Кваліметрична методика оцінки якості корпоративної культури	Методика передбачає оцінку якості корпоративної культури як її здатності задовольняти вимоги власника, співробітників, споживачів товарів, суспільства в цілому. З цією метою оцінюють такі показники: а) значимість високих цінностей, б) ефективність роботи та якість товарів і послуг, в) вдовolenня співробітників від праці, г) колективізм і повага до особистості, д) якість зовнішніх проявів корпоративної культури, е) здоровий спосіб життя.
А. Воронкова та ін.	Методика індикативної оцінки корпоративної культури	Методика передбачає здійснення оцінки корпоративної культури на основі індикаторів, які характеризують силу прояву культури у зовнішньому і внутрішньому середовищі. Результатом такої оцінки є визначення сили корпоративної культури. Методика також дає можливість здійснювати порівняльний аналіз.

Джерело: [13]

Е. Шейн зазначає, що для оцінки організаційної культури найбільш прийнятним є метод клінічного дослідження, який передбачає максимальний рівень залучення дослідника у процеси підприємства.

Модель ОСАІ є найбільш поширеною і простою. Згідно цієї моделі типологія здійснюється на основі орієнтації компанії (внутрішній фокус та інтеграція – зовнішній фокус та диференціація), а також способу вирішення проблем (стабільність і контроль – гнучкість та дискретність). К. Камерон та Р. Куїнн виділяють чотири типи культури: кланова, адхократична, ієрархічна, ринкова, ступінь прояву яких зображується графічно. Методика цілком може бути використана для експрес-оцінки, у тому числі на підприємствах харчової промисловості. Проте вона не задовольняє в повній мірі потреби економічної діагностики.

Методика Г. Захарчин дає можливість оцінити культуру на основі її функцій та порівняти результати із фінансово-економічними показниками. Етапи: 1) складання переліку функцій (просвітницько-виховна, мотиваційна, комунікативна, стабілізуюча, адаптивна, регулювальна, інноваційна); 2)

визначення ознак, які характеризують кожну функцію; 3) вибір системи оцінки (5-ти бальна шкала); 4) розрахунок загальної оцінки; 5) вибір шкали оцінки результатів.

Методика індикативної оцінки під керівництвом А. Е. Воронкової передбачає діагностику на основі індикаторів зовнішнього середовища (культура комунікацій та взаємодії з контрагентами) та внутрішнього середовища (культура управління, економічна, виробництва, організації праці, умов праці, інновацій, персоналу, соціальної сфери).

К. Л. Жежер конкретизує підходи до діагностики, виділяючи соціологічні, аналітичні та експертні методи. Соціологічні методи застосовуються для фіксації суб'єктивних оцінок працівників, аналітичні для зіставлення внутрішніх показників діяльності, а експертні для узагальнення результатів і формування висновків щодо стану культури [14]. Групи методів, наведені у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Методи оцінювання організаційної культури підприємства та їх
практичне застосування

Метод	Застосування	Вид
Анкетування персоналу	Визначення рівня задоволеності, довіри, лояльності	Кількісні показники (індекси)
Інтерв'ю	Виявлення причин поведінкових моделей	Якісні висновки
Аналіз кадрових показників	Плинність, дисципліна, продуктивність	Об'єктивна оцінка
Експертне оцінювання	Узагальнення стану культури	Аналітичний висновок
Інтегральна оцінка	Узагальнення показників	Загальний рівень культури

Джерело: сформовано автором на основі джерела [14]

Аналіз таблиці 1.4 показує, що методи оцінювання переважно мають кількісно - якісні показники, оскільки переважно стосуються персоналу підприємства.

Оцінювання організаційної культури також пов'язане з аналізом кадрового потенціалу. А. В. Бессонова та Т. М. Черната доводять, що рівень

культури прямо залежить від професійної компетентності персоналу, його мотивації та ступеня залученості. Низький рівень мотивації та відсутність ідентифікації з підприємством свідчать про недостатній розвиток організаційної культури [14].

Соціометричний аналіз як інструмент оцінювання організаційної культури був розглянутий О. Стозубом. Застосовується для дослідження міжособистісних зв'язків у колективі та визначає центральних учасників мережі взаємодій, виявляє неформальних лідерів та оцінює ступінь згуртованості підрозділів. На практиці соціометрію використовують для оптимізації комунікаційної структури та попередження внутрішніх конфліктів, що впливають на ефективність роботи підприємства [19].

Метод «таємного працівника» використовується для об'єктивної оцінки поведінки персоналу та дотримання корпоративних стандартів. Як зазначає І. Дмитрієв, цей інструмент може фіксувати реальні дії працівників у стандартних робочих ситуаціях. Його застосовують у роздрібній торгівлі, сфері обслуговування, виробничих підрозділах та адміністративних службах для перевірки виконання внутрішніх регламентів [20].

Мережевий аналіз використовується для оцінки ефективності інформаційних та комунікаційних потоків у межах підприємства. І. Д. Жолнер, Л. В. Мирутенко, Я. В. Шестак пропонують застосовувати його для виявлення вузьких місць у комунікаційних ланцюгах, визначення рівня горизонтальної та вертикальної взаємодії та оцінки інтенсивності обміну знаннями між підрозділами. Інструмент застосовується в середніх та великих організаціях, де кількість працівників і складність взаємодії ускладнюють управління культурними процесами [21].

Оцінка організаційного клімату – це той інструмент, який досліджує психологічні характеристики колективу. За даними Г. В. Зубченко інструмент включає аналіз рівня задоволеності умовами праці, рівня стресу, мотивації та сприйняття управлінських рішень. Використовується переважно у виробничих підприємствах, ІТ-компаніях та організаційно-адміністративних

структурах для оперативного виявлення проблем, що впливають на продуктивність та залученість персоналу. Інструменти оцінювання організаційної культури та сфери застосування представлено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Інструменти оцінювання організаційної культури та сфери застосування

Інструмент	Сфера застосування	Для чого оцінується
Соціометричний аналіз	Виробничі підрозділи, офіси	Виявлення лідерів, конфліктних груп, оцінка згуртованості
«Таємний працівник»	Роздрібна торгівля, обслуговування, виробництво	Об'єктивна оцінка дотримання стандартів
Мережевий аналіз	Середні та великі організації	Виявлення вузьких місць у комунікаціях, оцінка ефективності потоків
Оцінка організаційного клімату	Виробництво, ІТ, адміністративні структури	Виявлення стресових зон, оцінка мотивації та залученості

Джерело: [14, 19; 20; 21]

З аналізу наведених даних у таблиці 1.5 можна зробити висновок, що інструменти оцінювання організаційної культури відрізняються не лише за змістом, а й за практичним призначенням. Кожен із них дає можливість розглянути ситуацію в колективі під іншим кутом, тому їх доцільно використовувати не ізольовано. Одні методи більше підходять для виявлення неформальних зв'язків, тоді як інші виступають інструментом оцінки дотримання встановлених стандартів роботи. Окремі інструменти спрямовані на аналіз комунікаційних процесів або загальної атмосфери в колективі, щоб отримати повне уявлення про реальний стан організаційної культури на підприємстві.

Висновки до розділу 1

У теоретичному розділі варто зазначити, що організаційна культура підприємства не зводиться до окремих правил чи традицій. Вона формується поступово і охоплює як зовнішні прояви діяльності колективу, так і внутрішні

переконання працівників. Існує і глибший рівень організаційної культури – про цінності та неформальні установки працівників. Вони не завжди явно проявляються, але на практиці сильно впливають на те, як саме працює колектив і приймаються рішення. Через це організаційну культуру логічно розглядати як багаторівневу систему, де різні елементи пов'язані між собою, яка допомагає узгоджувати дії працівників, певною мірою впливає на їхню мотивацію і загалом спрощує адаптацію до змін.

Оцінювання організаційної культури, то тут складно обмежитися одним методом. На практиці зазвичай комбінують кілька підходів, щоб отримати більш-менш об'єктивну картину. Найпростіше – це анкетування, інтерв'ю або спостереження, також інколи аналізують внутрішні документи підприємства. Але цього не завжди достатньо. Тому використовують, наприклад, соціометричний чи мережевий аналіз (змога побачити неформальні зв'язки в колективі).

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Сучасний стан та тенденції розвитку ринку коньячної продукції України

Коньячне виробництво становить сегмент виноробної галузі України, що спеціалізується на дистиляції та витримці виноградних спиртів. Функціонування сектору пов'язане з сировинною базою виноградарства, що зумовлює територіальність підприємств [23]. Основні виробничі потужності зосереджені в Одеській, Миколаївській та Херсонській областях, де кліматичні умови оптимальні для культивування відповідних сортів винограду.

Основні регіонів-виробників у загальній структурі вітчизняного виробництва коньяку представлено на рисунку 2.1.

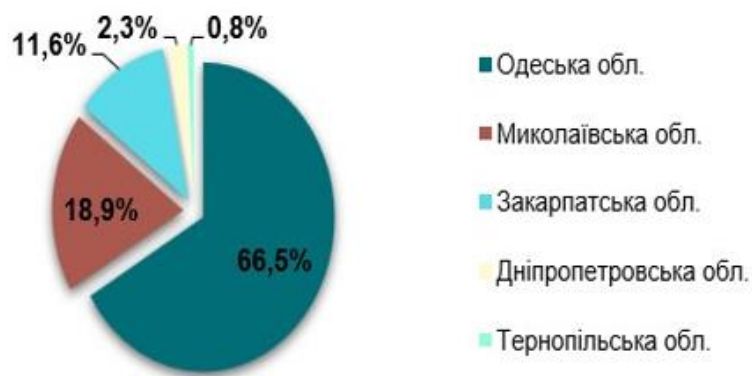


Рис.2.1. Регіональний розподіл обсягів виробництва коньячної
продукції в Україні у 2024 році

Джерело: побудоване автором на основі джерела [23]

Динаміка виробництва пов'язана з низкою макроекономічних та інституційних чинників, серед яких [23]:

1. Обсяги та якість власної сировинної бази;
2. Кон'юнктура зовнішніх ринків та інтенсивність експортно-імпортних операцій;
3. Ефективність державного регулювання аграрного сектору;
4. Загальна стабільність фінансово-економічної системи країни.

Функціонування кон'ячного сектору як складного виробничо-господарського комплексу базується на інтеграції сільськогосподарського виробництва (виноградарства) та високотехнологічної переробної промисловості. Його сталий розвиток обумовлений синергією двох груп факторів [24]:

1. Економічна ефективність галузі безпосередньо залежить від кліматичних та едафічних (грунтових) умов південного макрорегіону України:

- Сортова спеціалізація. Якість кінцевої продукції визначається характеристиками кон'ячних виноматеріалів, що потребує специфічного мікроклімату для досягнення необхідного рівня кислотності та цукристості ягід.

- Виробничий цикл. Наявність локальних сировинних зон дозволяє мінімізувати логістичні витрати та забезпечити повний цикл виробництва – від вирощування саджанців до багаторічної витримки спиртів у дубовій тарі.

2. Вплив держави на галузь реалізується через систему правових та фіскальних інструментів, що формують бізнес-середовище:

- Податкове навантаження. Акцизна політика є ключовим регулятором цінової конкурентоспроможності вітчизняного кон'яку порівняно з імпортованими аналогами.

- Нормативно-правова база. Впровадження стандартів щодо контролю за походженням назв (географічних зазначень) та вимог до термінів витримки спиртів згідно з європейськими регламентами.

- Інвестиційні стимули. Державна підтримка у формі субсидій на закладання нових виноградників або пільгового кредитування технічної

модернізації підприємств безпосередньо впливає на темпи оновлення основних засобів галузі.

Не зважаючи на те, що даний ринок є досить привабливим для підприємців, але алкогольні напої є специфічним видом продукції – вони мають негативний вплив на здоров'я людини. Саме тому функціонування ринку алкогольних напоїв та ведення підприємницької діяльності на ньому характеризується достатнім рівнем контролю та впливу з боку держави. Нормативні акти вітчизняного законодавства, які діють та регулюють виробництво алкогольних напоїв та їх обігу, а також які останні зміни були ухвалені наведено в таблиці. 2.1.

Таблиця 2.1

Нормативні акти, що регулюють виробництво та обіг алкогольних напоїв в Україні

Нормативний акт	Стислий зміст закону	Останні зміни
Податковий кодекс України	регулює відносини, що виникають у сфері справляння податків і зборів, зокрема визначає вичерпний перелік податків та зборів, що справляються в Україні, та порядок їх адміністрування, платників податків та зборів, їх права та обов'язки, компетенцію контролюючих органів, повноваження і обов'язки їх посадових осіб під час адміністрування податків та зборів, а також відповідальність за порушення податкового законодавства	№ 2747-IX від 16.11.2022. Зміни щодо благодійної допомоги
Закон України «Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, коньячного і плодового, алкогольних напоїв, тютюнових виробів, рідин, що використовуються в електронних сигаретах, та пального»	визначає основні засади державної політики щодо регулювання виробництва, експорту, імпорту, оптової і роздрібно торгівлі названих у законі категорій продукції та забезпечення їх високої якості та захисту здоров'я громадян, а також посилення боротьби з незаконним виробництвом та обігом на території України	№ 2468-IX від 28.07.2022. Зміни щодо надання ліцензії та атестації виробництва
Закон України «Про	визначає правові та організаційні засади	№ 2718-IX від

Продовження табл.2.1

основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів»	забезпечення безпечності матеріалів і предметів, призначених для контакту з харчовими продуктами, з метою забезпечення захисту життя і здоров'я людей, а також інших прав та інтересів споживачів	03.11.2022. Зміни щодо гігієнічних вимог, переробку та простежуваність харчових продуктів
Закон України «Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів»	встановлює правові та організаційні засади надання споживачам інформації про харчові продукти з метою забезпечення високого рівня захисту здоров'я громадян і задоволення їхніх соціальних та економічних інтересів	№ 2718-IX від 03.11.2022. Зміни щодо ідентифікації партій, до яких належить харчовий продукт
Наказ «Про затвердження Правил виробництва коньяків України»	визначають порядок виробництва коньяків України та є обов'язковими для складання технологічних інструкцій, контролю коньячного виробництва всіма суб'єктами господарювання незалежно від форми власності	№ 2281-20 від 06.11.2020. Зміни щодо розподілу ординарних коньяків витриманих не менше 3 років
Закон України «Про виноград та виноградне вино»	регулює пов'язані з веденням виноградників та виробництвом винограду, вина та інших продуктів виноробства, визначає регламентацію і контроль в цих галузях виробництва, права і обов'язки виробників, повноваження органів виконавчої влади і спрямований на посилення боротьби з фальсифікацією виноробної продукції в Україні	№ 465-IX від 16.01.2020. Зміни щодо фальсифікації та переробки

Джерело: [24]

Проведений аналіз в таблиці 2.1 нормативної бази регулювання виробництва та обігу алкогольних напоїв в Україні виявив широкий спектр напрямів діяльності державних органів та держави в цілому. Звісно, відзначений перелік нормативних актів не є вичерпним, що підтверджує системність та ємність державного контролю та регулювання даної галузі.

3. Стан галузі характеризується високим рівнем концентрації капіталу. Розвиток комплексу визначається здатністю підприємств адаптуватися до змін у структурі зовнішньої торгівлі, зокрема в контексті заміщення імпортової сировини (коньячних дистилятів) продукцією власного виробництва.

Проте не зважаючи на переваги, сучасне вітчизняне підприємство щодня має реагувати на виклики, що формуються як у зовнішньому, так і

внутрішньому середовищі. До вже звичних підприємцям факторів впливу зовнішнього середовища (високий рівень конкуренції на ринку, зміни у законодавстві, нестабільний економічний та політичний стан в країні) у 2020 році вони мали адаптуватися та налагодити усі бізнес-процеси в умовах карантинних обмежень від пандемії SARS-CoV-2. Проте повномасштабне вторгнення російських військ в Україну у 2022 році стало ще більшим потрясінням для бізнесу та країни в цілому. Підприємці мали забезпечити не лише власну безпеку, а й можливість збереження або евакуацію бізнесу з окупованих регіонів або тих, де велися активні бойові дії. Все це вплинуло на ємність, структуру та стан ринку алкогольних напоїв у цілому [24].

Провідне місце в ієрархії галузевих підприємств посідає ПрАТ «Одеський коньячний завод», засноване у 1863 році. Технологічна потужність об'єкта обумовлена наявністю значного парку витримки, що перевищує 15 тисяч одиниць дубової тари (бочок). Ресурсний фонд підприємства включає дистиляти з терміном експозиції до 50 років, що детермінує статус заводу як одного з найбільших виробників спиртів у Східноєвропейському регіоні.

Сучасний ландшафт вітчизняного виробництва коньяків і брендів формується групою системних гравців, до яких належать [23, 24]:

1. ТОВ «ПТК ШАБО» (вертикально інтегрований холдинг із власною сировинною базою);
2. Миколаївський коньячний завод (виробничий актив холдингу Bayadera Group);
3. Винокурня Аккермана (спеціалізоване підприємство з розливу та витримки).

Згідно з результатами маркетингових досліджень, споживчий попит та рівень впізнаваності розподілені між встановленими торговельними марками (ТМ). Репрезентативний перелік лідерів ринку за обсягами реалізації та медійною присутністю наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Характеристика головних вітчизняних підприємств-виробників
коньячної продукції

Суб'єкт господарювання	Локація виробничих потужностей	Торговельні марки (ТМ)	Виробничо-технічні особливості
ПрАТ «Одеський коньячний завод»	м. Одеса	«Шустов», «Десна», «Аркадія»	Підприємство з повним технологічним циклом. Володіє значним фондом дистилятів багаторічної витримки.
ТОВ «ПТК Шабо»	Одеська обл., Білгород- Дністровський р-н	«Shabo Brandy», «Shabo Cognac»	Вертикально інтегрований комплекс. Забезпечений власною сировинною базою; орієнтований на розвиток експорту.
ДП «Таврія»	Херсонська обл., м. Нова Каховка	«Таврія», «Jatone»	Лідер за обсягами викурювання спиртів та виробництва марочних брендів в Україні.
Миколаївський коньячний завод (холдинг Bayadera Group)	Миколаївська обл.	«Коблево», «Жан-Жак»	Потужний виробничий майданчик з розвиненою логістичною інфраструктурою та широким охопленням каналів збуту.
Винокурня Аккермана	Одеська обл., м. Білгород- Дністровський	«Akkerman Brandy»	Нове промислове підприємство з власними виноградними насадженнями для виготовлення продукції.

Джерело: сформовано автором на основі джерел [23, 24]

Дані таблиці 2.2 показують, що виробництво коньяку зосереджене переважно в Одеській, Миколаївській та Херсонській областях. Це пояснюється наявністю там виноградників. Стабільність ринку тримається на великих заводах (ПТК «Шабо», ПрАТ «Одеський коньячний завод»), які мають власну сировину та запаси спиртів. Розвиток українського виробництва зараз залежить від трьох факторів [25]:

- 1) Сировина (відновлення виноградників для зменшення імпорту спиртів).
- 2) Обладнання (заміна застарілих ліній розливу та переробки).

3) Держпідтримка (створення пільгових умов для вітчизняних виробників).

З 1 січня 2026 року в Україні набрали чинності норми, що забороняють використання терміна «коньяк» для вітчизняної продукції. Дані обмеження впроваджені на виконання Угоди про асоціацію з ЄС, оскільки назва є захищеним географічним зазначенням, закріпленим за французьким регіоном Cognac. Відповідно до встановлених вимог, українські міцні напої цієї групи підлягають обов'язковому перейменуванню на «бренді». Зазначені законодавчі зміни необхідні для перегляду маркетингових стратегій підприємств, бо зміна класифікації впливає на споживчу ідентифікацію товарів та загальну структуру ринку [26].

Останні десятиліття український ринок коньяку постійно змінювався. Головною проблемою стало скорочення площ під виноградниками, через що почало виникати менше сировини для виробництва. Статистика підтверджує цей спад, бо якщо у 2000 році виноградники займали 109,6 тис. га, то до 2010 року їхня площа впала до 87 тис. га. Це сталося через брак грошей у галузі, складну економіку та низькі прибутки [23].

Стан справ став ще гіршим після 2014 року. Через анексію Криму країна втратила велику частину насаджень. У результаті вже у 2015 році площа виноградників в Україні зменшилася до 45,4 тис. га, а загальний збір врожаю впав до 386,3 тис. тон. Показники площ виноградників та результативності виноградарства у 2023 -2024 роках представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Показники площ виноградників та результативності виноградарства у
2000–2023 рр.

Рік	Площа виноградників, тис. га	Валове виробництво винограду, тис. тон
2000	109,6	513
2010	87,0	407
2015	45,4	386,3
2021	34,7	264,1
2022	29,3	258
2023	26,3	245

Джерело: сформовано автором на основі джерела [23]

Аналіз даних таблиці 2.3 свідчить про стрімку деградацію виноградарської галузі протягом 2021–2023 років. За цей період площа насаджень зменшилася з 34,7 до 26,3 тис. га, що означає втрату майже 25% угідь. Показники валового збору винограду також скоротилися з 264,1 до 245 тис. тон. Площа виноградників у відсотковому співвідношенні по роках наведено на рисунку 2.2.

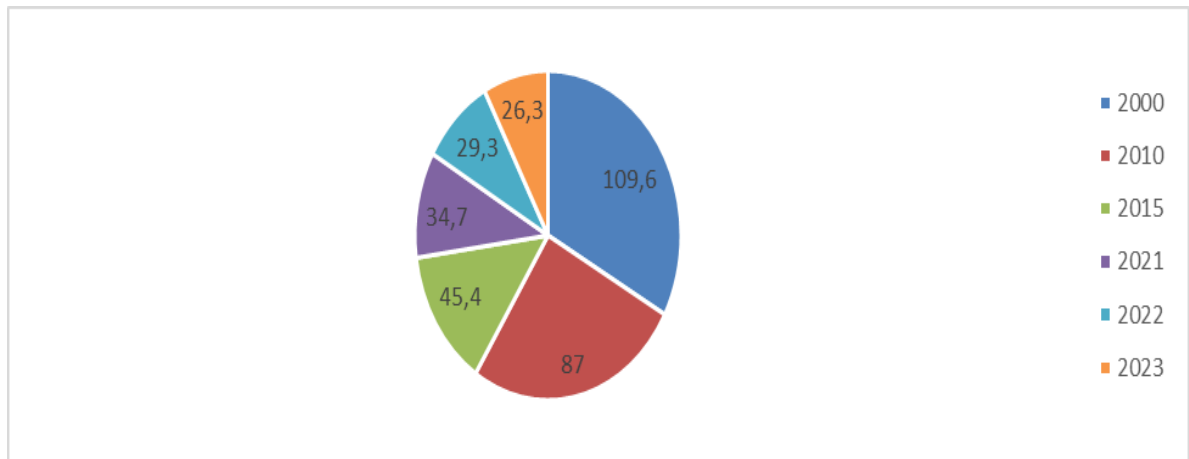


Рис.2.2. Площа виноградників, тис. га

Джерело: побудоване автором на основі табл.2.2

Головна проблема ринку коньяку в Україні – дефіцит винограду. За останні двадцять років площі виноградників скоротилися більш ніж удвічі: з 109,6 тис. га в 2000 році до 45,4 тис. га в 2015 році після анексії Криму. Повномасштабне вторгнення Росії в 2022 році погіршило ситуацію: площі ще значно зменшилися. З 2022 по 2024 роки українське виноградарство зазнало катастрофічних втрат: втрачено понад 25% площ; виробництво скоротилося на 30%; в Одеській області площі зменшилися на 13,4%, що знизило випуск виноматеріалів на 15% [23].

Кліматичні фактори також зіграли свою роль: посуха і спека в 2024 році погіршили якість врожаю і скоротили переробку винограду на 36,5%.

Основною причиною таких територіальних втрат є повномасштабна війна: значна частина виноградників на півдні України знищена, замінована або перебуває під окупацією. У порівнянні з 2000 роком поточна площа насаджень становить лише 24% від колишнього обсягу, що вказує на

критичний стан сировинної бази, залишки якої наразі сконцентровані переважно в Одеській та Закарпатській областях.

Дефіцит винограду безпосередньо дестабілізував коньячну промисловість. Через нестачу власних спиртів та виноматеріалів обсяги випуску вітчизняного коньяку суттєво впали. Для підтримки роботи заводи змушені переходити на використання імпоротної сировини або консервувати частину потужностей [23].

Криза власного виробництва змінила структуру внутрішнього ринку коньяку та бренді, посиливши його залежність від іноземних поставок як сировини, так і готових напоїв. Ситуація негативно впливає на інвестиційну привабливість сектору. За відсутності цільової державної підтримки та стратегії відновлення, більшість підприємств не спроможні повернутися до довоєнних показників виробництва.

Варто зазначити, що в Україні застосовується цінова політика щодо алкоголю. Вона полягає у встановленні мінімальної роздрібною ціни. Її метою є зменшення рівня надмірного споживання алкогольних напоїв «шляхом забезпечення того, що роздрібні ціни не сильно знизяться протягом конкретних періодів» [24]. Розмір мінімальних оптово-відпускних і роздрібних цін на окремі види алкогольних напоїв затверджено відповідною Постановою Кабінету Міністрів України, останні зміни і доповнення були внесені у 2021 році. Особливої ролі в сучасних умовах функціонування суб'єктів підприємництва, що займаються виробництвом алкогольних напоїв відіграють методи конкуренції.

Цінова конкуренція – вид конкурентної боротьби за рахунок зниження ціни товару, що стимулюватиме попит на нього. Даний вид конкуренції притаманний великим підприємствам і таким, що мають обмежені обсяги ресурсів та можливостей для запровадження методів нецінової конкуренції. Основою методів нецінової конкуренції є виділення певних товарів з ряду товарів-конкурентів за рахунок їх унікальних властивостей, що проявляється в удосконаленні якісних характеристик продукції, упаковки та ін. [24].

Статистичний аналіз за 2021 рік показав значний розрив у вартості. Середня ціна реалізації українського коньяку та бренді складала 106,42 грн за літр, тоді як аналогічний показник для імпортованої продукції становив 63,13 грн за літр. Цінова кон'юнктура ставить місцеві підприємства у нерівні умови та змушує їх конкурувати за споживача в умовах високої собівартості власного виробництва. Водночас іноземні постачальники, мінімізуючи власні витрати завдяки ефекту масштабу та державній підтримці експорту у своїх країнах, отримують можливість демпінгувати на українському ринку. В таблиці 2.4 наведено порівняння виробничої ціни української та імпоротної продукції з 2021 по 2024 рік

Таблиця 2.4

Порівняння виробничої ціни української та імпоротної продукції з 2021 по 2024 рік

Рік	Виробнича ціна українського коньяку та бренді, грн/л	Середня ціна імпоротної продукції, грн/л
2021	106,42	63,13
2022	110,75	70,54
2023	115,60	76,80
2024	118,93	81,29

Джерело: сформовано автором на основі джерел [23, 25]

Згідно з даними таблиці 2.4, суттєвим фактором впливу на внутрішній ринок є висока інтенсивність імпорту алкогольної продукції, що призводить до витіснення вітчизняних торговельних марок. Найбільшу конкуренцію українським виробникам складає масовий імпорт із Грузії та Молдови. Головною причиною зміщення споживчого попиту в бік іноземних аналогів є їхня цінова перевага. При цьому імпортна продукція зберігає конкурентоспроможну ціну навіть в умовах загального зростання виробничих витрат. Така різниця у вартості суттєво детермінує поведінку споживачів, які часто віддають перевагу дешевшим іноземним напоям, попри вищу якість українських аналогів.

Динаміка цін української та імпоротної продукції за 2021–2024 роки наведено на рисунку 2.3.

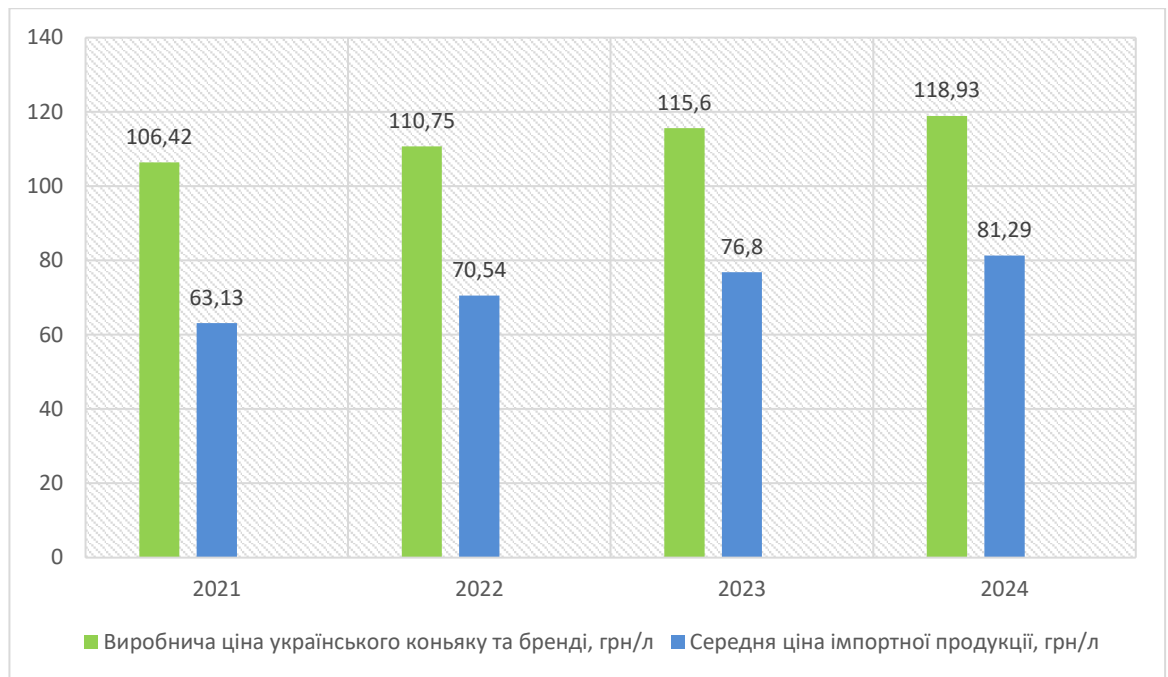


Рис.2.3. Динаміка цін українських та імпортованої продукції (2021–2024),
грн/л

Джерело: побудовано на основі таблиці 2.4

Отже, для вітчизняних виробників це створює бар'єри у конкуренції. Висока собівартість, спричинена нестачею власної сировини та подорожчанням ресурсів, змушує виробників підвищувати відпускні ціни. Як наслідок, можливості українських підприємств щодо збільшення обсягів продажу та розширення своєї частки на ринку значно знижуються.

Наразі у фахових колах розглядається ймовірність впровадження санкцій або торговельних обмежень проти іноземних компаній, що одночасно працюють на ринках України та країни-агресора. Застосування таких заходів може частково покращити конкурентне становище вітчизняних заводів [1].

Український ринок коньяку має значні структурні дефекти, спричинені нестачею власної сировини та домінуванням імпорту. Перспективи галузі прямо залежать від темпів відновлення площ виноградників, надходження капітальних інвестицій та реалізації заходів державної підтримки національного виробника.

2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства ПрАТ «Одеський коньячний завод»

ПрАТ «Одеський коньячний завод» функціонує як об'єкт великого бізнесу в межах виноробного кластеру Одеської області. Підприємство зареєстроване як приватне акціонерне товариство (код ЄДРПОУ 00412027). Виробничі потужності та адміністративний корпус локалізовані за адресою: 65005, м. Одеса, вул. Мельницька, 13. Організаційна структура базується на приватній формі власності, а управління здійснюється загальними зборами акціонерів та наглядовою радою [29].

Основним напрямом діяльності згідно з державним класифікатором є КВЕД 11.01 Дистиляція, ректифікація та змішування алкогольних напоїв. Додаткові напрями включають [29]:

- Виробництво виноградних вин (КВЕД 11.02);
- Оптову та роздрібну торгівлю напоями в спеціалізованих магазинах;
- Вирощування винограду (через інтегровані підрозділи або партнерські агрофірми).

Підприємство реалізує модель виробництва повного циклу. Технологічна база ПрАТ «Одеський коньячний завод» включає [28]:

- цех спиртокуріння – оснащений апаратами типу «шарант» (традиційний французький метод подвійної дистиляції), що є унікальним для Східної Європи. За сезон спиртокуріння (близько 6 міс.) можна перекурити до 3 млн. декалітрів коньячних виноматеріалів та отримати до 2 тисяч декалітрів абсолютного алкоголю на добу. Новий цех обладнаний апаратами-аламбіками з червоної міді, що були виготовлені у Франції. Обладнання повністю змонтоване та запущене у виробництво французькою фірмою «Prulo». На заводі в експлуатації перебуває близько 15 тисяч бочок, у яких витримуються бренді. Це найбільший парк бочок в Україні. Серед них є ємності, яким більше 100 років.

- складські потужності – завод володіє найбільшими в Україні підземними сховищами для витримки коньячних дистилатів.

- сировинна – стратегія заводу базується на використанні власних виноградників (зокрема, поблизу смт Великодолинське), щоб контролювати якість продукту від саджанця до готового напою.

Діяльність ПрАТ «Одеський коньячний завод» регламентується Законом України «Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, коньячного і плодового, алкогольних напоїв, тютюнових виробів та пального». Виробництво ведеться відповідно до національних стандартів ДСТУ 4700:2006. З огляду на вимоги законодавства, що діють з 2026 року, завод завершив перехід на використання назви «бренді» для продукції, призначеної для експорту та внутрішнього ринку, зберігаючи при цьому автентичні технології витримки спиртів [29]. Продукція заводу сертифікована за міжнародними системами управління безпечністю харчових продуктів (НАССР/ISO 22000), що підтверджує відповідність виробничих ліній санітарним та технічним вимогам ЄС [28].

Кадровий склад ПрАТ «Одеський коньячний завод» у 2025 рік налічує 344 особи. Чисельність персоналу розподілена між основними виробничими цехами, адміністративним апаратом та службами допоміжного забезпечення.

Оцінка економічних показників діяльності заводу базується на даних офіційної фінансової звітності за період 2024–2025 років. Поточний стан майна підприємства визначається через аналіз складу та руху його активів. Динаміка змін у структурі активів протягом досліджуваного періоду подано в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка активів ПрАТ «Одеський коньячний завод»

Показник	2024 р., тис. грн	2025 р., тис. грн	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Необоротні активи	120447	157540	37093	30,8
Оборотні активи	1445708	1011931	-433777	-30,0
Баланс	1566155	1169471	-396684	-25,3

Джерело: розраховано автором за даними підприємства [29]

Дані таблиці 2.5 свідчать, що протягом 2025 року відбулось скорочення сукупної вартості активів суб'єкта господарювання на 396 684 тис. грн. Негативом у динаміці виступило зменшення обсягу оборотних засобів. Вартість необоротних активів зросла на 37 093 тис. грн, що відображає спрямування ресурсів на реновацію технічної бази та нарощення виробничих потужностей.

Економічна сутність необоротних активів полягає у формуванні виробничого потенціалу через акумуляцію основних засобів, нематеріальних активів та інших довгострокових ресурсів. Детальний рух та структурні трансформації цієї групи засобів показано у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Структура необоротних активів підприємства

Показник	2024	2025	Абс. відхилення	Відносне, %
Нематеріальні активи	103	28	-75	-72,8
Незавершені капітальні інвестиції	21259	4971	-16288	-76,6
Основні засоби	76330	117964	41634	54,6
Відстрочені податкові активи	15021	15443	422	2,8
Інші необоротні активи	7734	19134	11400	147,4
Разом	120447	157540	37093	30,8

Джерело: розраховано автором за даними підприємства [29]

Відповідно до даних таблиці 2.6, найбільш позитивна динаміка зафіксована за статтею «Основні засоби», вартість яких зросла на 41 634 тис. грн (54,6%), що зумовлено модернізацією виробничих ліній та введенням у дію нових потужностей. Одночасно спостерігається скорочення незавершених капітальних інвестицій на 16288 тис. грн, що підтверджує завершення інвестиційних проєктів і переведення відповідних об'єктів до складу експлуатованих активів.

Функціонування оборотних активів, що охоплюють запаси, дебіторську заборгованість, грошові кошти та інші ліквідні ресурси, забезпечує безперервність операційного циклу та збуту продукції. Склад і динаміка даної групи активів представлені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка оборотних активів ПрАТ «Одеський коньячний завод»

Показник	2024	2025	Абс. відхилення	Відносне, %
Запаси	356677	444556	87879	24,6
Дебіторська заборгованість	972486	423198	-549288	-56,4
Грошові кошти	8655	12692	4037	46,6
Інші оборотні активи	107890	131485	23595	21,9
Разом	1445708	1011931	-433777	-30

Джерело: розраховано автором за даними підприємства [29]

Аналіз даних таблиці 2.7 свідчить про домінування дебіторської заборгованості у структурі скорочення активів, обсяг якої зменшився на 549 288 тис. грн (56,4%), що свідчить про оптимізацію системи розрахунків із контрагентами або зміну політики кредитування продажів. Також зафіксовано зростання виробничих запасів на 87 879 тис. грн, що відображає тенденцію до накопичення сировинних ресурсів або залишків готової продукції на складах підприємства.

Отже, зміна структури оборотних активів відбулася через зменшення дебіторської заборгованості та зростання залишків на складах. Динаміка з аналізу вказує на затримки у продажах продукції та накопичення товарних запасів.

Безперервність виробничого циклу та дотримання графіків відвантаження продукції забезпечуються належним обсягом виробничих запасів. Наявність залишків сировини та готових товарів мінімізує ризики, пов'язані зі збоями у постачанні, та підтримує ритмічність збутової діяльності. Показники стану та динаміки запасів систематизовано у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Структура запасів ПрАТ «Одеський коньячний завод»

Показник	2024	2025	Абс. відхилення	Відносне, %
Виробничі запаси	142449	168886	26437	18,6
Незавершене виробництво	156383	132203	-24180	-15,5
Готова продукція	57845	143467	85622	148
Разом	356677	444556	87879	24,6

Джерело: розраховано автором за даними підприємства [29]

Аналіз даних таблиці 2.8 свідчить про суттєве збільшення обсягів готової продукції на 85 622 тис. грн (148%), що вказує на уповільнення збутових процесів або формування надлишкових складських залишків. Зафіксовано скорочення незавершеного виробництва на 24 180 тис. грн, що підтверджує завершення технологічних циклів і перехід активів у стадію готових товарів. Трансформація структури запасів у бік накопичення кінцевого продукту відображає наявні ускладнення у сфері реалізації продукції підприємства.

Фінансова стійкість суб'єкта господарювання обумовлена архітектурою джерел формування його активів, що включають власний капітал, а також довгострокові та поточні зобов'язання. Дослідження структурних трансформацій пасиву балансу дає змогу визначити рівень фінансової автономії підприємства та обсяг залучення позикових ресурсів. Результати порівняльного аналізу джерел фінансування наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка джерел фінансування ПрАТ «Одеський кон'ячний завод»

Показник	2024	2025	Абс. відхилення	Відносне, %
Власний капітал	132420	138343	5923	4,5
Довгострокові зобов'язання	295549	322303	26754	9,0
Поточні зобов'язання	1138186	708825	-429361	-37,7
Разом	1566155	1169471	-396684	-25,3

Джерело: розраховано автором за даними підприємства [29]

Аналіз таблиці 2.9 свідчить, що у 2025 році відбувся приріст власного капіталу на 5 923 тис. грн, зумовлений збільшенням обсягу нерозподіленого прибутку. Довгострокові зобов'язання зросли на 26 754 тис. грн, що відображає залучення додаткових інвестиційних ресурсів на тривалий термін.

Також, аналіз показав трансформацію структури пасивів у напрямі скорочення короткострокових зобов'язань на тлі поступового нарощення власного капіталу, що сприяє зміцненню показників фінансової стійкості суб'єкта господарювання.

Кредиторська заборгованість відображає сукупний обсяг поточних зобов'язань підприємства, що виникають у межах розрахункових операцій із контрагентами за отримані товарно-матеріальні цінності, з бюджетом за податковими платежами та з персоналом з оплати праці. Показники складу та руху цих ресурсів представлені у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Структура кредиторської заборгованості підприємства

Показник	2024	2025	Абс. відхилення	Відносне, %
За товари, роботи, послуги	947 399	569 775	-377 624	-39,8
Розрахунки з бюджетом	14 941	5 124	-9 817	-65,7
Розрахунки зі страхування	533	57	-476	-89,3
Розрахунки з оплати праці	7 825	3 773	-4 052	-51,8
Одержані аванси	114 162	44 658	-69 504	-60,9

Джерело: розраховано автором за даними підприємства [29]

Згідно з показниками таблиці 2.10, частку в структурі кредиторської заборгованості займають розрахунки за товари, роботи та послуги, обсяг яких у 2025 році скоротився на 377 624 тис. грн. Паралельно зафіксовано суттєве зменшення за статтею одержаних авансів, що відображає зниження обсягів попередньої оплати за продукцію підприємства. Динаміка скорочення кредиторської заборгованості вказує на зміцнення розрахункової дисципліни суб'єкта господарювання та зниження рівня фінансового навантаження.

Фінансові результати діяльності підприємства показані в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Динаміка фінансових результатів ПрАТ «Одеський кон'ячний завод»

Показник	2024	2025	Абс. відхилення	Відносне, %
Чистий дохід	1559724	1298471	-261253	-16,7
Собівартість	1230058	1123773	-106285	-8,6
Валовий прибуток	329666	174698	-154968	-47
Операційний прибуток	10998	2414	-8584	-78
Чистий прибуток	11541	5923	-5618	-48,7

Джерело: розраховано автором за даними підприємства [29]

Аналіз таблиці 2.11 свідчить про скорочення чистого доходу підприємства у 2025 році на 261 253 тис. грн (16,7%), що зумовлено зменшенням обсягів реалізації або негативними змінами ринкової кон'юнктури. Показник валового прибутку знизився на 47%, що відображає зростання виробничої собівартості або відпускних цін на продукцію.

Структуру продемонстровано на рисунку 2.4.

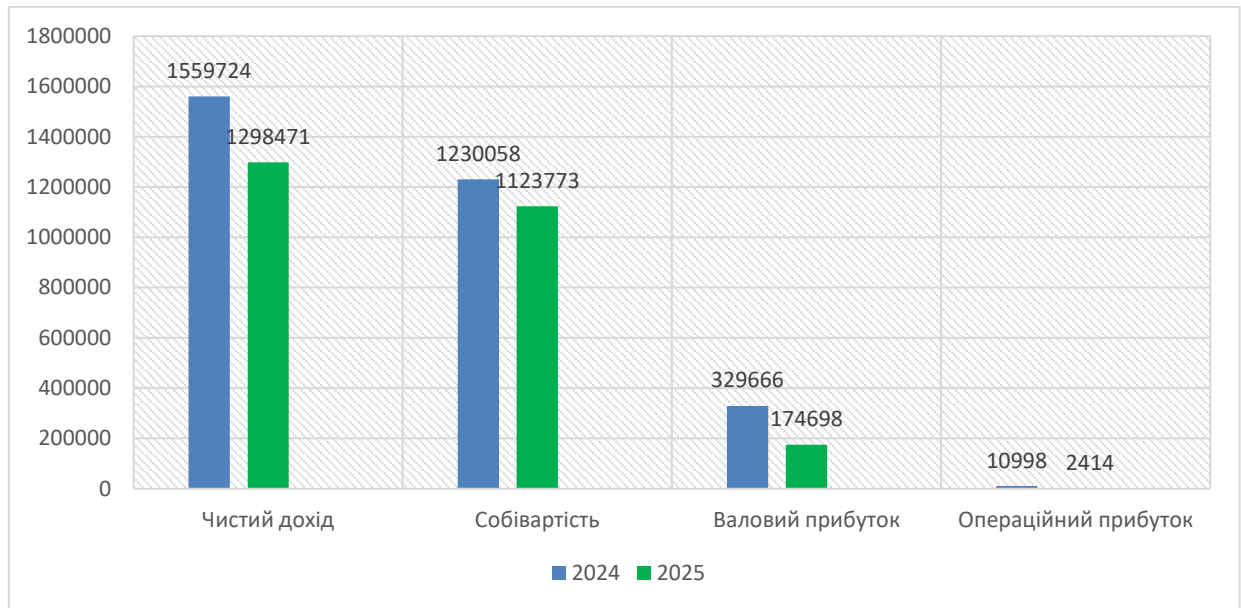


Рис.2.4. Структура фінансових результатів

ПрАТ «Одеський кон'ячний завод», грн

Джерело: побудовано автором на основі табл.2.10.

Аналіз структури операційних витрат підприємства наведено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Елементи операційних витрат ПрАТ «Одеський кон'ячний завод»

Показник	2024	2025	Абс. відхилення	Відносне, %
Матеріальні витрати	1121946	1004896	-117050	-10,4
Оплата праці	79102	93100	13998	17,7
Соціальні відрахування	14640	19628	4988	34
Амортизація	22316	25806	3490	15,6
Інші витрати	312329	253862	-58467	-18,7
Разом	1550333	1397292	-153041	-9,9

Джерело: розраховано автором за даними підприємства [29]

Згідно з даними таблиці 2.12, у структурі операційних витрат підприємства домінують матеріальні затрати, що охоплюють видатки на закупівлю сировини, основних матеріалів та енергоносіїв. Одночасно зафіксовано тенденцію до зростання витрат на оплату праці та відрахувань на соціальні заходи, що обумовлено підвищенням рівня заробітної плати або трансформацією кадрового складу.

Сформована структура операційних витрат відповідає галузевій специфіці виробничого сектора, де матеріаломісткість є визначальним показником.

Показники рентабельності відображені в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Показники рентабельності ПрАТ «Одеський коньячний завод»

Показник	2024	2025	Відхилення
Рентабельність продажів	0,74 %	0,46 %	-0,28
Валова рентабельність	21,1 %	13,4 %	-7,7
Рентабельність активів	0,74 %	0,51 %	-0,23

Джерело: розраховано автором за даними підприємства [29]

Дані таблиці 2.13 свідчать, що відбулось скорочення валової рентабельності з 21,1% у 2024 році до 13,4% у 2025 році). Це свідчить про стрімке зростання собівартості виробництва продукції, яке випереджає темпи зростання виручки від реалізації. Також відбулось скорочення рентабельності продажів з 0,74% у 2024 році до 0,46%. у 2025 році. Така ситуація вказує на надмірний тиск не лише виробничих, а й операційних витрат (адміністративних, збутових, фінансових), які майже повністю поглинають валовий прибуток заводу. Рентабельність активів продемонструвала спад з 0,74% до 0,51%. Поточний рівень свідчить про вкрай низьку віддачу від сформованого капіталу підприємства. На кожен мільйон гривень, інвестований в активи, завод генерує лише близько 5,1 тис. грн чистого прибутку, що говорить про капіталомісткість виробництва на тлі низької фінансової результативності.

2.3. Аналіз стану організаційної культури підприємства

ПрАТ «Одеський коньячний завод»

Специфіка функціонування підприємств алкогольної галузі, зокрема ПрАТ «Одеський коньячний завод», зумовлює підвищену значущість організаційної культури через складність технологічного циклу. Забезпечення якісних характеристик напоїв безпосередньо залежить від рівня професіоналізму персоналу та суворого дотримання регламентованих інструкцій на кожному етапі виробництва. Організаційна культура в цьому контексті виступає механізмом формування внутрішньої дисципліни та відповідальності, що дозволяє підтримувати стабільність параметрів продукції та зберігати виробничі традиції.

Дана категорія є сукупністю ціннісних орієнтирів, поведінкових норм і правил, що регулюють взаємодію в колективі. Процес трансформації організаційної культури відбувається під постійним впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища [24].

Організаційна культура підприємства формується як цілісна система взаємопов'язаних елементів. До її ключових складових належать базові цінності, що визначають пріоритети діяльності персоналу, а також норми поведінки, які регламентують взаємодію між керівництвом і працівниками. Важливе місце займають корпоративні традиції, що відображають специфіку функціонування підприємства та його внутрішнє середовище.

Окрему роль відіграють зовнішні прояви організаційної культури, зокрема корпоративна символіка, бренд і фірмовий стиль. Значущим елементом є також система внутрішніх комунікацій, яка забезпечує своєчасний обмін інформацією між структурними підрозділами та сприяє узгодженості управлінських рішень.

Основні складники організаційної культури ПрАТ «Одеський коньячний завод» представлено на рисунку 2.5.

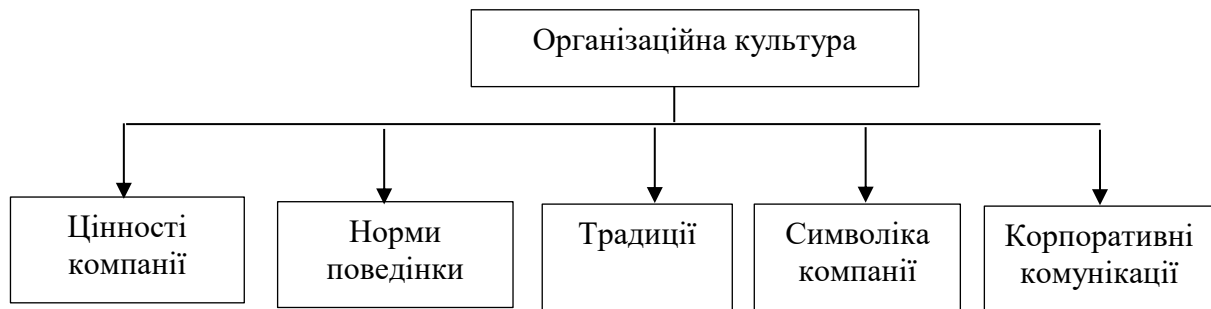


Рис.2.5. Основні складники організаційної культури ПрАТ «Одеський коньячний завод»

Джерело: побудовано автором на основі джерел [24]

Згідно з результатами аналізу, корпоративна культура підприємства базується на таких концептуальних засадах [26]:

1. Пріоритет якості - суворе дотримання галузевих стандартів виробництва коньяків як головний інструмент забезпечення ринкової конкурентоспроможності.
2. Технологічна дисципліна - стабільність виробничого циклу на основі жорсткого регламентування та дотримання технічних вимог.
3. Професійна компетентність - високий рівень профільної підготовки, експертності та практичного досвіду персоналу у виноробній галузі.
4. Міжструктурна інтеграція - забезпечення синергетичного ефекту через налагоджені внутрішні комунікації та взаємодію функціональних підрозділів.
5. Персональна відповідальність - орієнтація працівників на досягнення стратегічних цілей через усвідомлення особистого внеску в загальні операційні результати.

Організаційна культура компанії тримається на контролі якості товарів, дисципліні на виробництві та злагодженій роботі колективу. Важливою частиною є система мотивації, яка заохочує персонал працювати краще для досягнення загальних результатів. Згідно з джерелом [23], такий підхід допомагає створити здорову атмосферу в команді, покращує довіру та зв'язки

між відділами, а також формує у працівників спільне відчуття приналежності до підприємства.

Основні характеристики організаційної культури підприємства наведено у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Основні характеристики організаційної культури ПрАТ «Одеський
коньячний завод»

Компонент культури	Характеристика
Цінності	якість продукції, відповідальність, професіоналізм
Норми поведінки	дотримання технологічних стандартів, виробнича дисципліна
Корпоративні традиції	святкування професійних свят, проведення корпоративних заходів
Комунікації	взаємодія між підрозділами, проведення виробничих нарад
Мотивація персоналу	премії, система матеріального та нематеріального заохочення

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємств

Організаційна культура визначає поведінкові стандарти персоналу, що безпосередньо впливають на ставлення до праці, рівень індивідуальної відповідальності та якість міжособистісної взаємодії та виступає інструментом оптимізації кадрового менеджменту, сприяючи зниженню конфліктності та стабілізації соціально-психологічного фону в колективі. Завдяки налагодженим внутрішнім зв'язкам підвищується загальна керованість підприємства та формується сприятливе середовище для виконання виробничих завдань.



Рис.2.6. Вплив організаційної культури на діяльність підприємства

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємств [29]

На рисунку 2.6 наведено, як організаційна культура впливає на роботу підприємства. По-перше, вона створює систему мотивації, яка заохочує персонал працювати продуктивніше. Коли працівники зацікавлені в результаті, зростає їхня відповідальність, що покращує показники всієї компанії.

По-друге, культура налагоджує зв'язки між відділами. Завдяки швидкому обміну інформацією рішення приймаються оперативніше, а виробничі завдання виконуються вчасно, що допомагає уникнути помилок і зайвих ризиків у роботі.

Організаційна культура прямо впливає на якість товарів. Дотримання внутрішніх правил і технологій виробництва дозволяє випускати якісну продукцію, що робить підприємство успішним на ринку.

З метою об'єктивної оцінки стану організаційної культури підприємства було проведено емпіричне дослідження із застосуванням методики ОСАІ (Organizational Culture Assessment Instrument), яка дозволяє визначити домінуючий тип культури за моделлю конкуруючих цінностей.

Дослідження проводилося шляхом анкетування працівників підприємства. У вибірку увійшли 32 особи, зокрема:

- 18 працівників виробничих підрозділів;
- 9 працівників адміністративного персоналу;
- 5 представників керівної ланки.

Анкета складалася з 6 змістових блоків, кожен з яких відображає окремий аспект організаційної культури: загальні характеристики організації, стиль керівництва, управління персоналом, організаційні зв'язки, стратегічні орієнтири та критерії успіху.

Респондентам пропонувалося розподілити 100 балів між чотирма альтернативами, що відповідають типам культури:

- А – кланова;
- В – адхократична;
- С – ринкова;

– D – ієрархічна.

Обробка результатів здійснювалася шляхом визначення середніх значень за кожним типом культури.

В таблиці 2.15 наведено результати анкетування з оцінки організаційної культури ПРАТ «Одеський коньячний завод».

Таблиця 2.15

Результати оцінки організаційної культури ПРАТ «Одеський коньячний завод» за методикою ОСАІ

Блок оцінювання	Кланова	Адхократична	Ринкова	Ієрархічна
Загальні характеристики	20	14	24	42
Стиль керівництва	18	14	23	45
Управління персоналом	19	14	26	41
Організаційні зв'язки	25	15	22	38
Стратегічні орієнтири	18	12	27	43
Критерії успіху	20	12	28	40

Джерело: сформовано автором самостійно

На основі узагальнення результатів визначено інтегральні показники організаційної культури:

- ієрархічна – 41,5 бала;
- ринкова – 25,0 бала;
- кланова – 20,0 бала;
- адхократична – 13,5 бала.

Отримані результати свідчать про виражене домінування ієрархічного типу організаційної культури на підприємстві. Найвищі значення цього показника спостерігаються у блоках «стиль керівництва» (45 балів) та «стратегічні орієнтири» (43 бали), що вказує на переважання формалізованих управлінських підходів, орієнтацію на контроль та стабільність діяльності.

У межах блоку «управління персоналом» (41 бал) також простежується орієнтація на дотримання дисципліни та виконання встановлених процедур, що є характерним для підприємств із високим рівнем технологічної регламентації.

Водночас у блоці «організаційні зв'язки» зафіксовано відносно вищий рівень кланової культури (25 балів), що свідчить про наявність елементів взаємопідтримки та співпраці в колективі. Це позитивно впливає на соціально-психологічний клімат підприємства.

Ринкова культура посідає друге місце за рівнем розвитку (25 балів), що проявляється в орієнтації на результати діяльності, конкурентоспроможність продукції та досягнення встановлених виробничих показників.

Найнижчі значення характерні для адхократичної культури (13,5 бала), що свідчить про недостатній рівень інноваційності, обмежену гнучкість управлінських процесів та слабку орієнтацію на розвиток нових підходів у діяльності підприємства.

Отже, домінування ієрархічної культури є закономірним для підприємства алкогольної галузі, оскільки виробничий процес потребує високого рівня регламентації та контролю якості. Водночас така модель управління знижує здатність підприємства швидко адаптуватися до змін ринку.

Також, узагальнені результати дослідження свідчать, що організаційна культура підприємства має середній рівень розвитку з домінуванням ієрархічного типу. Це забезпечує стабільність виробничих процесів, однак обмежує інноваційність та гнучкість управління. Виявлений дисбаланс між типами культури потребує поступової трансформації в бік більш адаптивної моделі.

На основі результатів аналізу за методикою ОСАІ та оцінки взаємозв'язку між типом корпоративної культури й ефективністю діяльності підприємства, систематизовано ключові чинники його внутрішнього та зовнішнього середовища. Комплексна оцінка цих чинників дозволяє виявити приховані резерви та загрози для розвитку підприємства, що зумовлює доцільність їхнього подальшого структурування за допомогою матриці SWOT-аналізу. В таблиці 2.16 представлено SWOT-аналіз підприємства з урахуванням впливу організаційної культури.

Таблиця 2.16

SWOT- -аналіз підприємства з урахуванням впливу організаційної культури ПрАТ «Одеський кон'ячний завод»

OT SW	О-Можливості	Т-Загрози
	1. Трансформація організаційної культури у бік більш гнучких (кланових та адхократичних) моделей. 2. Впровадження цифрових управлінських інструментів для підвищення прозорості та комунікації. 3. Розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу. 4. Формування культури інновацій та підтримки внутрішніх ініціатив працівників. 5. Посилення корпоративної ідентичності та бренду роботодавця.	1. Втрата конкурентоспроможності через повільну адаптацію до змін ринку. 2. Відтік молодих фахівців через недостатню гнучкість і низьку інноваційність середовища. 3. Посилення внутрішнього опору змінам у разі реформування управлінської системи. 4. Зниження ефективності діяльності при зростанні складності ринкових умов. 5. Посилення конкуренції з боку більш гнучких та інноваційно орієнтованих виробників.
S-Сильні сторони	SO	ST
1. Високий рівень виробничої дисципліни та чітке дотримання технологічних регламентів. 2. Сформована ієрархічна система управління, що забезпечує стабільність та контроль виробничих процесів. 3. Орієнтація персоналу на якість продукції як базову корпоративну цінність. Наявність елементів командної взаємодії та взаємопідтримки 5. Збереження професійних традицій та досвіду, характерних для галузі виноробства	1. Використання високої виробничої дисципліни та орієнтації на якість для впровадження цифрових систем управління та підвищення ефективності внутрішніх процесів. 2. Розвиток професійних традицій підприємства як основи для формування корпоративного навчання та системи наставництва.	1. Використання стабільної ієрархічної структури та контролю якості для утримання конкурентних позицій у періоди ринкової нестабільності. 2. Опора на виробничу дисципліну для мінімізації ризиків зниження якості продукції в умовах посилення конкуренції.

W-Слабкі сторони	WO	WT
1. Домінування ієрархічного типу культури, що обмежує гнучкість управління. 2. Низький рівень розвитку адхократичної культури та інноваційності. 3. Надмірна формалізація управлінських процесів і бюрократизація прийняття рішень. 4. Обмежена ініціативність персоналу та недостатня підтримка нових ідей. 5. Орієнтація переважно на контроль, а не на розвиток та адаптацію.	1. Зменшення рівня бюрократизації шляхом впровадження цифрових систем управління та автоматизації комунікацій. 2. Розвиток інноваційної культури через навчання персоналу та стимулювання внутрішніх ініціатив. 3. Поступовий перехід від жорстко ієрархічної моделі до більш адаптивної організаційної структури.	1. Запобігання втраті конкурентних позицій шляхом реформування системи управління та підвищення гнучкості прийняття рішень. 2. Формування нової системи мотивації, орієнтованої на результативність та інноваційність, для зниження ризику відтоку кадрів.

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємств

Отже, SWOT-аналіз показав, що організаційна культура ПрАТ «Одеський коньячний завод» забезпечує стабільність виробничих процесів, високий рівень дисципліни та орієнтацію на якість продукції. Водночас домінування ієрархічного типу культури обмежує інноваційність і гнучкість управління, що обумовлює необхідність її трансформації у напрямі розвитку адаптивності, внутрішніх комунікацій та ініціативності персоналу.

Сучасний стан культури вимагає перегляду стилю керівництва, оскільки надмірний тиск і контроль заважають персоналу проявляти ініціативу.

Висновки до розділу 2

Ринок коньячної продукції України перебуває у стані глибокої кризи через критичне скорочення сировинної бази, площа якої з 2000 року зменшилася на 76%. Основне виробництво географічно зосереджене на півдні

країни, проте через бойові дії та окупацію галузь втратила значну частину насаджень і виробничих потужностей.

ПрАТ «Одеський коньячний завод» є потужним підприємством повного циклу, що спеціалізується на дистиляції та витримці спиртів за автентичними технологіями з використанням власної сировинної бази. Фінансові результати 2025 року показали падіння чистого доходу на 16,7% та скорочення чистого прибутку майже вдвічі, що зумовлено несприятливою ринковою кон'юнктурою.

Організаційна культура ПрАТ «Одеський коньячний завод» функціонує як жорстко регламентована система. Емпіричне дослідження за методикою ОСАІ підтвердило домінування ієрархічного типу культури, що проявляється у високій виробничій дисципліні та формалізованому стилі керівництва. До переваг підприємства можна віднести наявність кланової культури у внутрішніх комунікаціях. Проведений SWOT-аналіз допоміг виявити, що сильні сторони культури, такі як відданість професійним традиціям та бренду, утримують лояльних споживачів навіть в умовах ринкової нестабільності. Проте й виявили низький рівень адхократичної складової (13,5 бала) обмежує інноваційний потенціал заводу та сповільнює адаптацію до різких змін зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

3.1. Розробка заходів щодо вдосконалення організаційної культури підприємства на засадах сталого розвитку

Розвиток організаційної культури, заснованої на балансі економічних результатів, соціальних зобов'язань та екологічних стандартів, сьогодні перетворюється на базову умову життєздатності бізнесу. Застосування трикомпонентної моделі для підприємства слугуватиме як для підтримки тривалої конкурентоспроможності та високої ділової репутації. На рисунку 3.1 наведена модель аналізу сталого розвитку підприємства з урахуванням ризику.

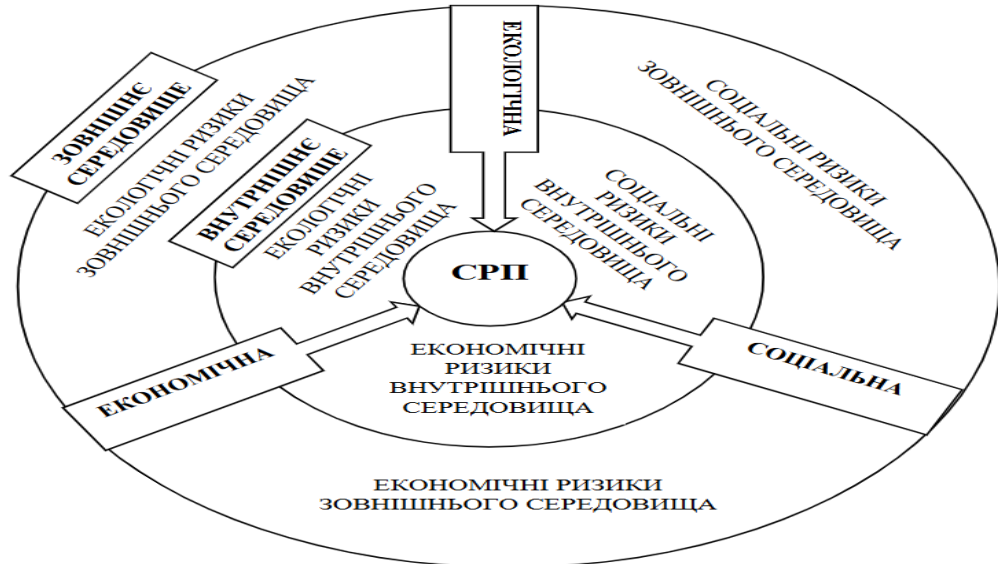


Рис.3.1. Модель аналізу сталого розвитку підприємства з урахування
ризиків

Джерело: [32]

Сталий розвиток за визначенням Дж. Гослінг-Голдсмита – це концепція спрямована на досягнення соціального прогресу, рівноваги навколишнього

середовища та економічного зростання [31].

Між рівнем сталого розвитку та ймовірністю виникнення ризиків існує зворотна залежність, бо зростання показників за економічною, соціальною та екологічною складовими може мінімізувати загрози. Погіршення будь-якого з індикаторів автоматично підвищує вразливість підприємства до зовнішніх і внутрішніх ризиків. З огляду на це, оцінювання стійкості розвитку на мікрорівні неможливе без інтеграції ризикових параметрів.

Результати аналізу, проведеного у попередніх розділах дослідження, засвідчили, що поточний стан корпоративного середовища ПрАТ «Одеський коньячний завод» має певні негативні показники. Зокрема, було виявлено низку проблем у процесах формування та трансляції організаційних цінностей, які наразі стримують потенціал зростання підприємства. Недоліки організаційної культури підприємства представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Виявлені недоліки організаційної культури підприємства

№	Сфера	Виявлений недолік	Причини
1	Управлінська	Брак спільної корпоративної культури	Неврегульованість внутрішніх стандартів
2	Соціальна	Зниження мотивації персоналу	Відсутність сучасної системи стимулювання
3	Комунікаційна	Слабкі внутрішні комунікації	Відсутність цифрових інструментів
4	Інноваційна	Низький рівень інноваційної активності	Відсутність навчання персоналу
5	Екологічна	Недостатня залученість у питання екології	Відсутність екологічної політики

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємств

Недоліки, які виявлені в процесі аналізу створюють передумову для розробки програми, що сформує цілісну систему управління організаційної культури на принципах сталого розвитку.

На рисунку 3.2 наведено механізм формування організаційної культури для підприємства ПрАТ «Одеський коньячний завод» на засадах сталого розвитку. Побудований механізм передбачає поетапну реалізацію змін і має циклічний характер.



Рис.3.2. Механізм формування організаційної культури на засадах сталого розвитку

Джерело: побудовано автором на основі джерел [33]

На першому етапі діагностики (сканування) здійснюється комплексний аналіз існуючого стану організаційної культури. З цією метою застосовуються такі інструменти, як анкетування персоналу, проведення фокус-груп та оцінка екологічних аспектів діяльності підприємства. В результаті можна визначити проблеми і бар'єри розвитку.

Другий етап формування ціннісної основи (проектування) передбачає визначення та узгодження принципів сталого розвитку. На цьому етапі розроблюється корпоративний кодекс, а також внутрішні документи, що демонструють цінності підприємства.

Третій етап активації направлений на залучення персоналу до процесу змін. Через реалізацію цього етапу сформовуються групи внутрішніх лідерів, які будуть поширювати нові підходи у колектив, щоб залучувати працівників.

На четвертому етапі інтеграції відбувається впровадження нових цінностей у повсякденну діяльність підприємства (мотиваційні механізми, внутрішні комунікаційні інструменти та ініціативи).

П'ятий етап оцінювання результатів, де можуть використовуватися індикатори залученості персоналу, а також соціальні та екологічні показники діяльності підприємства.

Шостий етап коригування та розвиток передбачає, що на основі отриманих результатів здійснюється перегляд цілей і визначення нових напрямів розвитку.

В таблиці 3.2 наведена програма вдосконалення організаційної культури, яка розроблена з метою виправлення недоліків у основних сферах роботи підприємства ПрАТ «Одеський коньячний завод».

Таблиця 3.2

**Програма розвитку організаційної культури ПрАТ «Одеський
коньячний завод»**

Напрямок	Захід	Конкретний зміст
1. Управлінський	Розробка корпоративного кодексу	Опис місії компанії, правил ділового листування та стандартів спілкування з клієнтами.
2. Мотиваційний	КРІ-системи	Розробка критеріїв оцінки (якість роботи, терміни) для нарахування щомісячних премій.
3. Освітній	Навчання персоналу	Організація внутрішніх семінарів з професійної етики та тренінгів для нових співробітників.
4. Комунікаційний	Внутрішні платформи	Створення спільного чату для оголошень та бази знань (інструкції, шаблони документів) у вільному доступі.
5. Екологічний	Еко-програми	Перехід на безпаперовий обіг документів та контроль за використанням енергії.
6. Соціальний	Покращення умов праці	Запуск програми медичного страхування та додаткових відпусток.

Джерело: розроблено автором на основі джерел [34]

Таким чином, запропонована програма передбачає комплексне впровадження системи розвитку організаційної культури на засадах сталого розвитку, що включає цифровізацію внутрішніх комунікацій, автоматизацію системи мотивації персоналу через KPI, впровадження електронного документообігу, розвиток корпоративних цінностей та підвищення соціальної відповідальності підприємства. Реалізація запропонованих заходів спрямована на формування більш адаптивної, комунікаційно-орієнтованої та результативної моделі організаційної культури.

Для реалізації програми ПрАТ «Одеський коньячний завод» будуть залучені такі організації та сервіси:

1) Академія бізнесу EY (Ernst & Young) (проведення професійних тренінгів для 14 керівників підрозділів) [35].

3) Сервіс «М.Е.Дос» система електронного документообігу для досягнення екологічної цілі (зменшення витрат на папір та енергоносії на 20%) [37].

4) Платформи Bitrix24 (автоматизовані системи KPI та комунікацій для 344 працівників) [38].

5) Страхова компанія УНІКА організація програми добровільного медичного страхування для персоналу [39].

Для досягнення результативності розроблених заходів необхідно визначити етапність їх виконання. В таблиці 3.4 наведено графік етапів програми розвитку організаційної культури підприємства.

Таблиця 3.4

Графік етапів програми розвитку організаційної культури
ПрАТ «Одеський коньячний завод»

№	Етап	Зміст робіт
1	Діагностика культури	Анкетування персоналу, інтерв'ю з керівниками, аналіз плинності кадрів та скарг.
2	Розробка програми	Формування графіка заходів, розрахунок бюджету та підготовка проектів наказів.
3	Впровадження заходів	Проведення тренінгів, запуск нових каналів зв'язку, перегляд системи преміювання.
4	Контроль і оцінка	Моніторинг виконання KPI, повторне опитування працівників,

4		Моніторинг виконання KPI, повторне опитування працівників, оцінка динаміки продуктивності.
5	Коригування	Зміна термінів або форматів заходів на основі виявлених відхилень у процесі контролю.

Джерело: розроблено автором

Реалізація запропонованої програми вдосконалення організаційної культури дасть такі результати:

1. Через запровадження показників кожний працівник може розуміти, за що він отримує премію. Тоді питання щодо несправедливості виплат вже не будуть ставати і працівники будуть вмотивовані працювати не на години, а на результат.

2. Створення єдиних чатів і каналів зв'язку прибере хаос у передачі інформації. Розпорядження доходитимуть до виконавців швидше, а кількість помилок через те, що хтось щось не так зрозумів, зменшиться.

3. Підвищення екологічної відповідальності шляхом кроків до електронного документообігу та економії ресурсів знизять витрати підприємства на папір, картриджі та електроенергію, тим самим і допомогти довкіллю.

4. Узгодження цілей бізнесу з інтересами персоналу та екологічними стандартами формує позитивну репутацію підприємства. Щоб зберегти кадровий склад і зацікавити нових фахівців, які при виборі роботи зважають на корпоративні цінності та якість робочого середовища.

5. Прописані обов'язки та правила поведінки спрощують роботу керівнику і він зможе простіше контролювати роботу, що і зменшить навантаження на менеджерів, так як більшість процесів стануть зрозуміли для всіх.

Запропоновані заходи для ПрАТ «Одеський коньячний завод» допоможуть виправити помилки в управлінні чи зв'язку між відділами, та побудувати реальну систему цінностей на базі сталого розвитку.

3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

1. Розрахунок витрат на реалізацію запропонованих заходів.

Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення організаційної культури ПрАТ «Одеський коньячний завод» передбачає визначення витрат. До складу витрат включено витрати на розробку корпоративного кодексу, впровадження цифрових систем управління, проведення навчання персоналу та соціальні заходи для працівників. Загальний обсяг витрат на реалізацію програми наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Витрати на реалізацію програми вдосконалення організаційної культури
ПрАТ «Одеський коньячний завод»

№ п/п	Заходи	Сума витрат, тис. грн
1	Розробка та впровадження корпоративного кодексу (Design)	15
2	КРІ-системи та автоматизація розрахунку премій	45
3	Тренінги з професійної етики та сталого розвитку для керівників (14 осіб)	112 (8 тис. за особу)
4	Система безпаперового документообігу (CRM/ERP)	85
5	Запуск програми медичного страхування	120
	Загальна сума витрат (Вр)	377

Джерело: сформовано автором

2. Прогнозування очікуваних економічних результатів.

Прогнозовані зміни показників діяльності підприємства визначені на основі експертної оцінки впливу цифровізації управління, автоматизації внутрішніх процесів, впровадження КРІ-систем та програм розвитку персоналу. В таблиці 3.6 представлено напрями та джерела зростання.

Таблиця 3.6

Напрями та джерела зростання (прогноз у %)

Напрямок змін	Джерело зростання	Прогнозоване зростання, %
Продуктивність праці	Оптимізація комунікацій та впровадження КРІ	+12,0

Плинність кадрів	Покращення умов праці та мотивації	-15,0
Операційні витрати	Економія ресурсів (папір, енергія) та еко-програми	-10,0
Залученість персоналу	Розвиток корпоративної культури та внутрішніх комунікацій	+15
Скорочення використання паперу	Перехід на електронний документообіг	-20

Джерело: сформовано автором

3. Відповідно до визначених напрямів зростання, представлено кількісні параметри очікуваних змін ключових показників діяльності ПрАТ «Одеський коньячний завод» після впровадження програми. Прогноз щодо зміни показників діяльності підприємства наведено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Прогноз щодо зміни показників діяльності підприємства

Показник	До впровадження	Після впровадження	Абсолютне зростання	Відносне зростання, (%)
Продуктивність праці, тис. грн/ос.	3 774,6	4 227,5	+452,9	+12
Плинність кадрів, %	20	16	-4 п.п.	-20
Адміністративні витрати, тис. грн	299	269,1	-29,9	-10
Використання паперу, тис. грн	96	76,8	-19,2	-20

Джерело: сформовано автором

Реалізація програми розвитку організаційної культури забезпечить не лише зростання продуктивності праці та чистого доходу підприємства, але й скорочення адміністративних витрат завдяки цифровізації внутрішніх процесів і переходу до електронного документообігу.

3. Розрахунок річного економічного ефекту.

Одним із важливих результатів реалізації програми є зниження плинності кадрів, що дозволить скоротити витрати підприємства на пошук, адаптацію та навчання нових працівників. Економію від зниження плинності персоналу визначимо за формулою:

$$E_c = \sum Y \times (1 - K_{\text{плин.пл}} / K_{\text{плин.ф}}), \quad (3.1)$$

де: ΣU - середньорічна шкода, яка завдається підприємству плинністю робочої сили, грн.;

$K_{\text{плин.пл}}$ – очікуваний коефіцієнт плинності робочої сили після впровадження комплексу заходів з наукової організації праці та удосконалення мотивації персоналу, %;

$K_{\text{плин.факт.}}$ – фактичний коефіцієнт плинності робочої сили, %.

В таблиці 3.8 наведено вихідні дані для розрахунку економії від зниження плинності кадрів на підприємстві.

Таблиця 3.8

Вихідні дані для розрахунку економії від зниження плинності кадрів

Витрати на підбір кадрів	тис.грн	200
Витрати на навчання та адаптацію нових працівників	тис.грн	320
Втрати від зниження продуктивності у період адаптації	тис.грн	405
Організаційні витрати	тис.грн	110
Загальний збиток від плинності	тис.грн	1035
Коефіцієнт плинності робочої сили плановий (після впровадження)	%	16
Коефіцієнт плинності робочої сили фактичний (до впровадження)	%	20

Джерело: розраховано автором на основі прогнозних даних підприємства

$$E_c = 1035 \times (1 - 16/20) = 207 \text{ тис. грн.}$$

Також, одним із напрямів отримання економічного ефекту є скорочення адміністративних витрат у результаті впровадження електронного документообігу та екологічних програм підприємства. Розрахунок економії витрат від впровадження електронного документообігу та еко-програм наведено в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Вихідні дані для розрахунку економії витрат від впровадження електронного документообігу та еко-програм

Витрати на папір та друк	тис.грн	96
Витрати на картриджі та обслуговування оргтехніки	тис.грн	58
Витрати на електроенергію адміністративних приміщень	тис.грн	345

Джерело: розраховано автором на основі прогнозних даних підприємства

Розрахуємо економію витрат за формулою:

$$\Delta C = (C1 + C2 + C3) \quad (3.2)$$

$$\Delta C = 96 + 58 + 345 = 499 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки прогноз скорочення адміністративних складає на 10%, тоді

$$\Delta C = 299 \times 0,9 = 449,1 \text{ тис. грн.}$$

Резерв зростання прибутку визначаємо за формулою:

$$\Delta \Pi = PV \times \Pi / V, \quad (3.3)$$

де: PV - потенційно можливе збільшення обсягу реалізованої продукції, грн.:

$$PV = PV1 \times r, \quad (3.4)$$

PV1 - потенційно можливе збільшення обсягу виробленої продукції через підвищення продуктивності праці, грн.:

$PV1 = \text{Чисельність персоналу} \times \text{Продуктивність праці одного працівника, грн} \times k$;

k – коефіцієнт зростання продуктивності праці, k = 12%;

r – коефіцієнт кореляції (сили зв'язку) між рівнем задоволеності клієнтів та обсягом продажів, r = 0,3;

Π - фактичний прибуток від реалізації продукції, грн.;

V - фактичний об'єм реалізованої продукції, грн.

За даними підприємства ПрАТ «Одеський коньячний завод» у 2025 році чисельність персоналу – 344 особи, продуктивність праці одного працівника складає 3774,62 тис.грн.

$$PV1 = 344 \times 3774,62 \times 0,12 = 155816,52 \text{ тис. грн}$$

$$PV = 155816,2 \times 0,3 = 46744,86 \text{ тис. грн}$$

За даними підприємства ПрАТ «Одеський коньячний завод» у 2025 році прибуток від реалізації продукції становить 5923 тис. грн, об'єм реалізованої продукції -1298471 тис. грн.

$$\Delta \Pi = 46744,86 \times (5923 / 1298471) = 213,23 \text{ тис. грн}$$

5. Розрахунок загального річного економічного ефекту проводимо за формулою:

$$E_p = E_c + \Delta C + \Delta \Pi - V_p, \quad (3.5)$$

де: E_c – економія від зниження плинності кадрів, тис. грн;

ΔC – економія адміністративних, тис. грн;

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

V_p – витрати на реалізацію заходів, тис. грн.

$$E_p = 207 + 449,1 + 213,23 - 377 = 492,33 \text{ тис. грн}$$

Для оцінки доцільності капіталовкладень розрахуємо коефіцієнт економічної ефективності та термін окупності.

Коефіцієнт економічної ефективності визначаємо за формулою:

$$K_e = E_p / V_p, \quad (3.6)$$

$$K_e = 492,33 / 377 = 1,3.$$

Оскільки коефіцієнт економічної ефективності перевищує 1, запропоновані заходи є економічно доцільними та ефективними для впровадження.

Термін окупності запропонованих заходів розраховуємо за формулою:

$$T_{ок} = V_p / E_p, \quad (3.7)$$

$$T_{ок} = 377 / 492,33 = 0,76 \text{ року.}$$

Отже, реалізація програми розвитку організаційної культури забезпечить ПрАТ «Одеський коньячний завод» річний економічний ефект у розмірі 492,33 тис. грн., термін окупності 0,76 року.

Висновки до розділу 3

Запропонована програма вдосконалення організаційної культури ПрАТ «Одеський коньячний завод» базується на застосування екологічних, соціальних та економічних стандартів у щоденну діяльність. Інтеграція програми має на меті усунути розрив між задекларованими цінностями та реальною практикою управління. Очікуваним результатом передбачаємо оптимізацію витрат ресурсів на 20%, зниження плинності кадрів ПрАТ «Одеський коньячний завод» як соціально відповідального суб'єкта ринку.

Запропонована програма заходів із вдосконалення організаційної культури на засадах сталого розвитку, що включає впровадження КРІ-системи, цифровізацію комунікацій та розширення соціального пакета, підтверджує свою соціальну та економічну доцільність.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що організаційна культура є важливим стратегічним фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства, оскільки визначає характер взаємодії персоналу, рівень внутрішньої мотивації, ефективність комунікацій та здатність організації до адаптації в умовах змінного зовнішнього середовища.

Теоретичний аналіз засвідчив, що організаційна культура має багаторівневу структуру. Її формування є тривалим процесом, а оцінювання потребує застосування комплексу методичних підходів для отримання об'єктивних результатів.

Аналіз діяльності ПрАТ «Одеський коньячний завод» показав, що на підприємстві домінує ієрархічний тип організаційної культури, який забезпечує високий рівень виробничої дисципліни та стабільність технологічних процесів. Водночас виявлено недостатній розвиток адхократичної складової, що обмежує інноваційність та гнучкість управлінських рішень. SWOT-аналіз підтвердив наявність як сильних сторін, так і слабких.

Запропоновано програму розвитку організаційної культури на засадах сталого розвитку, що включає впровадження KPI, цифровізацію комунікацій, електронний документообіг, удосконалення мотивації та соціально-екологічні ініціативи. Її реалізація спрямована на подолання розриву між задекларованими цінностями та практикою управління. Розрахунки економічної ефективності підтвердили доцільність впровадження запропонованих заходів.

Одже, розвиток організаційної культури на засадах сталого розвитку є дієвим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства, забезпечує його більш ефективне функціонування та створює передумови для довгострокової стабільності в умовах сучасних ринкових викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bruce K. George Elton Mayo. The Oxford Handbook of Management Theorists / ed. by M. Witzel, M. Warner. Oxford: Oxford University Press, 2013. P. 94–112. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199585762.013.0006.
2. Лепейко Т. І., Янієва Д. Д. Теоретичні аспекти формування організаційної культури підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № 13. С. 47–53.
3. Лазоренко Л. В., Панасенко О. О. Людина в системі організаційної поведінки. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 2(36). 2021. С. 11–15.
4. Євтушенко Н. О., Ващенко О. П., Завгородній А. А. Організаційна культура підприємства: теоретичний аспект. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 1–2 (41). С. 20–44. DOI: 10.31673/2415-8089.2023.120440.
5. Ремига Ю. С., Приймак Н. В., Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С. Цифрова трансформація організаційної культури підприємств: монографія. Київ: ПЗВО «Міжнародний європейський університет», 2024. 250 с.
6. Ареф'єва О. В., Ареф'єв С. О. Управління організаційною культурою та розвитком як основа стабільної діяльності підприємства. *Економічний вісник*. 2020. № 3 (71). С. 109–115. DOI: 10.33271/ebdut/71.109.
7. Мельник А. О., Давиденко Н. В. Роль та значення корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Modern Economics*. 2020. № 24. С. 113–117. DOI: 10.31521/modecon.V24(2020)-18.
8. Лепейко Т., Янієва Д. Теоретичні аспекти формування організаційної культури підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № 13. С. 99–107. DOI: 10.32782/2708-0366/2022.13.12.
9. Євтушенко Н. О. Управління організаційною культурою підприємства. *Економічний простір*. 2020. № 164. С. 86–90.
10. Рудніченко Є., Гавловська Н., Бресь А., Роздобудько Е. Сутність та організаційні форми реалізації менеджменту персоналу на підприємстві.

Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2025. Т. 344, № 4. С. 357–363.

11. Касич А., Хижняк С. Сучасне трактування концепції організаційної культури підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. DOI: 10.32782/2524-0072/2020-22-71.

12. Denison D. R., Mishra A. K. Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*. 1995. Vol. 6, No. 2. P. 204–223. DOI: 10.1287/orsc.6.2.204.

13. Харчишина О. В. Порівняння методологічних підходів до оцінки організаційної культури та перспективи їх використання на підприємствах харчової промисловості. *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 2. С. 48–53.

14. Бессонова А. В., Черната Т. М. Аналіз методів розвитку кадрового потенціалу підприємств. Центральнотраїнський науковий вісник. *Економічні науки*. 2021. № 6 (39). С. 97–105.

15. Запхляк І. Б., Зелінська Г. О., Побігун С. А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 23. С. 204–209.

16. Смолінська Н. В. Метод оцінювання рівня організаційної культури підприємства. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2013. № 52. С. 136–145.

17. Жежер К. Л. Основні підходи та методики діагностики корпоративної культури сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2015. № 11 (26). С. 61–64.

18. Лохман Н. В. Оцінка організаційної діяльності підприємства за допомогою інструментів контролінгу. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Серія: Економічні науки*. 2017. № 1. С. 16–22.

19. Стозуб О. Соціометричний моніторинг згуртованості й лідерства як інструмент кадрового забезпечення спорту в Україні. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*. 2025. № 221. С. 543–547.
20. Дмитрієв І. Інноваційні технології управління персоналом на підприємствах автомобільного транспорту. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2021. № 27. С. 75–91.
21. Жолнер І. Д., Мирутенко Л. В., Шестак Я. В. Пасивний мережевий аналіз та засоби його вдосконалення. *Стан, досягнення та перспективи інформаційних систем і технологій*. 2021. № 63.
22. Зубченко Г. В. Основні підходи до розуміння природи соціально-педагогічного клімату в організаціях. Біла Церква : БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН України. 2023. 424 с.
23. Аналіз ринку коньяку в Україні. 2025 рік : аналітичний звіт. Київ : Pro-Consulting, 2025. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka> (дата звернення: 05.03.2026).
24. Вплив організаційної культури на ефективність діяльності підприємств харчової промисловості : монографія / за ред. С. І. Коваленка. Київ : Центр учбової літератури, 2024. 215 с.
25. Державна служба статистики України. Статистичний збірник «Виробництво алкогольної продукції в Україні». Київ, 2024. Доступ: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 05.03.2026).
26. Коньяку в Україні більше не буде: як галузь готується до переходу на бренді з 2026 року. *Forbes Україна*. 2025. URL: <https://forbes.ua/business/rebranding-cognac-2026> (дата звернення: 09.03.2026).
27. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Офіційні дані про стан виноградарства та виноробства в Україні. Доступ: <https://data.gov.ua/en/organization/minahropolityky-ukrayiny> (дата звернення: 09.03.2026).

28. Петренко О. В. Модернізація технологічних процесів ПрАТ «Одеський коньячний завод» в умовах гармонізації з нормами ЄС. Економіка та управління АПК. 2024. № 4. С. 22–30..

29. ПрАТ «Одеський коньячний завод». Фінансова звітність за 2024–2025 роки / ЄДРПОУ 00412056. Доступ: <https://opendatabot.ua/c/00412056> (дата звернення: 04.03.2026).

30. Сировинна база виноробства Одещини: виклики та перспективи 2024–2025 років. Агропортал. 2025. № 12. URL: <https://agroportal.ua/publishing/analytica> (дата звернення: 10.03.2026).

31. Gossling-Goidsmitths J. Sustainable development goals and uncertainty visualization. Proceedings of the International Cartographic Association. 2019. No. 2. 8 p.

32. Кравченко М. О., Прудкий В. В. Модель аналізу сталого розвитку підприємства з урахуванням ризику. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2020. № 17. С. 291–300. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.17.2020.216368>

33. Кошельок Г., Павлова О. Концептуальні основи формування організаційно-економічного механізму забезпечення сталого розвитку підприємств в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-53> (дата звернення: 27.04.2026).

34. Ткачова С. С., Головка К. Є. Розвиток організаційної культури компанії: кращі практики. Grail of Science. 2025. № 52. С. 102-111. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.23.05.2025.009>

35. Академія бізнесу EY (Ernst & Young) (проведення професійних тренінгів для 14 керівників підрозділів): Академія бізнесу EY в Україні : вебсайт. URL: <https://www.ey.com/ua/uk/services/specialty-services/academy-of-business> (дата звернення: 01.05.2026).

36. Консалтингова агенція Deloitte (розробка оновленого Корпоративного кодексу, що враховує цінності бренду «брендi» та міжнародні

стандарти етики для виходу на ринки ЄС: Deloitte Ukraine : вебсайт. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk.html> (дата звернення: 01.05.2026).

37. Сервіс «М.Е.Дос» (система електронного документообігу для досягнення екологічної цілі: зменшення витрат на папір та енергоносії на 20%): М.Е.Дос мій електронний документ : вебсайт. URL: <https://medoc.ua> (дата звернення: 01.05.2026).

38. Платформи Bitrix24 (автоматизовані системи КРІ та комунікацій для 344 працівників):Бітрікс24 : вебсайт. URL: <https://www.bitrix24.ua> (дата звернення: 01.05.2026).

39. Страхова компанія УНІКА (організація програми добровільного медичного страхування для персоналу):UNIQA Україна : вебсайт. URL: <https://www.uniqua.ua> (дата звернення: 01.05.2026).

ДОДАТКИ

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І БІЗНЕСУ
ім. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**



ТЕЗИ

**VIII ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ СТУДЕНТСЬКОЇ
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
«АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО-
ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ:
ПОГЛЯД МОЛОДІ»**

**16 – 17 квітня 2026 р.
м. Одеса**

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ТА ЗАГРОЗИ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «РУДЬ» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА <i>Сніжак О.О.</i> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – д.е.н., проф. Кулаковська Т.А.	86
МЕХАНІЗМИ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ <i>Стась М.Е.</i> , здоб. СВО «Магістр» ННІЕУіБ Науковий керівник – д.е.н., проф. Дідух С.М.	90
ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ <i>Ткач А.О.</i> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – д.е.н., проф. Кулаковська Т.А.	94
ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА <i>Турчанінова А.К.</i> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – к.е.н., доц. Фрум О.Л.	97
КЛЮЧОВІ ЧИННИКИ ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ <i>Фалін Г.В.</i> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІ ЕУБ Науковий керівник – д.е.н., проф. Дідух С.М.	100
НАПРЯМИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ <i>Фролов М.І.</i> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – к.е.н., доц. Фрум О.Л.	103
ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ КРАЇНИ <i>Бударцяк А.Є.</i> , здоб. СВО «Бакалавр», ОП «Економіка підприємства» ІЕМ Науковий керівник – к.е.н., доц. Єніфанова І.М. Національний університет «Одеська політехніка»	105
ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗНИЖЕННЯ ПЛІННОСТІ КАДРІВ <i>Севистьянов В.В.</i> , аспірант	108

Секція №2. Нові парадигми сучасного менеджменту

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ МУЛЬТИМОДАЛЬНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ <i>Бадна Є.В.</i> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – PhD, доц. Асаулenco Н.В.	112
УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛІВ ТА РЕСТОРАНІВ <i>Глинська С.В.</i> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – PhD, доц. Асаулenco Н.В.	115

РОЗВИТОК SOFT SKILLS КЕРІВНИКА, ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ <i>Коваль Д.С., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ</i> <i>Науковий керівник – PhD., доц. Асаулєнко Н.В.</i>	118
МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ <i>Ковтун А.О., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ</i> <i>Науковий керівник – PhD., доц. Асаулєнко Н.В.</i>	121
СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ <i>Риципська К.Р., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ</i> <i>Науковий керівник – PhD., доц. Асаулєнко Н.В.</i>	123
ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА <i>Стасевич В.М., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ</i> <i>Науковий керівник – PhD., доц. Асаулєнко Н.В.</i>	126
АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ФАКТОР АДАПТАЦІЇ ТА ВІДНОВЛЕННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ <i>Новак-Криччук Ю.Р., здоб. СВО «Магістр» ННІЕУіБ</i> <i>Науковий керівник – к.е.н., доц. Дроздова В.А., к.т.н., доц. Пазмашова Г.І.</i>	129
НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА <i>Вахвіська В.І., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ</i> <i>Науковий керівник – к.е.н., доц. Дьяченко Ю.В.</i>	132
УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В РАМКАХ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ <i>Гришина К.В., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ</i> <i>Науковий керівник – к.е.н., доц. Дьяченко Ю.В.</i>	136
УДОСКОНАЛЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА <i>Марченко В.С., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ</i> <i>Науковий керівник – к.е.н., доц. Дьяченко Ю.В.</i>	139
ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ІВЕНТ-МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА <i>Нелюбіна М.Р., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ</i> <i>Науковий керівник – к.е.н., доц. Дьяченко Ю.В.</i>	142
АДАПТАЦІЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ДО УМОВ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ <i>Нікалагва А.М., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ</i> <i>Науковий керівник – к.е.н., доц. Дьяченко Ю.В.</i>	145

МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Ковтун А.О., здоб. СВО «Бакалавр» ННПЕУІБ

Науковий керівник – PhD., доц. Асауленко Н.В.

Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Робота будь-якого підприємства залежить не лише від ресурсів чи технологій, а й від того, як побудовані відносини всередині колективу. У процесі спільної діяльності працівники формують певні правила поведінки, ставлення до роботи, стиль спілкування між собою та з керівництвом. Усе це поступово складається в систему, яку прийнято називати організаційною культурою підприємства.

Організаційна культура проявляється у щоденних діях працівників, у тому, як приймаються рішення, як керівники взаємодіють із підлеглими, як вирішуються конфлікти та як колектив реагує на зміни. Вона не виникає миттєво, бо культура формується поступово, під впливом цінностей керівництва, традицій організації та досвіду працівників. У колективах з сформованою культурою легше організувати спільну роботу, працівники відчують більшу відповідальність за результати своєї діяльності, а також мають більше мотивації до професійного розвитку. Саме тому питання формування ефективної організаційної культури на підприємстві сьогодні привертає значну увагу як у наукових дослідженнях, так і в практиці управління [1].

Сучасні методи до формування організаційної культури передбачають комплексне використання управлінських, мотиваційних та комунікаційних інструментів, спрямованих на узгодження цінностей працівників і цілей підприємства.

На практиці організаційна культура підприємства формується через повсякденні управлінські дії. Насамперед ефективність процесу залежить від прикладу керівництва. Працівники часто орієнтуються на поведінку керівників, тому стиль управління безпосередньо впливає на атмосферу в колективі. Якщо керівник відкритий до спілкування, дотримується професійної етики та підтримує співпрацю між працівниками, подібні принципи поступово стають нормою для всієї організації [2].

Необхідно визначити спільні цінності підприємства, адже коли працівники розуміють, яких принципів дотримується організація, їм легше орієнтуватися у своїй роботі та приймати рішення. Такі цінності можуть включати відповідальність за результати праці, командну підтримку, орієнтацію на якість роботи та повагу до колег.

Таким чином, методи формування організаційної культури можна поділити на управлінські, мотиваційні, комунікаційні та розвиткові. Основні з них наведено в таблиці 1.

Таблиця 1. Методи формування ефективної культури на підприємстві

Метод	Зміст
Формування корпоративних цінностей	Визначення основних принципів діяльності підприємства
Розвиток внутрішніх комунікацій	Налагодження обміну інформацією між працівниками та керівництвом
Мотивація персоналу	Матеріальне та нематеріальне стимулювання працівників
Професійний розвиток	Організація навчання та підвищення кваліфікації
Підтримка командної роботи	Проведення спільних заходів та колективних проєктів

Джерело: [1, 2, 3]

Ефективна організаційна культура підприємства формується комплексно. Кожен метод коригує окремі напрями взаємодії в колективі. Інтеграція цих підходів оптимізує робочі процеси та сприяє професійному зростанню працівників.

Формування організаційної культури неможливе без належної уваги до працівників. Люди значно більше зацікавлені в роботі тоді, коли бачать, що їхні зусилля помічають і цінують. Відтак система мотивації виступає основним інструментом регулювання поведінки персоналу. Мотивація може проявлятися у різних формах, може бути преміювання за якісно виконану роботу, можливість професійного зростання, участь у цікавих проєктах або навіть просте публічне визнання результатів праці [3].

Процес також охоплює розвиток персоналу. Навчання, тренінги та обмін досвідом сприяють підвищенню професійного рівня працівників. У результаті вони відчують, що підприємство зацікавлене у їхньому розвитку, а це позитивно впливає на атмосферу в колективі.

Отже, становлення організаційної культури підприємства - це довгострокова стратегія, яка потребує системної роботи керівництва та залучення всього колективу. Також вона формується через щоденну взаємодію працівників, стиль управління, систему мотивації та спільні цінності організації. Підприємства, які приділяють увагу розвитку внутрішньої культури, зазвичай мають більш стабільні результати діяльності. У таких колективах працівники проявляють більшу ініціативу, відповідальність та готовність до співпраці. Тому, розвиток організаційної культури забезпечує зростання ефективності діяльності та створення якісного внутрішнього клімату.

Література:

1. Баркова К. О., Мельник А. О. Організаційна культура як фактор ефективності в командуванні. *Управління розвитком*. 2023. Т. 22, № 1. С. 19–26.
2. Плотніченко С. Р. Організаційна культура як невід’ємна складова сучасного менеджменту. *Економіка та держава*. 2024. № 1. С. 73–78.
3. Васіна А. Ю. Організаційна культура як складова управління знаннями в організації. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 14. DOI: 10.528116780250.

