

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: Підвищення ефективності управління соціальною
відповідальністю на підприємстві**

ШИФР КРБ. МІЛ.1.128-03.4.1

Здобувач Євгеній ВОРОБІЙОВ

Керівник: к.е.н. доц. Наталя КОРСІКОВА

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 12.05 2026р., протокол № 14

Завідувач кафедри менеджменту і логістики _____Ірина СЕДІКОВА

Одеса – 2026 р.

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

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

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувачка кафедри МіЛ

(підпис)
“ _____ ” _____ 2026 р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
здобувачу вищої освіти
Євгенію ВОРОБІЙОВУ**

1. Тема роботи: «Підвищення ефективності управління соціальною відповідальністю на підприємстві» 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: наукові праці, законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні дані, а також фінансова звітність підприємства

4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра. Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи управління соціальною відповідальністю бізнесу. 1.1. Соціальна відповідальність бізнесу: поняття, види та чинники формування. 1.2. Вплив соціальної відповідальності бізнесу на ефективність управління. Висновки до розділу 1. Розділ 2. Дослідження особливостей діяльності та управління соціальною відповідальністю ТОВ «Одеський хлібозавод № 4». 2.1. Характеристика профілю компанії ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» та її місце на ринку хлібопекарської продукції. 2.2. Аналіз техніко-економічних та фінансових показників діяльності підприємства. 2.3. Оцінка системи управління соціальною відповідальністю бізнесу ТОВ «Одеський хлібозавод № 4». Висновки до розділу 2. Розділ 3. Рекомендації щодо забезпечення соціальної відповідальності та підвищення ефективності діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод № 4». 3.1. Модель забезпечення соціальної відповідальності ТОВ «Одеський хлібозавод № 4». Висновки до розділу 3. Висновки. Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням об'ємів, язикових креслень) таблиць 34, рисунків 10.

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

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 15.02.2026 р.

Керівник

_____ (підпис)

Завдання прийняв до виконання

_____ (підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	15.02.26-14.03.26	виконано
2	Захист звіту з практики	15.03.26-17.03.26	виконано
3	Розробка теоретичного розділу	18.03.26-28.03.26	виконано
4	Розробка аналітичного розділу	29.03.26-16.04.26	виконано
5	Розробка проектного розділу	17.04.26-02.05.26	виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	03.05.26-07.05.26	виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	03.05.26-07.05.26	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	12.05.26-16.05.26	виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	17.05.27-19.05.26	виконано
10	Нормоконтроль роботи	22.05.26-24.05.26	виконано
11	Перевірка роботи на плагіат	22.05.26-24.05.26	виконано
12	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	27.05.26-31.05.26	виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	01.06.26-04.06.26	виконано
14	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	05.06.26-10.06.26	виконано
15	Захист кваліфікаційної роботи	12.06.26-22.06.26	

Здобувач

_____ (підпис)

Керівник роботи

_____ (підпис)

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

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувач-дипломник

_____ Євгеній ВОРОБІЙОВ

_____ підпис

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми обумовлена зростанням ролі соціальної відповідальності бізнесу в умовах посилення конкуренції, підвищення вимог споживачів та вдосконалення управління соціальними аспектами діяльності.

У першому розділі «**Теоретичні основи управління соціальною відповідальністю бізнесу**» визначено сутність соціальної відповідальності бізнесу, її види, чинники формування та досліджено вплив КСВ на ефективність управління підприємством.

У другому розділі «**Дослідження особливостей діяльності та управління соціальною відповідальністю у ТОВ «Одеський хлібозавод №4»**» проаналізовано виробничо-господарську діяльність підприємства, його техніко-економічні та фінансові показники, а також оцінено систему управління соціальною відповідальністю.

У третьому розділі «**Рекомендації щодо забезпечення соціальної відповідальності та підвищення ефективності діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»**» запропоновано модель та заходи щодо підвищення ефективності управління соціальною відповідальністю на підприємстві.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 83 сторінки, 34 таблиці, 10 рисунків. Перелік посилань нараховує 41 найменування.

Ключові слова: соціальна відповідальність бізнесу, корпоративна соціальна відповідальність, управління підприємством, ефективність діяльності, стейкхолдери.

SUMMARY

The relevance of the topic is determined by the growing role of corporate social responsibility in the context of increasing competition, rising consumer demands, and the improvement of social aspects of business management.

The first chapter, «**Theoretical Foundations of Corporate Social Responsibility Management**» defines the essence of corporate social responsibility, its types, formation factors, and examines its impact on enterprise management efficiency.

The second chapter, «**Study of the Peculiarities of Activity and Corporate Social Responsibility Management of LLC ‘Odesa Bread Factory No. 4’**» analyzes the production and economic activities of the enterprise, its technical, economic and financial indicators, and evaluates the corporate social responsibility management system.

In the third chapter, «**Recommendations for Ensuring Corporate Social Responsibility and Improving the Efficiency of LLC ‘Odesa Bread Factory No. 4’**» a model and measures to improve the efficiency of corporate social responsibility management at the enterprise are proposed.

The bachelor's qualification thesis contains 83 pages, 34 tables, 10 figures. The list of references includes 41 sources.

Keywords: corporate social responsibility, business social responsibility, enterprise management, operational efficiency, stakeholders.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ БІЗНЕСУ	10
1.1. Соціальна відповідальність бізнесу: поняття, види та чинники формування	10
1.2. Вплив соціальної відповідальності бізнесу на ефективність управління	18
Висновки до розділу 1	22
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД № 4»	24
2.1. Характеристика профілю компанії ТОВ «Одеський хлібо завод № 4» та його місце на ринку хлібопекарської продукції	24
2.2. Аналіз техніко-економічних та фінансових показників діяльності підприємства	33
2.3. Оцінка системи управління соціальною відповідальністю бізнесу ТОВ «Одеський хлібо завод № 4»	47
Висновки до розділу 2	56
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД № 4»	58
3.1 Механізм забезпечення соціальної відповідальності ТОВ «Одеський хлібо завод № 4»	58
3.2. Оцінка ефективності удосконалення механізму корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Одеський хлібо завод № 4»	64
Висновки до розділу 3	68
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ	78

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах господарювання діяльність підприємств дедалі більше розглядається не лише з позицій отримання прибутку, але й з точки зору їхнього впливу на суспільство та навколишнє середовище. Посилення конкуренції, зростання вимог споживачів та зміни у нормативному регулюванні формують нові підходи до управління, серед яких соціальна відповідальність бізнесу займає помітне місце [3].

Сьогодні соціальна активність створює нову цінність для бізнесу. Вона допомагає знайти баланс між грошима та потребами людей. Це зміцнює позиції компанії на ринку та викликає довіру у партнерів. Врахування інтересів клієнтів і держави стає основою для успішного розвитку. Бізнес стає частиною суспільства, а не просто механізмом для заробітку.

Підприємства, які ігнорують соціальні аспекти своєї діяльності, поступово втрачають довіру зацікавлених сторін, що може відобразитися як на їхній репутації, так і на економічних результатах. У той же час компанії, які інтегрують принципи соціальної відповідальності у свою діяльність, отримують додаткові можливості для розвитку, зокрема через підвищення рівня лояльності працівників, партнерів і споживачів.

Ступінь дослідження проблеми. Питання соціальної відповідальності бізнесу знайшли відображення у працях таких відчизняних та зарубіжних науковців, як В. Харчук [32], О. Зибарева [11], І. О. Щербатюк [34], Л. Ліпич [17], Р. Й. Баумгартнер [36], П. Вельте [41], Г. Е. Гюрлер [38]. У наукових роботах розглядаються різні аспекти соціальної відповідальності, зокрема її вплив на ефективність діяльності підприємств. Водночас питання практичного впровадження та оцінки ефективності соціально відповідальних заходів на рівні окремого підприємства потребують подальшого дослідження.

Мета та завдання дослідження. Метою роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів управління соціальною відповідальністю

бізнесу та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління соціальними питаннями на підприємстві.

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

- дослідити сутність соціальної відповідальності бізнесу, її види та чинники формування;
- визначити вплив корпоративної системи соціальної відповідальності на ефективність управління підприємством;
- провести аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»;
- надати оцінку систему управління соціальною відповідальністю на підприємстві;
- обґрунтувати напрями підвищення ефективності управління соціальною відповідальністю;
- розробити рекомендації та модель забезпечення ефективного рівня соціальної відповідальності на підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління соціальною відповідальністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні засади підвищення ефективності управління соціальною відповідальністю бізнесу на підприємстві.

Методи дослідження. В основу дослідження покладені загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема аналіз і синтез, узагальнення, порівняння, системний підхід, а також методи економічного аналізу, що дозволило комплексно дослідити обрану тему.

Інформаційно-нормативною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні дані, а також фінансова звітність підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності управління соціальною відповідальністю на підприємстві, що сприятиме

покращенню його соціально-економічних показників та зміцненню конкурентних позицій.

Апробація отриманих результатів дослідження. 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).

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 1 наукову працю: Воробйов Є., Горбатюк А. Підвищення ефективності управління соціальною відповідальністю на підприємстві. *Матеріали VIII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції «Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді»*. С 166-168.

Робота містить 83 сторінки, з них 70 сторінок основного тексту, 34 таблиці, 10 рисунків. Перелік посилань нараховує 41 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ БІЗНЕСУ

1.1. Соціальна відповідальність бізнесу: поняття, види та чинники формування

Питання соціальної відповідальності бізнесу (КСВ), або корпоративної соціальної відповідальності (CSR - Corporate Social Responsibility, КСВ), як це прийнято у міжнародній практиці, в останні роки розглядається не як додатковий елемент діяльності підприємства, а як складова його загальної стратегії. Якщо раніше такі практики часто сприймалися як репутаційні ініціативи або добровільні дії, то зараз підхід поступово змінюється. Бізнес опиняється в середовищі, де суспільство, держава та споживачі очікують від нього ширшої участі у вирішенні соціальних питань, що пов'язано не лише зі зростанням суспільної уваги до діяльності компаній, а й із посиленням прозорості бізнес-процесів, розвитком цифрових технологій та швидким поширенням інформації [3].

Вихід підприємств на міжнародний рівень змушує їх підлаштовуватися під міжнародні стандарти, які часто виходять за межі суто економічних показників, де стандарти поведінки поступово уніфікуються. Те, що ще кілька років тому могло залишатися внутрішньою справою підприємства, сьогодні стає предметом публічного обговорення. У таких умовах соціальна відповідальність перетворюється на інструмент не лише репутаційного управління, але й довгострокового забезпечення конкурентоспроможності. У світі, де етичність бренду важить не менше за якість продукту, ігнорування КСВ стає для підприємства стратегічною помилкою, що веде до втрати ринкових позицій [4].

Автори терміну «соціальна відповідальність бізнесу» акцентують увагу на різних аспектах, проте основою усіх визначень залишається відповідальність за екологічні та соціальні наслідки діяльності (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Визначення соціальної відповідальності бізнесу різними авторами

Автор	Визначення
В. Шишкін, О. Онищенко, В. Петров, Т. Алієва- Ярошенко [33]	Соціальна відповідальність бізнесу — це сукупність економічних, правових, етичних і філантропічних зобов'язань компанії перед суспільством
В. Баранова, Т. Кулініч, О. Дутчак [3]	Соціальна відповідальність — це відображення взаємодії бізнесу з інституційним середовищем та суспільними очікуваннями
І. Щербатюк. [34]	Соціальна відповідальність бізнесу є елементом глобального управління, що виходить за межі національних економік
Н.Васюткіна, Б. Бабіч [7]	Соціальна відповідальність полягає у створенні спільної цінності для бізнесу та суспільства
R. J. Baumgartner. [36]	Соціальна відповідальність — це відповідальність організації за вплив її рішень і діяльності на суспільство та довкілля
P. Velte, M. Stawinoga, R. Lueg. [41]	Соціальна відповідальність бізнесу — це відповідальність підприємств за їхній вплив на суспільство
Н. Е. Gurler. [38]	Соціальна відповідальність передбачає перетворення соціальних проблем у можливості для розвитку бізнесу

Джерело: систематизовано автором на основі зазначених джерел

У всіх розглянутих визначеннях можна виділити кілька спільних моментів:

- по-перше, це відповідальність бізнесу за результати своєї діяльності;
- по-друге, орієнтація на взаємодію із суспільством і врахування інтересів різних груп;
- по-третє, поєднання економічних і соціальних цілей;
- по-четверте, поступовий перехід до стратегічного розуміння соціальної відповідальності.

Узагальнюючі підходи різних авторів, можна сформулювати єдине визначення: соціальна відповідальність бізнесу - це комплексна система діяльності підприємства, яка передбачає відповідальність за вплив на

суспільство та довкілля, врахування інтересів зацікавлених сторін і поєднання економічних результатів із створенням суспільної цінності.

Соціальну відповідальність бізнесу доцільно розглядати як систему взаємодії підприємства з зовнішнім і внутрішнім середовищем, яка передбачає врахування економічних, соціальних та екологічних наслідків діяльності. Параметри соціальної відповідальності коригуються відповідно до змін зовнішнього середовища та внутрішніх управлінських рішень. Реалізація цієї стратегії ґрунтується на врахуванні запитів персоналу, споживачів, інвесторів, місцевих громад та державних органів.

У структурі соціальної відповідальності бізнесу зазвичай виділяють кілька видів. Така класифікація має умовний характер і використовується для спрощення аналізу (рис.1.1).

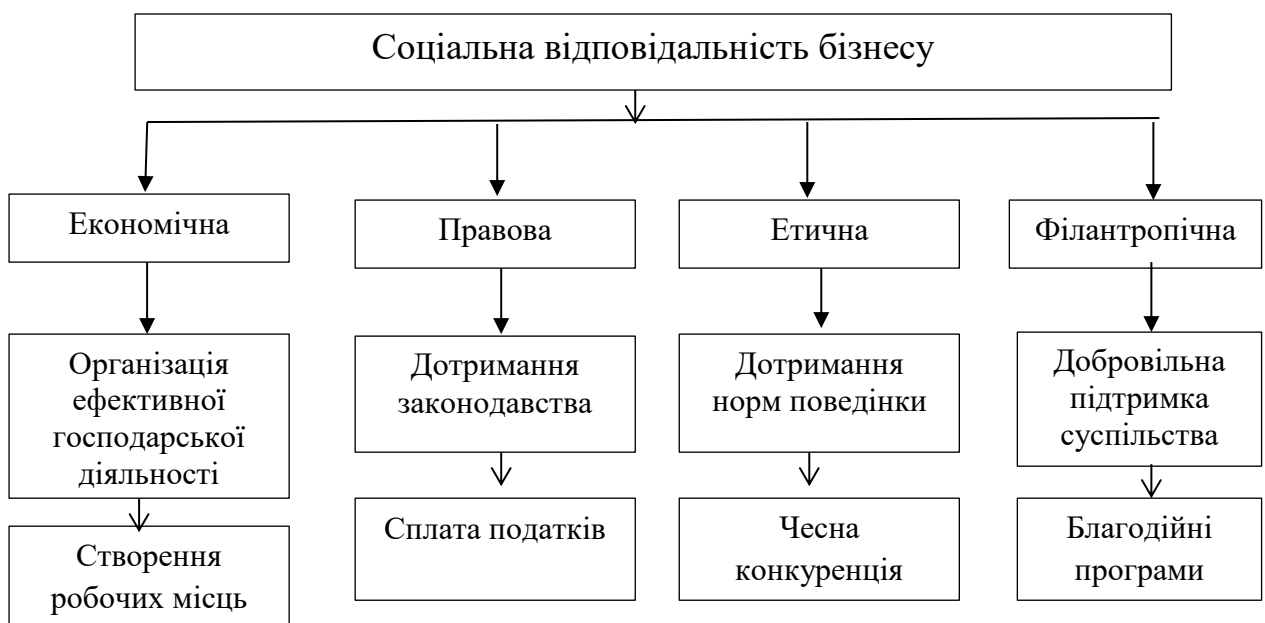


Рис. 1.1. Види соціальної відповідальності бізнесу

Джерело: побудовано автором на основі [3,7,10]

Поділ соціальної відповідальності на окремі види допомагає впорядкувати роботу компанії. У господарській практиці підприємств ці види тісно взаємопов'язані та часто реалізуються одночасно. Будь-яке етичне рішення прямо впливає на прибуток. Добрі справи та благодійність

формують репутацію бренду. Дотримання законів це лише обов'язковий мінімум для існування бізнесу. Етична поведінка та допомога суспільству показують справжню зрілість підприємства.

Зараз фірми все частіше включають соціальні питання у свою основну стратегію. Соціальні заходи планують системно на довгі роки. Компанії впроваджують технології для економії енергії та підтримують місцеві громади. Велику увагу приділяють навчанню та здоров'ю своїх працівників.

Чинники формування стратегії соціальної відповідальності бізнесу умовно можна поділити на чотири групи (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Чинники формування соціальної відповідальності бізнесу

Група чинників	Характеристика впливу
Економічні	Визначають ресурси для реалізації
Соціальні	Формують очікування суспільства
Технологічні	Змінюють інструменти реалізації
Інституційні	Встановлюють правила діяльності

Джерело: [34, 36]

Економічні чинники. Вони визначають можливості підприємства реалізовувати соціальні ініціативи. Без достатнього рівня фінансової стабільності такі програми часто залишаються декларативними. Економічно сильні підприємства можуть дозволити собі більше витратити на соціальні потреби. З часом це окупається через зміцнення бренду та довіру клієнтів, тому КСВ доцільно розглядати як вигідну інвестицію, що дає непрямий прибуток.

Соціальні чинники. Йдеться про очікування суспільства, рівень розвитку громадянського суспільства, а також зміну поведінки споживачів. Сучасний споживач дедалі частіше звертає увагу не лише на продукт, але й на те, як саме він створений. У зв'язку з цим компанії змушені враховувати питання етики, прозорості та екологічності у своїй діяльності [7].

Технологічні чинники. Цифровізація змінює способи взаємодії бізнесу із зацікавленими сторонами. З'являються нові інструменти звітності, моніторингу та комунікації, що підвищує рівень відкритості компаній і водночас створює додаткові вимоги до їх діяльності. Будь-які порушення можуть швидко стати відомими широкому загалу.

Інституційні чинники. Регуляторне середовище, державна політика та міжнародні стандарти формують рамки, у яких функціонує бізнес. На розвиток КСВ суттєво тиснуть міжнародні стандарти [8]. Для відповідності міжнародним стандартам сталого розвитку підприємствам необхідно не лише декларувати соціальні ініціативи, а й фактично впроваджувати заходи у сфері соціальної відповідальності.

Вага різних факторів впливу на КСВ не є постійною. Залежно від обставин, на перший план можуть виходити або суто економічні інтереси, або ж соціальні та регуляторні вимоги. Це багато в чому визначається специфікою галузі та особливостями країни, де працює підприємство. Вплив на цей процес справляють зовнішні кризи, від економічних спадів до пандемій, і геополітичних змін, які зумовлюють необхідність адаптації бізнесу до нових умов функціонування [17].

Соціальна відповідальність пов'язана як з новими можливостями, так і й з ризиками (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Ризики, пов'язані з зростанням соціальної відповідальності бізнесу

Група ризиків	Характеристика
Фінансові	Високі витрати на екологічні проекти, соціальні програми, благодійність і сертифікацію (зокрема ISO 26000), що можуть зменшувати чистий прибуток компанії
Репутаційні (грінвошинг)	Декларування соціальної відповідальності без фактичного виконання заявлених стандартів, що призводить до втрати довіри споживачів
Управлінські та стратегічні	Конфлікт між цілями прибутковості та витратами на КСВ, а також ризик неправильного визначення пріоритетів
Конкурентні	Підвищення собівартості продукції внаслідок соціальних ініціатив, що може знижувати цінову конкурентоспроможність
Персоналу	Витрати на соціальні пакети, які не відповідають очікуванням працівників або потребують перегляду кадрової політики

Джерело: [38]

Якщо соціальні ініціативи є непродуманими, суспільство може сприйняти їх як спробу маніпуляції чи звичайний піар. Отже, такі заходи мають бути узгодженими з реальною діяльністю підприємства, відповідати його стратегічним цілям та враховувати потреби громади.

У сфері взаємодії виробників зі споживачами та суспільством, поряд із загальними зобов'язаннями, можуть визначатися також цілеспрямовані обов'язки за такими напрямками:

- піклування про здоров'я та безпеку населення;
- забезпечення відповідності очікуванням споживачів;
- економічна обґрунтованість формування цін;
- відповідальність щодо власних постачальників;
- відповідальність за суб'єктів, які здійснюють реалізацію продукції (послуг);
- дотримання етичних норм і чесності у взаєминах зі споживачами;
- прозорість інформації про підприємство та його продукцію (послуги);
- систематичний моніторинг рівня задоволеності споживачів;
- пріоритетність інтересів споживачів у процесі вирішення конфліктних ситуацій;
- добросовісність рекламної діяльності;
- своєчасне виконання податкових зобов'язань;
- сприяння суспільним ініціативам у сфері якості та благодійності;
- охорона навколишнього природного середовища [38].

Управління соціальною відповідальністю організації передбачає реалізацію управлінських функцій, спрямованих на врахування інтересів зацікавлених сторін і прийняття відповідальності за вплив діяльності на підвищення ефективності господарювання та досягнення сталого, збалансованого розвитку.

Розподіл відповідних функцій за елементами системи управління соціальною відповідальністю на підприємствах наведена у табл.1.4.

Таблиця 1.4

Складові системи управління соціальною відповідальністю підприємства

№	Складова	Зміст
1	Організаційно-управлінське забезпечення	наявність на підприємстві спеціального підрозділу з корпоративної соціальної відповідальності; наявність менеджера з соціальної відповідальності; щорічний випуск соціального звіту; проведення соціального аудиту; наявність кодексів ділової етики
2	Управління персоналом	високий рівень корпоративної культури; ефективна система оплати праці; навчання та професійний розвиток персоналу; наявність компенсаційного пакету; соціальний захист працівників; розвинена соціальна інфраструктура
3	Охорона праці та здоров'я	навчання працівників з питань охорони праці та промислової безпеки; реалізація соціальних програм у сфері охорони праці та безпеки
4	Природоохоронна діяльність і ресурсозбереження	екологічний моніторинг результатів виробничої діяльності; впровадження програм із захисту довкілля та ресурсозбереження; участь у міжнародних екологічних ініціативах; застосування міжнародних екологічних стандартів якості продукції
5	Соціальні інвестиції в розвиток місцевого співтовариства	розвиток об'єктів соціальної інфраструктури в регіоні присутності; підтримка сфери охорони здоров'я; сприяння розвитку культури і мистецтва; підтримка спорту; участь у партнерських проєктах із державними та місцевими органами влади, громадськими організаціями та бізнесом; благодійна допомога соціально вразливим категоріям населення

Джерело: систематизовано автором на основі [38]

Виконання наведених функцій вимагає приділяти більше уваги розвитку здібностей керівника та його компетенцій, особливо щодо відповідального виконання важливих стратегічних завдань. Однією з умов для розвитку соціальної відповідальності керівника є те, як саме він реалізує свій потенціал, що безпосередньо впливає на його бажання дотримуватися економічних, соціальних та етичних норм.

Потенціал успіху сучасного лідера складається з таких компонентів [38]: 1. *Інтелектуальні здібності* - це розсудливість, стратегічне бачення та

глибоке знання своєї справи, грамотне мовлення, допитливість, інтуїція, здатність швидко вчитися та широкий кругозір.

2. *Особистісні якості* - ініціативність, креативність, чесність, впевненість у собі, незалежність та амбітність. Керівника характеризують наполегливість, енергійність, висока працездатність, відповідальність та здатність до співпереживання.

3. *Сформовані вміння та навички* - здатність заручатися підтримкою та здобувати авторитет, вміння організовувати процеси, переконувати людей, працювати над собою, бути надійним партнером, а також розуміння гумору та вміння розбиратися в людях.

Таким чином, соціальна відповідальність бізнесу є складним і багатогранним явищем, яке формується під впливом різних чинників і охоплює різні аспекти діяльності підприємства. Її ефективна реалізація потребує системного підходу, врахування інтересів стейкхолдерів та постійного вдосконалення управлінських практик.

Значний вплив на роль та розвиток соціальної відповідальності бізнесу в Україні справила війна, розпочата 24 лютого 2022 року. Через запровадження надзвичайного стану структура доходів та витрат компаній зазнала певних змін, проте визначальну роль у зростанні видатків на соціальну відповідальність відіграла саме громадянська позиція власників та персоналу. Підтримка держави, Збройних Сил України та власних співробітників стала пріоритетним завданням для вітчизняних підприємств.

Щодо проблематики КСВ в Україні, варто передусім зауважити, що переважна більшість українських компаній (77%) долають найгостріші соціальні виклики власними ресурсами [12]. Цей факт не є позитивним і свідчить про недостатній рівень розвитку соціально відповідального бізнесу в межах української держави. Основна перешкода впровадження КСВ у вітчизняну бізнес-практику полягає в тому, що багато підприємств не мають фінансової можливості утримувати соціальну сферу. Внаслідок війни ця проблема лише загострилася, тому, згідно з опитуванням компанії Factum

Group Ukraine [12], близько 67% українських підприємств реструктурували свої бюджети, виокремивши соціальну відповідальність як самостійний пункт бюджетного балансу.

1.2. Вплив соціальної відповідальності бізнесу на ефективність управління

Нерідко компанії впроваджують принципи соціальної відповідальності вимушено, під тиском обставин. Проте з часом ці практики стають частиною загальної системи управління. У такому разі вони перестають бути формальністю і перетворюються на елемент корпоративної культури. Це, зрештою, допомагає бізнесу отримати довгострокові конкурентні переваги, підвищити рівень довіри з боку партнерів та зміцнити свою репутацію.

У наукових дослідженнях здійснюється пошук межі між витратами на соціальні проєкти та реальними фінансовими показниками. Прямий зв'язок соціальної відповідальності з конкурентоспроможністю підтверджується дослідженнями різних авторів [33].

Інвестиції в цей напрям забезпечують ринкові переваги; позитивний імідж та висока лояльність споживачів стають ключовими ресурсами підприємства. Бізнес отримує додаткові інструменти для зміцнення своїх позицій. Проте очікувати швидкого чи лінійного ефекту від таких інвестицій не варто. Результат частіше прихований у глибині управлінських процесів або проявляється через посилення позицій бренду на ринку. Звична фінансова звітність просто не пристосована для вимірювання таких непрямих впливів. Тому бізнесу потрібні нові підходи до оцінки, які б фіксували не лише грошові потоки, а й довгострокові переваги в операційній діяльності та репутації [32].

Узагальнення підходів різних авторів дає змогу виділити вектори впливу соціальної відповідальності на ефективність управління (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Механізми впливу соціальної відповідальності на управління

Механізм	Характеристика	Ефект для управління
Репутаційний	Публічні ініціативи, благодійність, екологічні програми	Зростання довіри, полегшення комунікацій із партнерами
Вплив на персонал	Соціальні програми для працівників, навчання, корпоративна культура	Підвищення мотивації, зниження плинності кадрів
Аналітичний	Впровадження ESG-показників, нефінансової звітності	Більш обґрунтовані управлінські рішення
Стратегічний	Інтеграція соціальних та економічних цілей у стратегію	Довгострокова стабільність та конкурентні переваги
Ризиковий	Аналіз екологічних та соціальних ризиків	Зниження ймовірності криз та конфліктів
Взаємодія із стейкхолдерами	Комунікація з громадою, клієнтами, інвесторами	Формування партнерських відносин, підвищення лояльності

Джерело: систематизовано автором на основі [32, 33]

Формування репутаційного капіталу. Репутаційний капітал сьогодні один із найцінніших нематеріальних активів підприємства. Репутація не створюється миттєво, а накопичується роками через послідовну соціальну політику. Довіра з боку клієнтів, партнерів та інвесторів стає прямим наслідком відповідальної поведінки, що зрештою забезпечує компанії стійкі ринкові позиції навіть у періоди турбулентності. Ігнорування соціальних аспектів здатне миттєво зруйнувати роками створювану репутацію, що робить цей актив надзвичайно вразливим до помилок менеджменту.

Трансформації у внутрішньому управлінні. Дотримання високих соціальних стандартів безпосередньо корелює з лояльністю персоналу. Компанії з ціннісною позицією демонструють вищу залученість фахівців та низькі показники плинності кадрів, а сприятливий психологічний клімат стає природним каталізатором продуктивності праці.

Удосконалення системи прийняття управлінських рішень (СПУР). СПУР стає складнішою через необхідність враховувати екологічні та соціальні наслідки поряд із фінансовими показниками, що позбавляє менеджмент ілюзії швидких перемог, але робить стратегію обґрунтованою та

орієнтованою на довгострокову перспективу. Для підтримки цієї моделі бізнес впроваджує нові інструменти контролю: нефінансову звітність, системи ESG-метрик та індикатори сталого розвитку.

Включення соціальної відповідальності в систему управління ризиками дає бізнесу додатковий захист. Постійне спілкування з партнерами, клієнтами та громадою допомагає підприємству швидше підлаштовуватися до криз. Налагоджені зв'язки працюють як система попередження, що спрощує виявленню вчасно та ідентифікувати потенційні загрози та оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища, перетворюючи соціальний діалог на інструмент стабілізації бізнесу.

Проте концепція соціальної відповідальності має і зворотний бік. Значні інвестиції у позавиробничу сферу можуть тимчасово знизити дохідність бізнесу. Для представників малого та середнього підприємництва, які діють в умовах дефіциту коштів, такі витрати часто стають критичними.

Нерідко соціальні заходи мають декларативний характер і не приносять реальної користі. У такому разі вони не посилюють систему менеджменту, а лише створюють додаткові витрати. Отже, результативність стратегії залежить не від задекларованих принципів, а від якості їхнього практичного впровадження.

Проте практика провідних підприємств підтверджує ефективність соціальної відповідальності у довгостроковому періоді. Завдяки формуванню стабільного бізнес-середовища, мінімізації конфліктів та зміцненню довіри підприємство забезпечує собі стійкі конкурентні переваги. Тому й стратегічні вигоди від такої діяльності переважають поточні витрати [34].

Вплив соціальної відповідальності на ефективність менеджменту реалізується через розгалужену систему внутрішніх і зовнішніх механізмів, що підвищує конкурентоспроможність, інвестиційну привабливість та лояльність персоналу (табл. 1.6).

В межах внутрішнього середовища акцент впливу зміщується на розвиток персоналу та організаційну культуру, що обумовлює утримання

фахівців і зростання їхньої мотивації, що безпосередньо корелює з продуктивністю праці.

Таблиця 1.6

Ключові механізми впливу соціальної відповідальності на ефективність управління

Категорія механізмів	Назва механізму	Сутність та характер впливу на ефективність
Внутрішні механізми (персонал та процеси)	Корпоративна культура та цінності	Формування етичного середовища, що мінімізує внутрішні конфлікти та стимулює продуктивність праці.
	Управління персоналом	Впровадження соціальних пакетів, програм навчання та гарантування безпеки праці знижує плинність кадрів і посилює мотивацію.
	Інформаційні системи	Прозора соціальна звітність покращує якість та обґрунтованість управлінських рішень.
Зовнішні механізми (ринок та репутація)	Репутаційний менеджмент	Формування позитивного іміджу компанії, що безпосередньо конвертується у довіру споживачів та лояльність до бренду.
	Стейкхолдерський підхід	Налагодження конструктивної взаємодії з громадами, владою та партнерами для підтримки бізнесу та нівелювання зовнішніх ризиків.
	Екологічні стандарти	Перехід на екологічно чисте виробництво (напр. ISO 14000), для оптимізації витрат ресурсів та уникнення штрафних санкцій.

Джерело: систематизовано автором на основі [41]

Взаємодія із зовнішнім оточенням будується на принципах прозорості у стосунках зі споживачами, партнерами та громадами. Дотримання цих принципів мінімізує репутаційні загрози та формує стабільний базис для операційної діяльності. За умови інтеграції соціальних чинників у стратегічне планування, вони стають основою для зміцнення довіри стейкхолдерів. Позитивна динаміка репутаційного капіталу сприяє прийняттю виважених рішень, що визначає якість системи управління та стратегічну стабільність підприємства.

Оцінку управлінської ефективності доцільно розширити поза межі суто фінансових показників, бо вона має враховувати адаптивність підприємства, стабільність взаємодії зі стейкхолдерами та здатність до сталого розвитку.

Результати впровадження соціальних практик часто мають латентний і кумулятивний характер, що ускладнює їхню миттєву фіксацію [36]. Зокрема, зміцнення довіри або трансформація корпоративної культури тривають протягом значного часового проміжку. З огляду на це, моніторинг результативності соціальної відповідальності має ґрунтуватися на багатофакторному аналізі. У цьому контексті соціальну відповідальність доцільно розглядати як стратегічну інвестицію, а не поточні витрати. Попри відсутність миттєвого фінансового ефекту, така діяльність закладає фундамент для подальшого зростання. Як наслідок, системне впровадження соціальних практик забезпечує стабільність показників діяльності у довгостроковому періоді [32].

Ця концепція трансформує управлінські підходи, розширює інструментарій прийняття рішень та встановлює нові стандарти корпоративної діяльності. У сучасних умовах її значення лише зростає, оскільки бізнес змушений враховувати не лише економічні, але й соціальні аспекти своєї діяльності.

Висновки до розділу 1

Формування та розвиток соціальної відповідальності бізнесу визначається сукупністю економічних, соціальних, технологічних та інституційних чинників, які змінюють характер діяльності підприємств і підсилюють вимоги до їх прозорості та етичності. Види КСВ, попри умовність їх поділу, відображають комплексний характер цього явища та взаємопов'язаність його складових. За умови системного впровадження соціальна відповідальність перетворюється на інструмент зміцнення репутації, підвищення довіри та забезпечення стійкого розвитку бізнесу, тоді як формальний підхід до її реалізації може нівелювати очікуваний ефект.

Попри наявність критики щодо витратності соціальної відповідальності, більшість сучасних досліджень підтверджують її

позитивний вплив на управлінську ефективність у довгостроковій перспективі. Включення соціальних аспектів у стратегічне планування, систему управління ризиками та взаємодію зі стейкхолдерами підвищує адаптивність бізнесу до змін зовнішнього середовища і знижує ймовірність криз. Водночас ефективність такої діяльності залежить від реального впровадження, а не декларативності, що визначає здатність підприємства до стабільного розвитку та збереження стійких ринкових позицій.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД № 4»

2.1. Характеристика профілю компанії ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» та її місце на ринку хлібопекарської продукції

Компанія ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» здійснює господарську діяльність на основі статутного капіталу, розподіленого між учасниками, які несуть відповідальність у межах своїх внесків відповідно до чинного законодавства України [22]. Підприємство є юридичною особою, має самостійний баланс, розрахункові рахунки в банківських установах, печатку та інші реквізити (див. табл.2.1).

Таблиця 2.1

Загальні реєстраційні відомості ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

Параметр	Значення
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Одеський хлібозавод № 4»
Код ЄДРПОУ	43370789
Дата заснування	27.11.2019
Юридична адреса	65078, Україна, Одеська обл., м. Одеса, вул. Танцюри Євгенія, буд. 14, каб. 1
Статутний капітал	150 000,00 грн
Основний вид діяльності	10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання
Інші види діяльності	Виробництво сухарів та печива; оптова торгівля зерном та продуктами харчування; роздрібна торгівля; вантажний транспорт; надання майна в оренду.

Джерело: систематизовано автором на основі [22, 40, 26]

ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» відноситься до підприємств харчової промисловості, що має багаторічну історію функціонування та розвитку в регіоні. Завод було створено у радянський період як частину системи

постачання населенню хлібобулочних виробів, що відповідало централізованій моделі економіки того часу. Первинною функцією підприємства було масове виробництво продукції – хліба та хлібобулочних виробів для населення міста Одеси та прилеглих територій [26].

У процесі трансформації економіки України в 1990-х роках підприємство зазнало реорганізації, внаслідок чого набуло сучасної організаційно-правової форми товариства з обмеженою відповідальністю. Подальший розвиток характеризувався модернізацією виробничих потужностей, впровадженням нових технологій випікання та розширенням асортименту продукції [27].

На сучасному етапі підприємство входить до складу великого національного виробничо-торговельного об'єднання «Lauffer Group», що спеціалізується на виробництві борошна, хлібобулочних та кондитерських виробів. Місія ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» полягає у постачанні споживачам якісну та доступну продукцію шляхом поєднання традицій із сучасними технологіями. Стратегічна мета підприємства передбачає зміцнення позицій на ринку Одещини, розширення асортименту та підвищення ефективності виробництва. Пріоритетними напрямками розвитку є освоєння інновацій, оптимізація процесів та виконання соціально значущої функції стабільного постачання продуктів першої потреби населенню регіону.

Основними видами діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» є [22]:

- виробництво хліба;
- хлібобулочних виробів;
- кондитерських виробів.

Асортимент продукції підприємства позиціонується як диверсифікованим і включає як соціальні види хліба, так і продукцію з підвищеною доданою вартістю (табл. 2.2).

Підприємство дотримується стратегії гармонізації класичного асортименту з новими розробками в сегменті здорового харчування.

Поєднання традицій та інновацій гарантує швидку адаптацію до ринкових трансформацій і зміцнює ринкові позиції компанії.

Таблиця 2.2

Спеціалізація та асортимент продукції ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

Група продукції	Характеристика	Продукція
Традиційні сорти хліба	Основна соціально значуща продукція масового попиту	Пшеничний хліб, житній хліб, житньо-пшеничний хліб
Батони та формові вироби	Вироби з пшеничного борошна з м'якою структурою	Батон нарізний, батон «Молочний», хліб формовий
Здобні хлібобулочні вироби	Продукція з підвищеним вмістом цукру та жирів	Булочки, рогалики, плетінки, здобні вироби
Кондитерська продукція	Вироби короткострокового зберігання	Пироги, рулети, кекси, печиво
Дієтична та функціональна продукція	Продукція з підвищеною харчовою цінністю або спеціальними властивостями	Хліб із висівками, зерновий хліб, бездріжджові вироби

Джерело: систематизовано автором на основі [22, 26]

Організаційна структура підприємства побудована за лінійно-функціональним принципом, що поєднує сувору ієрархію управління з професійною спеціалізацією допоміжних підрозділів, та представлена наступними організаційними підрозділами [23]:

- 1) *Виробничий сектор* (виробничий, ремонтно-будівельний відділи та відділ поставок, безперебійний випуск продукції);
- 2) *Економічний супровід* представлений планово-економічним відділом та бухгалтерією, які відповідають за фінансову стабільність.
- 3) *Комерційна діяльність* (логістика, транспортний відділ та службу продажу і маркетингу для ефективного збуту);
- 4) *Адміністративно-правовий блок* об'єднує відділ кадрів, юридичну службу та службу безпеки.

Схема розподілу повноважень та підпорядкованості відділів представлена на рис.2.1.

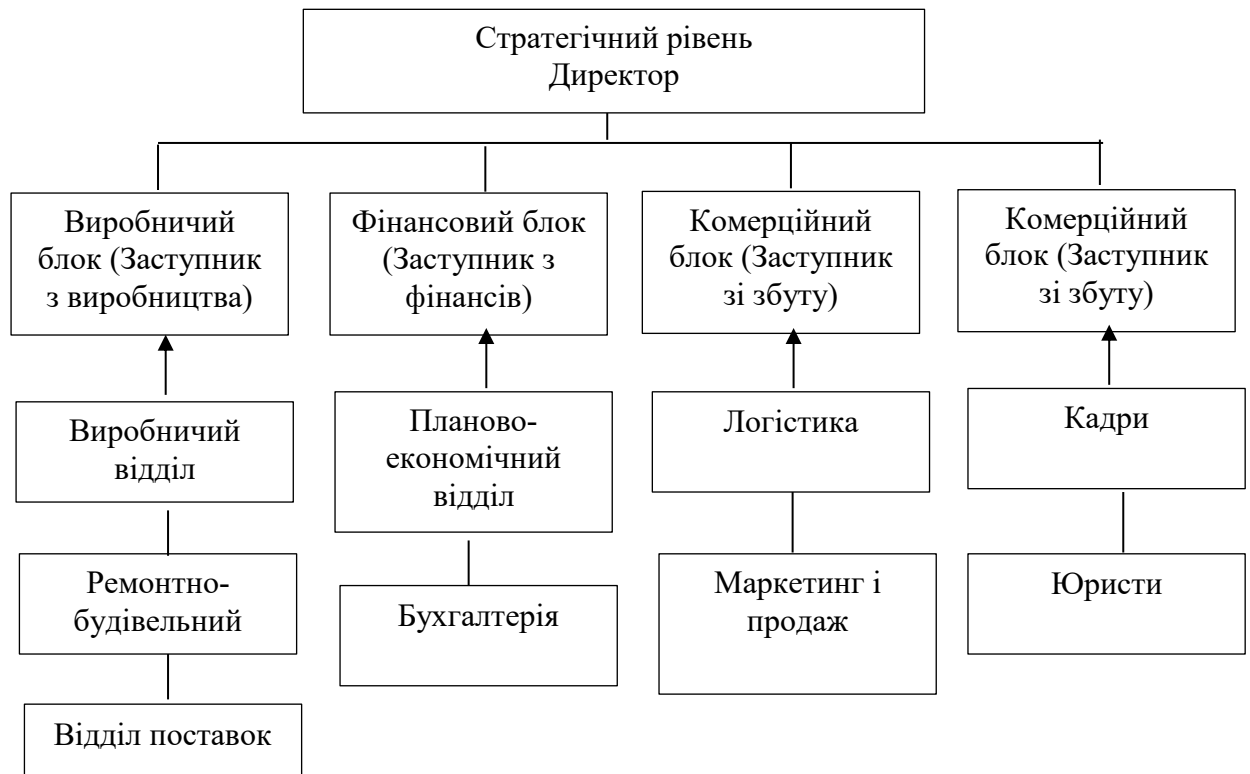


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

Джерело: побудоване автором на основі [22]

Структура ринку хлібопекарської продукції в Україні представлена поєднанням індустріальних холдингів та суб'єктів малого підприємництва (табл. 2.3, рис.2.2). Великі хлібозаводи залишаються лідерами ринку (46%), утримуючи майже половину всього обсягу завдяки ефекту масштабу та фокусу на «соціальних» (базових) сортах хліба, що забезпечує їм стабільний масовий попит. Проте малі пекарні вже контролюють понад третину ринку (34%), що є дуже високим показником для харчової промисловості та свідчить про серйозну децентралізацію виробництва. Висока частка малих пекарень (34%) та їхня спеціалізація на нішевих і преміальних виробках вказують на те, що споживач готовий переплачувати за унікальність та якість. Середні підприємства мають найменшу частку - 20%. Вони перебувають у найбільш вразливому становищі ("пастці середини"): вони не можуть конкурувати за ціною та обсягами з великими хлібозаводами; вони

не мають такої гнучкості, мобільності та близькості до клієнта, як малі крафтові пекарні.

Таблиця 2.3

Структура хлібопекарського ринку за типами виробників 2025 року

Тип виробника	Частка ринку, %	Основна спеціалізація
Великі хлібозаводи	46	Масове виробництво, соціальні сорти
Середні підприємства	20	Регіональні бренди
Малі пекарні	34	Нішеві та преміальні вироби

Джерело: [8]

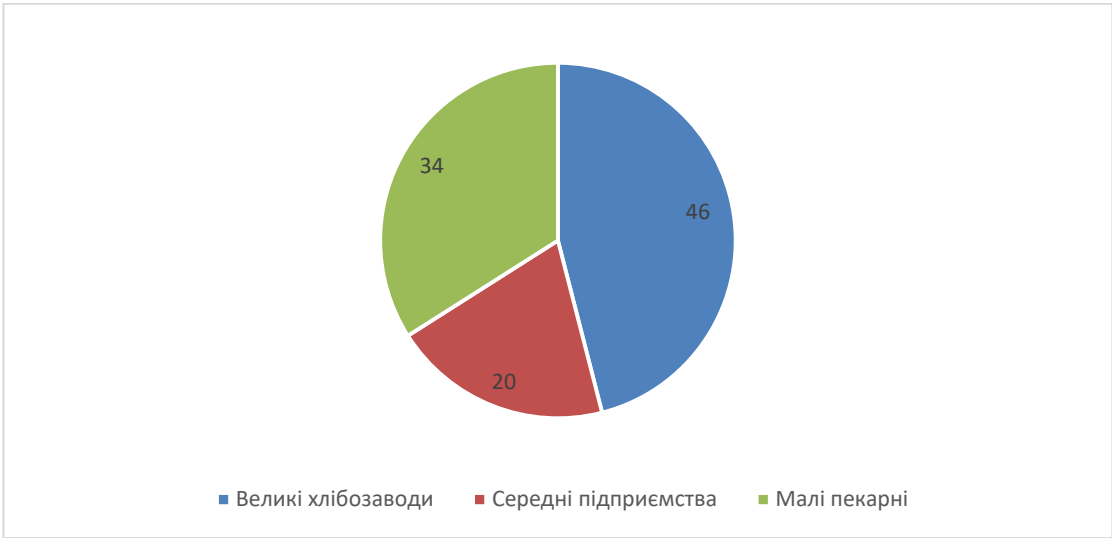


Рис. 2.2. Розподіл хлібопекарського ринку за типами виробників 2025 року, %.

Джерело: [8,23]

У 2025 році Ukrainian Business Award разом із аналітичними партнерами провели дослідження ринку хлібопекарської продукції та визначили ТОП-10 виробників хліба в Україні (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

ТОП-10 найбільших виробників хліба в Україні

Місце в рейтингу	Назва компанії	Кількість балів
1	Київхліб	14,05
2	Кулиничі	10,63
3	Хлібні інвестиції	8,60

Продовження таблиці 2.4

4	Агробізнес	6,72
5	Концерн Хлібпром	6,20
6	КВФ РОМА	6,17
7	Рига Хліб	5,34
8	Рум'янець	5,27
9	Черкасихліб ТД	4,96
10	Хліб-Трейд	2,83

Джерело: [8,32]

У рейтингу враховували обсяги виробництва, кількість товарних позицій (SKU), кадровий потенціал, орієнтацію на клієнта, присутність у цифровому середовищі та інші важливі показники, що дозволяють оцінити не лише розміри компанії, а й якість її роботи. Згідно з наведеними даними, основний масив ринку досі тримається на великих хлібозаводах. Саме вони вважаються фундаментом галузі, оскільки їхні потужності дозволяють стабільно закривати потребу в масовому та, що важливо, доступному продукті. Власне, на таких гігантах і тримається продовольча безпека.

Середній сегмент зазвичай фокусується на регіональному рівні. Такі підприємства часто впізнавані завдяки локальним брендам. Вони швидше за великі заводи реагують на зміни, хоча й обмежені у масштабах виробництва. При тому частка яких поступово зростає. Їхній успіх диктується запитом споживача, свіжість та різноманітність рецептур. Звісно, за обсягами вони не можуть конкурувати з промисловими вузлами, проте вони суттєво пожвавлюють ринок. При тому ринок стає дедалі щільнішим через активність малих пекарень. Їхня частка помітно зростає, що не тільки підштовхує розвиток локального бізнесу, а й створює реальну конкуренцію великим гравцям, змушуючи всю галузь бути підготовленою.

На ринку Одещини сформувався баланс: гіганти на кшталт 4-го хлібозаводу відповідають за масштаб і доступність продукту, а дрібні

виробники за різноманітність. Така конкуренція корисна для регіону, адже поєднує впевненість у поставках із постійним оновленням асортименту локальними брендами. Промислові об'єкти та локальні пекарні різняться за операційними моделями, масштабами збуту та сегментацією споживачів. Висока концентрація виробників зумовлює інтенсивну конкуренцію, що змушує кожну групу формувати специфічні стратегії ринкової адаптації.

У ринковій ієрархії ТОВ «Одеський хлібозавод №4» посідає місце провідного виробника (рис. 2.3).

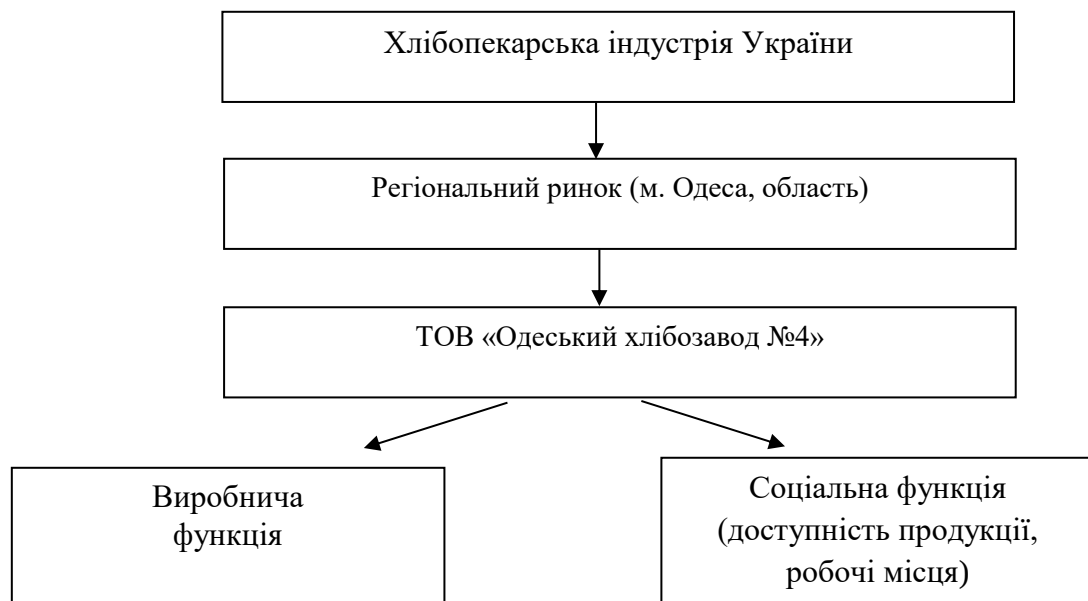


Рис. 2.3. Поєднання промислових цілей та соціальної ролі підприємства
Джерело: [32]

Сьогодні стан українського хлібопекарства варто розглядати не просто як роботу однієї з галузей харчової промисловості, а як складний баланс між економікою та соціальною відповідальністю. Хліб залишається базовим продуктом, тому стабільність його виробництва це питання не стільки прибутку, скільки національної безпеки. Виробництво хліба та хлібобулочних виробів має не лише економічне, але й соціальне значення, оскільки хліб залишається продуктом щоденного споживання для більшості населення [23].

В останні роки галузь опинилася у ситуації постійного виживання. Різке подорожчання енергоносіїв та сировини відбувається на тлі низької купівельної спроможності людей, що не дає виробникам можливості адекватно коригувати ціни, що змушує підприємства постійно переглядати асортимент, шукати приховані внутрішні ресурси та оптимізувати кожен етап випікання.

За даними Державної служби статистики України, у довоєнному 2021 році кількість діючих підприємств з виробництва хліба, хлібобулочних та борошняних виробів становила 5276 одиниць, що на 643 одиниці менше, ніж у 2022 році. Уже у 2023 році кількість таких підприємств зросла на 18,2% порівняно з попереднім роком і перевищила показник довоєнного 2021 року на 3,8% (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Кількість діючих підприємств з виробництва хліба, хлібобулочних і борошняних виробів, одиниць

Показник	2021	2022	2023	% зміни 2023/2022	% зміни 2023/2021
Кількість діючих підприємств з виробництва хліба, хлібобулочних і борошняних виробів	5276	4633	5477	+18,2	+3,8

Джерело: складено автором за даними [8]

За даними Державна служба статистики України, протягом останніх років спостерігається тенденція до поступового скорочення обсягів виробництва хліба, що пов'язано зі змінами структури споживання, демографічними процесами, зростанням витрат на енергоносії та логістику. У 2022 році виробництво хлібопекарської продукції, за даними індексів виробництва Держстату України, знизилося на 22,0% порівняно з довоєнним рівнем (рис. 2.4).

Станом на 2023 рік ситуація стабілізувалася: обсяги виробництва зросли на 3,2% порівняно з попереднім періодом, а у 2024 році спостерігалось зростання на 5,1%, що відбулося переважно за рахунок

відновлення роботи більшості тимчасово призупинених підприємств. Уже у березні 2025 року зафіксовано приріст виробництва на 10,2% порівняно з попереднім місяцем.

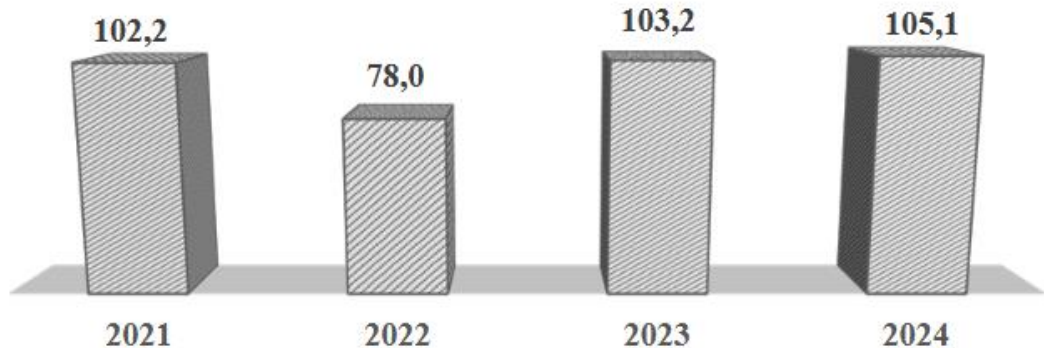


Рис. 2.4. Індеси виробництва хліба, хлібобулочних і борошняних виробів, %

Джерело: [8]

Зменшується середній рівень споживання на одну особу, що підтверджує зміну структури харчування населення. Разом із тим спостерігається зростання частки соціальних сортів хліба, що означає, що виробники адаптуються до економічних умов і орієнтуються на продукцію, яка має стабільний попит.

Паралельно з кількісними змінами відбуваються глибокі трансформації в культурі споживання та асортиментній політиці підприємств. Традиційні сорти хліба масового сегмента поступово втрачають свої позиції (їх виробництво скоротилося приблизно на 20%), поступаючись місцем функціональній та крафтовій продукції. Також на ринку спостерігається стійке зростання популярності сегменту тостового хліба та виробів із подовженим терміном зберігання (до двох тижнів), що відповідає сучасним вимогам до зручності та харчової безпеки.

У цілому сектор виробництва хліба в Україні у 2025 році демонстрував стійкий розвиток, здатність адаптуватися до ринкових умов та соціальну відповідальність, незважаючи на втрату сировинної бази через воєнні дії та

руйнування потужностей для зберігання сировини. Водночас у галузі спостерігається висока плинність кадрів, що разом із вказаними факторами чинить негативний вплив на розвиток виробництва та обмежує зростання ефективності діяльності підприємств.

2.2. Аналіз техніко-економічних та фінансових показників діяльності підприємства

Господарсько-виробнича діяльність ТОВ «Одеський хлібозавод №4» спрямована на стабільне та безперервне виготовлення хлібобулочної продукції відповідно до потреб споживачів регіонального ринку. Специфіка роботи хлібопекарського підприємства полягає в тому, що виробничий процес не може мати тривалих зупинок, оскільки попит на хліб існує щодня і має постійний характер. Саме тому виробництво організоване таким чином, щоб забезпечити регулярний випуск продукції незалежно від зовнішніх умов.

Підприємство функціонує у форматі серійного масового виробництва. Тобто, основні види продукції виготовляються у значних обсягах із дотриманням стабільних технологічних параметрів, щоб підтримувати рівномірне завантаження обладнання, оптимізувати витрати та забезпечувати прогнозовані результати діяльності. У таблиці 2.6 наведено узагальнені показники діяльності підприємства за 2023–2024 роки, що дають змогу оцінити динаміку обсягів виробництва, фінансових результатів, використання ресурсів та ефективність господарювання.

Таблиця 2.6

Динаміка техніко-економічних показників діяльності
ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» за 2023–2024 роки

Показники	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
			абсолютне	відносне
1. Обсяг виробленої продукції в натуральному виразі, тон	5990	6050	60	1,0
2. Обсяг виробленої продукції у відпускних цінах (без ПДВ), тис . грн.	654901	729357	74456	11,37

Продовження таблиці 2.6

3. Виробнича потужність, тон	6200	6200	0	0
4. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг (без ПДВ), тис. грн.	654432	729357	74925	11,45
5. Середньооблікова чисельність штатних працівників складу, осіб	900	849	-51	-5,67
6. Фонд оплати праці, тис. грн всього персоналу, у т.ч. працівників основної діяльності	77763	131618	53855	69,25
7. Основні фонди, тис. грн.	43577	61991	18414	42,25
8. Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	140677	254667	113990	81,06
9. Повна собівартість виробленої продукції, тис. грн.	542392	610283	67891	12,52
10. Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	5894	18745	12851	218,02
11. Чистий прибуток, тис. грн.	784	2199	1415	180,48
12. Витрати на 1 грн. виробленої продукції, грн	0,83	0,84	0,01	1,20
13. Коефіцієнт використання виробничої потужності	0,97	0,98	0,01	1,03
14. Фондовіддача, грн	15,018	11,76	-3,26	-21,72
15. Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	86,40	155,1	68,7	79,63
16. Продуктивність праці, тис. грн. на одного зайнятого в основній діяльності	727,67	859,5	31,83	18,12
17. Рентабельність продукції, %	1,2	0,30	0,16	144,29

Джерело: розраховано автором за даними підприємства [24]

За результатами проведеного аналізу техніко-економічних показників ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» у 2023–2024 рр. встановлено наступне:

1) Спостерігається позитивна динаміка обсягів виробництва в натуральному виразі на 1,0% (60 тонн), що при сталій виробничій потужності (6200 тонн) призвело до зростання коефіцієнта її використання до 0,98. Дохід від реалізації продукції зріс на 11,45%, досягнувши 729 357 тис. грн.

2) Зафіксовано скорочення середньооблікової чисельності персоналу на 5,67% (51 особа) на фоні суттєвого зростання фонду оплати праці (на 69,25%). Це зумовило підвищення середньорічної заробітної плати одного працівника на 79,63% та зростання продуктивності праці на 18,12%.

3) Вартість основних фондів зросла на 42,25%, проте випереджальні темпи зростання вартості засобів порівняно з темпами росту виручки спричинили зниження фондовіддачі на 21,72% (з 15,018 до 11,76 грн). Середньорічна вартість оборотних активів збільшилася на 81,06%.

4) Попри зростання повної собівартості на 12,52% та незначне збільшення витрат на 1 грн продукції (до 0,84 грн), підприємство демонструє стрімке зростання прибутковості. Фінансовий результат від операційної діяльності збільшився у 3,18 раза, а чистий прибуток зріс на 180,48% (з 784 до 2199 тис. грн). Рентабельність продукції за аналізований період також мала позитивну динаміку.

Таким чином, загальна оцінка діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» за 2023–2024 роки демонструє стабільний розвиток, підвищення продуктивності праці та фінансової ефективності, що говорить про надійність підприємства та його здатність підтримувати стійке функціонування на регіональному ринку хлібобулочних виробів.

Тенденції у динаміці основних показників діяльності підприємства попередніх періодів продовжувалися і у 2025 році (табл. 2.7).

Таблиці 2.7

Показники звітності ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» I–III квартали 2025 р.

Показники	Значення
Дохід, грн	703 110 000
Чистий прибуток, грн	1 732 000
Активи, грн	360 229 000
Зобов'язання, грн	349 594 000
Кількість працівників, осіб	986

Джерело: розраховано автором за даними підприємства [23]

Дослідження динаміки та структури доходів підприємства дозволяє визначити пріоритетні джерела надходжень і оцінити внесок кожного виду діяльності у формування підсумкового прибутку (табл. 2.8).

Аналіз показав позитивну тенденцію зростання сукупних надходжень підприємства. Протягом 2023–2024 рр. загальний обсяг доходів збільшився на 135 973 тис. грн, що у відносному вираженні становить 20,23%. Вплив на зазначену динаміку мало розширення масштабів операційної діяльності, доходи від якої у 2024 році склали 807 355 тис. грн. Дослідження внутрішньої структури доходів свідчить про домінування виручки від реалізації продукції, частка якої у 2023 році становила 97,48%.

Таблиця 2.8

Аналіз складу та динаміки доходів ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

Показники	2023 рік		2024 рік		Відхилення	
	Сума тис. грн	Структура, %	Сума тис. грн	Структура, %	Сума, тис. грн	Пунктів
Операційна діяльність						
Чистий дохід (виручка)	654432	97,48	729 357	90,34	74 943	-7,17
Інші операційні доходи	16 926	2,52	77 998	9,66	61 054	7,17
Всього доходи від операційної діяльності	6711358	100	807 355	100	136 997	0
Інвестиційна та фінансова діяльність						
Дохід від участі в капіталі	0	0	0	0	0	0
Інші фінансові доходи	82	14,83	80	12,88	-2	-1.95
Інші доходи	471	85,17	449	87,12	-22	1,95
Всього	553	100	529	100	-24	0
Разом доходи від звичайної діяльності	671 911	100	807 884	100	135 973	0
Надзвичайні доходи	0	0	0	0	0	0
Разом по підприємству	671 911	100	807 884	100	135 973	0

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

У 2024 році спостерігається структурне зсунення, де питома вага чистого доходу знизилася на 7,17 п.п., досягнувши рівня 90,34%. Зазначена зміна зумовлена темпами зростання інших операційних доходів, абсолютне значення яких збільшилося на 61 054 тис. грн (або у 4,6 раза). Це результат здачі майна в оренду, продажу залишків сировини чи інших допоміжних операцій, які допомогли заводу заробити додаткові кошти.

Доходи від фінансових та інвестиційних операцій мають фрагментарний характер і не чинять впливу на загальний фінансовий результат, складаючи менше 0,1% у структурі сукупного доходу. Зокрема, зафіксовано незначне скорочення інших фінансових доходів на 2,5% порівняно з базисним періодом (рис. 2.5).

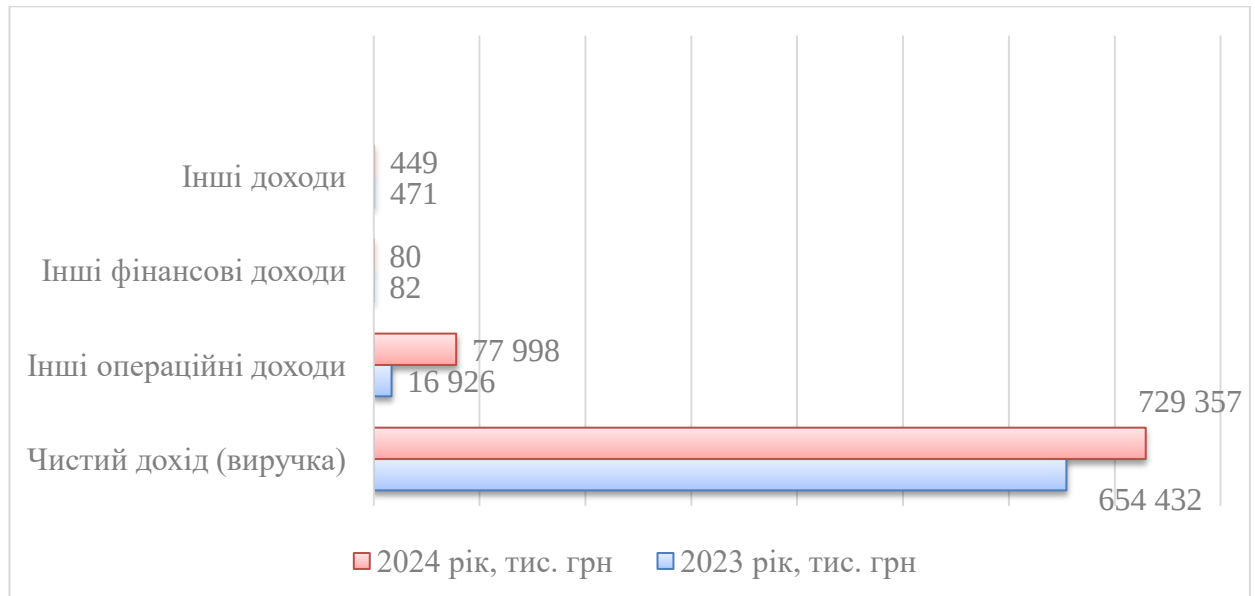


Рис. 2.5. Склад та обсяги доходів ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» у розрізі звітних періодів, тис. грн

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Попри певні структурні коливання, формування доходної частини бюджету підприємства залишається прогнозованим. Домінування операційних доходів підтверджує стійкість ринкових позицій підприємства. Аналіз витрат дозволяє встановити закономірності формування фінансового результату та визначити потенціал прибутковості підприємства. Аналіз витрат у динаміці дозволяє з'ясувати, на що саме завод витрачає ресурси та як ці статті видатків змінюються з часом, що дає можливість побачити реальні тенденції в господарській діяльності, де підприємству вдається економити, а де витрати зростають надто швидко, впливаючи на загальну прибутковість (табл. 2.9, рис. 2.6).

Таблиця 2.9

Зміна витрат ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» за складом та обсягами

Показники	2023 рік		2024 рік		Відхилення	
	Сума тис. грн.	Структура, %	Сума тис. грн.	Структура, %	Сума, тис. грн.	Пунктів
Операційна діяльність						
Собівартість реалізованої продукції	542 392	82,24	610 283	77,33	67 891	-4,91
Адміністративні витрати	29578	4,48	60 919	7,73	31 341	3,25
Витрати на збут	87551	13,27	108 575	13,76	21 024	0,49
Всього основні операційні витрати	659521	89,06	779777	98,82	120 256	9,76
Інші операційні витрати	81 026	10,94	9 334	1,18	-71 692	-9,76
Всього витрат операційної діяльності	740547	100	789 111	100	48 564	0
Інвестиційна та фінансова діяльність						
Фінансові витрати	5274	99,57	15 975	99,93	10 701	0,36
Витрати від участі в капіталі	0	0	0	0	0	0
Інші витрати	23	0,43	6	0,07	-17	-0,36
Всього	5 297	0,71	15 981	2,02	10 684	1,31
Разом від звичайної діяльності	745844	100	805 092	100	59 248	0
Надзвичайні витрати	0	0	0	0	0	0
Разом по підприємству	745844	100	805 092	100	59 248	0

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

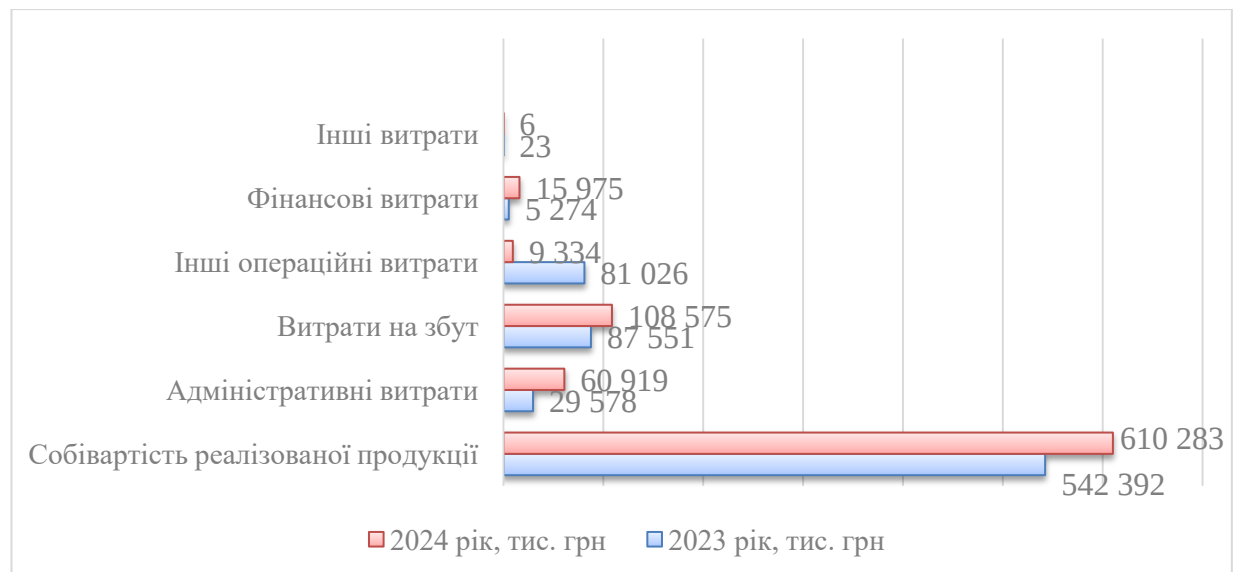


Рис. 2.6. Порівняльна динаміка витрат ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» за їх видами у 2023–2024 рр., тис. грн.

У 2024 році сукупні витрати ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» зросли на 59 248 тис. грн, досягнувши рівня 805 092 тис. грн. Основну частку в структурі займає собівартість реалізованої продукції, хоча її питома вага знизилася з 82,24% до 77,33%. Зафіксовано суттєве зростання адміністративних витрат, які у звітному періоді склали 60 919 тис. грн. Відбулося різке скорочення інших операційних витрат на 71 692 тис. грн, що становить 1,18% у загальній структурі проти 10,94% роком раніше. Фінансові витрати підприємства також збільшилися до 15 975 тис. грн у 2024 році.

Для виявлення кількісних та якісних змін у структурі активів і пасивів підприємства Було проведено горизонтальний та вертикальний аналіз балансу за 2023–2024 роки (табл.2.10).

Таблиця 2.10

Горизонтальний та вертикальний аналіз балансу

ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

Стаття балансу	Горизонтальний аналіз				Вертикальний аналіз		
	2023, тис. грн.	2024, тис. грн.	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення	Структура, %		Відхи- лення
					2023	2024	
АКТИВ							
I. Необоротні активи	43577	61991	18 414	42,25	23,65	19,58	-4,07
в т. ч.: основні засоби	41132	55137	14 005	34,04	22,32	17,42	-4,90
II. Оборотні активи	140677	254667	113990	81,06	76,35	80,42	4,07
в т. ч.: запаси	30939	38488	7 549	24,40	16,79	12,16	-4,63
дебіторська заборгованість	36607	56206	19 599	53,54	19,87	17,75	-2,12
грошові кошти та їх еквіваленти	1964	957	-1007	-51,27	1,07	0,30	-0,77
витрати майбутніх періодів	479	1080	601	125,47	0,26	0,34	0,08
інші оборотні активи	1812	2909	1 097	60,57	0,98	0,92	-0,06
III. Необоротні активи та групи вибуття	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00
БАЛАНС	184254	316658	132 404	71,91	100	100	0,00
ПАСИВ							
I. Власний капітал	5 632	7 382	1 750	31,08	3,06	2,33	-0,73
в т.ч. нерозподілений прибуток	1 402	3 601	2 199	156,81	0,76	1,14	0,38
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	245	164	-81	-33,06	0,13	0,05	-0,08
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	178 377	309 112	130 735	73,32	96,81	97,62	0,81

Продовження таблиці 2.10

IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0	0	0	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	0	0	0	0	0	0	0
БАЛАНС	184 254	316 658	132 404	71,91	100,0	100,0	0,00

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Проведений аналіз показав значне зростання масштабів фінансово-господарської діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод № 4», про що говорить збільшення валюти балансу на 132 404 тис. грн (на 71,91%).

Аналіз динаміки показників балансу ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» за 2023-2024 роки підтверджує позитивні тенденції у розвитку підприємства та покращення майнового стану підприємства. Так загальна вартість активів зросла на 132 404 тис. грн, що перевищує показник попереднього року на 71,91%. Основним фактором цієї динаміки стало інтенсивне накопичення оборотних активів, обсяг яких збільшився на 81,06%, що дозволило заводу сформувати необхідний запас ресурсів для підтримки операційної та фінансової діяльності.

У загальній структурі активів частка оборотних коштів зросла з 76,35% до 80,42%, тоді як питома вага необоротних активів скоротилася до 19,58%. Дворазове скорочення грошових коштів підкреслює їх активне вкладення у виробничий цикл або інвестиційні проєкти.

Пасивна частина балансу демонструє аналогічне зростання на 132 404 тис. грн, де основне навантаження припало на зовнішнє фінансування. Власний капітал продемонстрував помірний приріст на 1 750 тис. грн (+31,08%) завдяки накопиченню нерозподіленого прибутку. Проте темпи залучення позикових коштів виявилися значно вищими, поточні зобов'язання зросли на 73,32%, сформувавши 97,62% усіх джерел фінансування у 2024 році. Така динаміка призвела до зниження частки власного капіталу в

структурі пасивів до 2,33%, що посилює фінансову залежність заводу від зовнішніх кредиторів.

Підсумкові результати аналізу балансу вказують на реалізацію стратегії інтенсивного зростання за рахунок короткострокових запозичень. Підприємство зосередилося на максимальному наповненні оборотного капіталу, що дозволяє підтримувати високі темпи виробництва, але водночас вимагає зваженого підходу до управління боргами. Збільшення питомої ваги оборотних ресурсів та поточних зобов'язань відображає орієнтацію менеджменту на активне використання ринкових можливостей та зовнішніх фінансових інструментів для забезпечення безперебійного робочого процесу.

Показники ділової активності показують, наскільки інтенсивно працює підприємство. Якщо активи обертаються швидко, це означає, що менеджмент грамотно керує фінансовими потоками, а виробничий процес і збут працюють злагоджено. Чим вища ця швидкість, тим менше грошей застоюється на складах чи в неоплачених рахунках, що робить завод фінансово стійкішим (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Аналіз ділової активності ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

Показники	2023 рік	2024 рік	Абс. відхил.
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн	654432	729357	74925
2. Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	542392	610283	67891
3. Середня вартість активів, тис. грн	184254	316658	132404
4. Середня вартість оборотних активів, тис. грн	140677	254667	113990
5. Середня вартість запасів, тис. грн	30939	38488	7549
6. Середня величина дебіторської заборгованості, тис. грн	94401	56206	-38195
7. Середня величина кредиторської заборгованості, тис. грн	178377	309112	130735
8. Середня величина власного капіталу, тис. грн	5632	7382	1750
9. Коефіцієнт оборотності:			
– Активів	3,55	2,30	-1,25
– Запасів	4,65	2,86	-1,79
– Дебіторської заборгованості	21,15	18,95	-2,20
– Кредиторської заборгованості	6,93	12,98	6,05
– Власного капіталу	3,67	2,36	-1,31
– Запасів	116,20	98,64	-17,56
10. Термін одного обороту, дні			
Активів	101,36	158,56	57,20
– Оборотних активів	77,39	127,55	50,16
– Запасів	17,02	19,26	2,24

Продовження таблиці 2.11

Власного капіталу	0,06	0,07	0,01
11.Строк погашення, дні			
– Дебіторської заборгованості	51,93	28,12	-21,81
– Кредиторської заборгованості	95,12	154,79	56,67
12.Тривалість операційного циклу	68,95	47,38	-21,57

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Аналіз показників діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод №4» у 2024 році підтверджує масштабне розширення роботи підприємства. Чистий дохід зріс на 74 925 тис. грн, сягнувши 729 357 тис. грн, що прямо вказує на збільшення обсягів реалізації продукції. Також повна собівартість зросла на 67 891 тис. грн через інтенсифікацію виробничих процесів. Паралельно відбулося нарощування ресурсної бази, середня вартість активів збільшилася на 132 404 тис. грн, а оборотних коштів на 113 990 тис. грн.

Зростання запасів на 7 549 тис. грн пояснюється активним формуванням матеріальних резервів під майбутні замовлення. Позитивною зміною стало покращення розрахункової дисципліни контрагентів, про що говорить скорочення дебіторської заборгованості на 38 195 тис. грн. Стрімке зростання кредиторської заборгованості на 130 735 тис. грн вказує на стратегію залучення комерційного кредиту та відстрочених платежів для фінансування поточних потреб заводу.

Попри розширення масштабів, спостерігається певне уповільнення загальної ефективності використання ресурсів. Коефіцієнт оборотності активів знизився з 3,55 до 2,30 оборотів, а запасів з 4,65 до 2,86 оборотів, що призвело до подовження терміну обороту активів на 57,20 днів та оборотних засобів на 50,16 днів. Разом з тим ефективність управління розрахунками підвищилася: строк погашення дебіторської заборгованості скоротився на 21,81 дня, що прискорило приплив реальних грошових коштів. У поєднанні зі зростанням оборотності кредиторської заборгованості майже вдвічі (до 12,98 оборотів) та подовженням строку розрахунків із постачальниками на 56,67 днів, це дозволило підприємству оптимізувати фінансову позицію.

Основним позитивним результатом року стало суттєве скорочення тривалості операційного циклу з 68,95 до 47,38 днів, тобто на 21,57 днів швидше за попередній період. Прискорення процесу перетворення виробничих ресурсів у готівку доводить високу якість управління оборотними активами та здатність заводу оперативно вивільняти кошти з господарського обороту.

Отже, попри зниження інтенсивності використання основних засобів і запасів, загальна динаміка ділової активності у 2024 році залишається позитивною завдяки влучній борговій політиці та скороченню часу перебування капіталу в негрошовій формі.

Ефективність використання людського капіталу досліджується через аналіз динаміки штатної чисельності та категорійного розподілу працівників, щоб оцінити стабільність трудового колективу та підтвердити спроможність підприємства до безперебійної діяльності (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Чисельність персоналу, осіб	900	872	853	900	849

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Кадровий склад підприємства перебуває у стані постійної трансформації. За п'ятирічний цикл спостерігається певне скорочення штату, відштовхнувшись від 900 осіб у 2020 році, після низки спадів та короткочасного повернення до початкових значень у 2023-му, підприємство вийшло на рівень 849 співробітників. Тобто, що за весь період чисельність персоналу скоротилася на 51 одиницю, попри спроби стабілізувати колектив у попередні роки.

Попри зменшення кількості працівників, завод володіє достатнім професійним ресурсом для підтримання безперебійного виробництва (табл. 2.13, рис. 2.7).

Таблиця 2.13

Структура персоналу підприємства (2024 рік)

Категорія персоналу	Частка, %	Чисельність, осіб
Виробничі працівники	65	552
Інженерно-технічний персонал	20	170
Адміністративний персонал	15	127
Всього	100	849

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

У структурі персоналу підприємства домінують виробничі працівники, які складають 65% загальної чисельності (552 особи). Інженерно-технічний персонал займає 20% штату (170 осіб), тоді як на адміністративну ланку припадає найменша частка 15% (127 осіб). Розподіл вказує на концентрацію 85% людських ресурсів безпосередньо на виробничих та технічних процесах, що оптимальне для промислового підприємства. Загальна чисельність персоналу станом на звітний період становить 849 осіб.

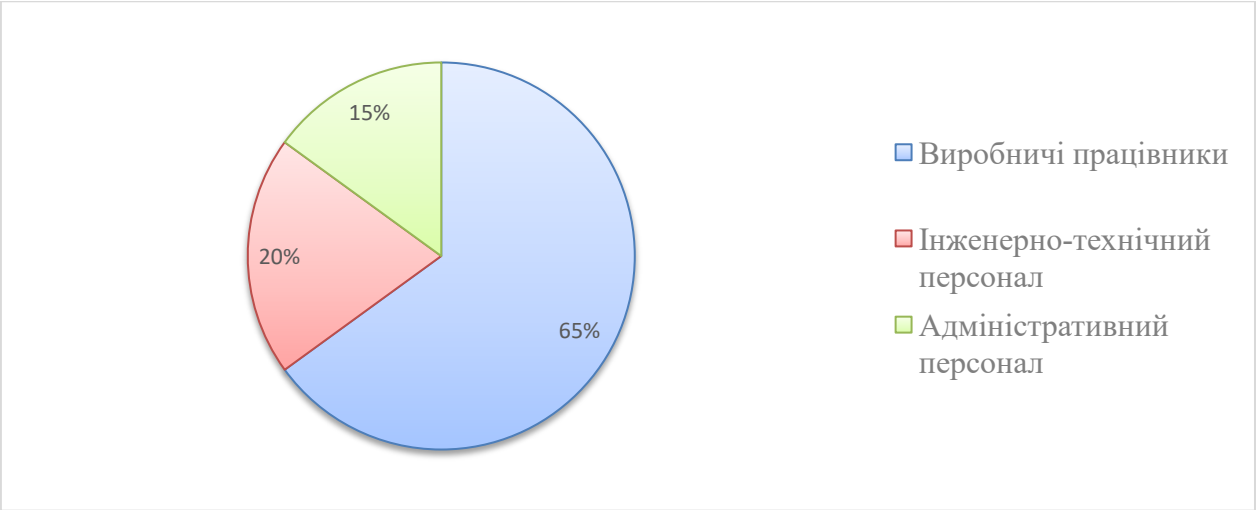


Рис. 2.7. Розподіл персоналу ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» за категоріями у 2024 році, %

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Здатність підприємства перетворювати ресурси на реальний прибуток відображає аналіз рентабельності, що є обов'язковим етапом фінансової

діагностики і дозволяє оцінити, наскільки ефективно працює капітал заводу та яка ефективність кожної операції у поточному періоді) (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Показники рентабельності та віддачі ресурсного потенціалу ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

Показники, %	Формула розрахунку	2023	2024	Відхилення
Рентабельність сукупного капіталу	$ROA = \frac{NP}{A_{avg}} * 100$	0,43	0,69	0,26
Рентабельність власного капіталу	$ROE = \frac{NP}{E_{avg}} * 100$	13,92	29,78	15,86
Валова рентабельність продажів	$GPM = \frac{GP}{TR} * 100$	17,12	16,33	-0,79
Операційна рентабельність продажів	$ROSop = \frac{EBIT}{TR} * 100$	0,90	2,57	1,67
Чиста рентабельність продажів	$NPM = \frac{NP}{TR} * 100$	0,12	0,30	0,18

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Результати розрахунків підтверджують суттєве зміцнення фінансової результативності ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» у 2024 році. Показник рентабельності власного капіталу продемонстрував стрімкий приріст на 15,86 процентних пунктів, досягнувши позначки 29,78%.

Попри мінімальне зниження валової прибутковості, операційна рентабельність продажів зросла до 2,57%, тобто відбулось покращення контролю над поточними витратами. Загальна позитивна динаміка коефіцієнтів підтверджує зміцнення фінансового стану підприємства та підвищення ефективності використання його ресурсного потенціалу.

Підсумкові результати, що характеризують фінансовий стан підприємства на кінець 2025 року, систематизовано у таблиці 2.15. У структурі активів підприємства частка основних засобів становить 17,41 %, що свідчить про відносно низьку капіталомісткість діяльності. Така структура активів є характерною для підприємств, орієнтованих на використання оборотного капіталу. Водночас для виробничих підприємств

зазначений показник може вказувати на недостатній рівень забезпеченості основними засобами або високий ступінь їх фізичного та морального зносу.

Таблиця 2.15

Показники фінансового стану ТОВ «Одеський хлібозавод №4» 2025 рік

Група показників	Показник	Значення
Показники оцінки стану основних засобів	Частка основних засобів в активах підприємства	17,41 %
Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	0,82
Оцінка фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової залежності	42,9
	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	41,9
	Поточна платоспроможність	-308 319 грн
Оцінка рентабельності	Рентабельність продукції	20,65 %

Джерело: розраховано автором за даними підприємств

Оцінка ліквідності підприємства засвідчила наявність проблем із забезпеченням поточної платоспроможності. Так, коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності становить 0,82, що є нижчим за нормативне значення (1,0–2,0). Це означає, що наявні оборотні активи не забезпечують повного покриття поточних зобов'язань підприємства. Додатковим підтвердженням цього є від'ємне значення показника поточної платоспроможності, яке становить – 308 319 грн, що свідчить про дефіцит власних оборотних коштів і підвищений ризик порушення платіжної дисципліни.

Аналіз фінансової стійкості показав критичну залежність підприємства від залучених фінансових ресурсів. Значення коефіцієнта фінансової залежності становить 42,9, що вказує на домінування позикового капіталу у структурі джерел фінансування. Аналогічні висновки підтверджує коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів, який дорівнює 41,9 за нормативного значення не більше 1,0–1,5. Така ситуація свідчить про низький рівень фінансової автономії підприємства та значні фінансові ризики. Попри ці ризики, підприємство зберігає високу ефективність виробництва з рентабельністю продукції 20,65%, що вказує на прибутковість операційної діяльності навіть при низькій частці основних засобів в активах

(17,41%). Це створює передумови для формування внутрішніх джерел фінансового оздоровлення підприємства.

Отже, за результатами проведеного аналізу фінансовий стан підприємства можна охарактеризувати як нестійкий, з наявністю значних ризиків втрати ліквідності та фінансової автономії. Водночас достатній рівень рентабельності продукції свідчить про потенційні можливості стабілізації фінансового стану за умови реалізації заходів щодо оптимізації структури капіталу, зниження боргового навантаження та відновлення платоспроможності.

2.3. Оцінка системи управління соціальною відповідальністю бізнесу ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

Оцінка системи управління соціальною відповідальністю бізнесу ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» здійснюється за трьома напрямками [23]:

- 1) Внутрішнє нормативне забезпечення.
- 2) Взаємодія зі стейкхолдерами.
- 3) Стратегічна оцінка ефективності.

На підприємстві відсутній окремий документ, який би регламентував політику соціальної відповідальності. Реалізація КСВ на підприємстві здійснюється через існуючі операційні та кадрові документи (табл.2.16).

Система соціальної відповідальності ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» формується переважно на основі внутрішніх нормативних документів, які мають регламентуючий характер. Влив на реалізацію соціальної складової діяльності підприємства здійснює колективний договір, який забезпечує базові соціально-трудові гарантії працівників та сприяє підтриманню стабільності кадрового складу. НАССР дозволяє контролювати безпечність продукції на всіх етапах виробництва, що відповідає вимогам чинного законодавства та обов'язковим елементом діяльності підприємств харчової галузі.

Таблиця 2.16

Характеристика та оцінка функціонування внутрішніх нормативних актів

КСВ ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

Документ, інструмент	Зміст	Фактична реалізація	Недоліки
Колективний договір	Доплати (нічні, святкові), відпустки, матеріальна допомога	Виконується відповідно до законодавства	Обмежений обсяг додаткових пільг
Правила внутрішнього трудового розпорядку	Регулювання робочого часу, дисципліни	Формалізовано	Орієнтація на контроль, а не розвиток
НАССР	Контроль критичних точок виробництва	Обов'язково впроваджено	Формальний підхід без публічної звітності
Інструкції з охорони праці	Безпека виробництва	Виконуються	Застарілі підходи на старому обладнанні
Екологічні заходи	Утилізація відходів, енергоспоживання	Частково	Відсутність системності

Джерело: складено автором за даними підприємств

Інші внутрішні документи, зокрема правила внутрішнього трудового розпорядку та інструкції з охорони праці, виконують допоміжну функцію та спрямовані переважно на забезпечення виробничої дисципліни і дотримання нормативних вимог. Екологічна складова соціальної відповідальності реалізується частково та не має системного характеру, що обмежує можливості підприємства у формуванні сучасної моделі сталого розвитку.

Таким чином, можна зробити висновок, що внутрішнє нормативне забезпечення КСВ на підприємстві достатнє для виконання базових соціальних зобов'язань, однак не формує цілісної системи управління соціальною відповідальністю. Відсутність спеціалізованих документів стратегічного рівня знижує ефективність координації відповідних заходів та стримує подальший розвиток КСВ.

Оцінка системи соціальної відповідальності бізнесу підприємства передбачає дослідження його взаємодії з основними групами зацікавлених

сторін – стейкхолдерами (стейкхолдери – це фізичні або юридичні особи, які впливають на діяльність підприємства або зазнають впливу від неї) [12].

Через характер і якість цих взаємозв'язків проявляється рівень соціальної відповідальності суб'єкта господарювання (табл.2.17). До основних стейкхолдерів ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» належать:

- працівники;
- споживачі;
- місцева громада;
- держава;
- постачальники.

Таблиця 2.17

Характеристика взаємодії ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» зі стейкхолдерами

Група	Конкретні дії підприємства	Реальний ефект	Проблема
Працівники	Стабільна зайнятість, оплата праці, соцгарантії	Низька плинність кадрів (типово для галузі)	Низька мотивація розвитку
Працівники	Відсутність систем навчання	Обмеження професійного росту	Відсутність інвестицій у людський капітал
Споживачі	Масове виробництво соціальних сортів хліба	Доступність продукції	Мінімальна диференціація
Споживачі	Контроль якості (НАССР)	Безпечність продукції	Немає відкритої комунікації
Громада	Епізодична участь у міських заходах	Формування базового іміджу	Несистемність
Держава	Дотримання регулювання цін (частково)	Соціальна стабільність	Тиск на прибутковість
Постачальники	Стандартні договірні відносини	Безперебійність виробництва	Відсутність довгострокових партнерств

Джерело: складено автором за даними підприємств

Взаємодія підприємства з працівниками забезпечує базовий рівень соціальної стабільності, що проявляється у низькій плинності кадрів, однак відсутність системи професійного розвитку та інвестування у людський капітал обмежує довгострокову ефективність кадрової політики.

Відносини зі споживачами характеризуються виконанням соціальної функції доступності хлібобулочних виробів та контролю їх якості, проте недостатній рівень комунікації та слабка диференціація продукції стримують підвищення конкурентоспроможності.

Взаємодія з іншими стейкхолдерами (громада, держава, постачальники) має переважно формальний або епізодичний характер, що проявляється у відсутності системності до соціальних ініціатив, залежності від державного регулювання та недостатньому розвитку партнерських відносин.

Система взаємодії підприємства зі стейкхолдерами функціонально достатня для підтримання поточної діяльності, але не має стратегічної спрямованості, що обмежує розвиток повноцінної моделі соціальної відповідальності бізнесу.

Соціальна відповідальність суб'єкта господарювання реалізується через дотримання стандартів охорони праці, забезпечення зайнятості та гарантування безперебійного виробництва стратегічно важливої продукції. Для ТОВ «Одеський хлібо завод №4» статус виробника соціально значущих товарів визначає виконання трудових норм як пріоритетну форму взаємодії з громадою та персоналом. Параметри робочого середовища безпосередньо корелюють із показниками індивідуальної продуктивності, якістю готових виробів та коефіцієнтом плинності кадрів. Специфіка хлібопекарського виробництва, що передбачає цілодобовий цикл із нічними змінами та суттєві фізичні трудовитрати, зумовлює необхідність підвищеної уваги до ергономіки та стабільності робочих графіків.

Оптимізація системи мотивації персоналу через розширення переліку встановлених законодавством гарантій створює підґрунтя для впровадження інноваційних методів стимулювання. Модернізація структури соціального пакета у межах актуальної стратегії розвитку підприємства сприяє утриманню кваліфікованих кадрів та підвищенню конкурентоспроможності заводу на регіональному ринку праці. Трансформація нормативних

стандартів у дієвий механізм управління людським капіталом дозволяє інтегрувати соціальні зобов'язання у загальну систему стратегічного менеджменту. Система мотивації на підприємстві переважно матеріальна та безпосередньо пов'язана з виробничими результатами. Нематеріальні стимули застосовуються обмежено, що зменшує довгострокову зацікавленість працівників у розвитку підприємства (табл.2.18).

Таблиця 2.18

Фактична структура мотивації персоналу

Форма стимулювання	Інструменти та механізми впровадження	Характеристика ступеня реалізації
Матеріальна грошова	Виплата базової заробітної плати, надбавки за стаж та нічні зміни	Виступає фундаментом стабільності, забезпечуючи першочергові потреби працівників
Матеріальна негрошова	Надання спецодягу, оплата лікарняних листів, щорічні відпустки	Орієнтована на дотримання соціального стандарту та безпеки праці
Преміальна система	Нарахування бонусів за перевиконання планів випуску та відсутність браку	Використовується для стимулювання кількісних показників виробництва
Професійний розвиток	Періодичне проведення інструктажів та внутрішнього навчання на місцях	Має прикладний характер і спрямована на підтримку кваліфікаційного рівня
Кар'єрна перспектива	Можливість призначення досвідчених робітників на посади бригадирів або майстрів	Обмежується наявною структурою цехів та низькою інтенсивністю оновлення штату
Моральне заохочення	Оголошення усних подяк за сумлінну роботу та високі показники	Має нерегулярний характер і застосовується переважно за особливі досягнення

Джерело: систематизовано автором на основі [13, 15]

Діюча система стимулювання персоналу на підприємстві базується на засадах матеріальної стабільності та забезпеченні нормативно-правових гарантій. Домінуючим чинником залученості працівників є рівень заробітної плати у поєднанні з бонусною системою, орієнтованою на кількісні показники виробітку. Такий механізм забезпечує стабільність кадрового складу, проте зумовлює високу детермінованість продуктивності праці виключно фінансовими інструментами. Процеси професійної підготовки та кадрової ротації мають фрагментарний характер через їхню вузьку

спрямованість на специфіку хлібопекарської галузі. Для оцінки рівня ефективності системи соціальної відповідальності на підприємстві було використано бальну оцінку її складових (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

Загальна характеристика елементів системи корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

Складові КСВ	Елементи (заходи)	Система показників (що вимірюємо)	Характеристика / Значення	Оцінка рівня впровадження (0-100)
1. Умови та охорона праці	Організація графіку роботи та технічна безпека	Відповідність санітарним та технічним нормам	Виробнича необхідність, дотримання техніки безпеки	95
	Санітарно-гігієнічне забезпечення (медогляди, відпустки)	Рівень соціальних гарантій	Забезпечення мінімального рівня згідно з КЗпП	90
	Офіційне працевлаштування	Рівень легалізації зайнятості	100% оформлення штату, стабільність виплат	100
2. Мотивація персоналу	Матеріальна грошова винагорода (зарплата, нічні)	Рівень конкурентності заробітної плати	Своєчасна виплата, надбавки за складність умов	85
	Преміальна система (бонуси за план)	Коефіцієнт стимулювання продуктивності	Виплати за перевиконання виробничих планів	70
	Нематеріальні стимули (соцпакет)	Наявність додаткових пільг	Пільгове харчування, спецодяг, оздоровлення	60
3. Розвиток персоналу	Професійне навчання та інструктажі	Кількість годин навчання / охоплення персоналу	Внутрішнє навчання специфіці хлібопечення	45
	Програми кар'єрного зростання	Частка внутрішніх призначень на керівні посади	Просування працівників до рівня майстрів/бригадирів	40
4. Корпоративні комунікації	Інформування персоналу та зворотний зв'язок	Регулярність та охоплення повідомленнями	Використання інформстендів, засідань, нарад	60
5. Моніторинг та звітність	Оцінка ефективності заходів КСВ	Наявність формалізованих КРІ та нефінансової звітності	Відсутність системи кількісних індикаторів КСВ	0

Джерело: систематизовано автором на основі [13, 15]

Проведений аналіз дозволяє виділити основні проблеми управління системою корпоративної соціальної відповідальності підприємства (табл.2.20).

Таблиця 2.20

Проблеми функціонування КСВ та їх вплив на діяльність підприємства

Проблема	Прояв	Потенційні наслідки
Відсутність стратегії КСВ	Соціальні заходи не плануються	Несистемність, випадковість дій
Обмежена комунікація	Працівники мало поінформовані	Зниження довіри та залученості
Однобока мотивація	Акцент лише на оплаті праці	Плинність кадрів, низька лояльність
Відсутність оцінки ефекту	Немає показників КСВ	Неможливість аналізу та коригування заходів

Джерело: систематизовано автором на основі [16, 18]

Виявлені недоліки не мають критичного впливу на поточну операційну стійкість суб'єкта господарювання. Реалізація КСВ ТОВ «Одеський хлібозавод №4» базується на балансі між суворим дотриманням державних нормативів та забезпеченням соціальних гарантій для персоналу.

Обмеженість стратегічного планування в цій сфері звужує можливості для зміцнення емоційної прив'язаності працівників до бренду заводу, що призводить до того, що рівень залученості персоналу залишається на базовому рівні, орієнтованому лише на виконання посадових обов'язків. Трансформація цих процесів у системну соціальну політику дозволить значно підвищити лояльність колективу та сформувати стійкий кадровий резерв, здатний до ініціативності та професійного саморозвитку.

Оцінку стану, проблем та перспектив розвитку системи соціальної відповідальності бізнесу ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» представлено за допомогою моделі матриця SWOT-аналізу (табл.2.21).

Результати SWOT-аналізу засвідчують такі положення:

– підприємство характеризується наявністю сильних сторін, зокрема виробництвом соціально значущої продукції та сформованим рівнем довіри споживачів;

Таблиця 2.21

SWOT-аналіз системи КСВ ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

Внутрішнє середовище Зовнішнє Середовище		Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
		1. Стратегічний статус продукту (хліб). 2. Стабільна зайнятість та досвід кадрів. 3. Впроваджена система НАССР. 4. Ефект масштабу виробництва. 5. Висока базова довіра населення	1. Технологічна зношеність обладнання. 2. Низька енергоефективність процесів. 3. Відсутність офіційної CSR-стратегії (КСВ). 4. Слабкий рівень digital-комунікацій. 5. Залежність від цінових коливань на сировину.
Можливості	1. Модернізація через грантові програми. 2. Перехід на екологічне пакування. 3. Розширення асортименту (крафт, ЗСЖ). 4. Отримання статусу об'єкта критичної інфраструктури з підтримкою.	S*O 1. Використання довіри до бренду для успішного виведення на ринок нових лінійок «здорового харчування». 2. Масштабування виробництва за рахунок автоматизації та залучення міжнародних інвестицій. 3. Зміцнення репутації через впровадження еко-ініціатив у пакуванні.	S*T 1. Утримання частки ринку в умовах кризи за рахунок нижчої ціни, забезпеченої ефектом масштабу. 2. Посилення контролю якості (НАССР) як головної переваги над напівкустарними пекарнями. 3. Використання лояльності споживачів для стабілізації попиту при вимушеному зростанні цін.
Загрози	1. Зростання тарифів на енергоносії. 2. Конкуренція з боку малих пекарень. 3. Зниження купівельної спроможності. 4. Логістичні ризики воєнного часу	W*O 1. Оновлення парку обладнання за рахунок цільових кредитів на енергоефективність. 2. Створення цифрової платформи для прямого зв'язку зі споживачем, нівелюючи слабкий маркетинг. 3. Впровадження системи енергоменеджменту для зниження собівартості продукції	W*T 1. Формування стратегічних запасів сировини (зерна/борошна) для мінімізації впливу інфляції. 2. Оптимізація логістичних маршрутів для зниження витрат на паливо в умовах воєнного стану. 3. Розробка кризової CSR-програми (соціальний хліб) для підтримки іміджу при падінні доходів населення

Джерело: складено автором за даними підприємств

– функціонування системи НАССР і використання ефекту масштабу забезпечують контроль якості продукції та підтримання ринкових позицій;

– ефективність діяльності обмежується зношеністю виробничих потужностей і відсутністю формалізованої стратегії соціальної відповідальності;

– зовнішнє середовище формує можливості для розвитку через модернізацію виробництва, впровадження екологічних рішень та розширення асортименту;

– реалізація можливостей ускладнюється зростанням витрат на енергоносії, посиленням конкуренції та зниженням купівельної спроможності населення;

– поєднання сильних сторін і можливостей створює передумови для розвитку підприємства;

– ефективність системи КСВ залежить від здатності підприємства усунути внутрішні обмеження та адаптуватися до зовнішніх факторів.

З урахуванням реального стану підприємства доцільно впроваджувати поступові заходи, що дозволять формалізувати соціальну відповідальність і підвищити ефективність КСВ без значних фінансових витрат (табл.2.22).

Таблиця 2.22

Запропоновані напрями підвищення ефективності КСВ

Напрямок	Зміст заходів	Позитивні наслідки
Організаційний	Закріплення відповідального за КСВ	Координація дій, чіткість відповідальності
Планувальний	Щорічний план соціальних заходів	Системність та передбачуваність дій
Мотиваційний	Розвиток системи нематеріальних стимулів	Підвищення лояльності та залученості
Комунікаційний	Інформування персоналу про заходи	Зростання довіри та мотивації
Оціночний	Впровадження системи показників КСВ	Можливість контролю та оцінки ефективності

Джерело: систематизовано автором на основі [16, 18]

Реалізація запропонованих змін дозволяє органічно вплести соціальні ініціативи у щоденний ритм заводу, що позитивно впливає на настрій та віддачу колективу. Коли працівники бачать реальну турботу про свої інтереси, вони активніше долучаються до роботи, відчуваючи власну причетність до спільної справи та кінцевого результату. Також, чіткий план соціальних заходів допомагає вибудувати здорову корпоративну культуру, де

внутрішні зв'язки стають міцнішими, а довіра між цехами та керівництвом вищою.

Відкрита соціальна позиція допомагає підприємству мати гідний вигляд в очах громади та споживачів, що зміцнює репутацію на ринку. Варто зауважити, що такі покращення не вимагають великих бюджетів, адже головний результат досягається завдяки грамотній організації процесів, уважному ставленню до людей та вмінню вчасно комунікувати зміни. У майбутньому, така лінія розвитку допоможе згуртувати професійну команду, зменшити частоту звільнень та більш розумно використовувати людський ресурс для стабільного зростання. Тому, поєднання соціальної відповідальності з виробничим процесом стає не просто правилом гарного тону, а дієвим способом підвищити ефективність роботи всього хлібозаводу.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» є підприємством харчової промисловості, основним видом діяльності якого є виробництво хліба, хлібобулочних і кондитерських виробів. Підприємство функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю та входить до складу «Lauffer Group». Асортимент продукції є диверсифікованим і включає соціальні сорти хліба та продукцію підвищеної доданої вартості. Організаційна структура побудована за лінійно-функціональним принципом і забезпечує розподіл виробничих, економічних та управлінських функцій. Загалом підприємство виконує стабільну виробничу та соціально значущу функцію на регіональному ринку.

Діяльність ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» у 2023–2024 рр. характеризується зростанням обсягів виробництва та реалізації продукції на 11,45% за умов практично повного завантаження виробничих потужностей (0,98). Відбулося підвищення ефективності використання трудових ресурсів, що підтверджується зростанням продуктивності праці на 18,12% при

скороченні чисельності персоналу на 5,67%. Фінансові результати мають позитивну динаміку: чистий прибуток зріс на 180,48%, а операційний результат, у понад три рази, що свідчить про посилення прибутковості основної діяльності. Структура балансу характеризується високою часткою оборотних активів (80,42%) і значною залежністю від поточних зобов'язань (97,62%), що формує ризики фінансової стійкості. Показники 2025 року підтверджують наявність проблем ліквідності (0,82) та дефіциту платоспроможності при одночасно високій рентабельності продукції (20,65%).

Система управління соціальною відповідальністю ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» не має окремо сформованої стратегії та реалізується через загальні внутрішні нормативні документи. Основними інструментами КСВ виступають колективний договір і система НАССР, які забезпечують базові соціальні гарантії працівників і контроль якості продукції. Взаємодія зі стейкхолдерами переважно обмежується операційним рівнем і спрямована на підтримання стабільної діяльності підприємства. Найбільш розвиненими є відносини зі споживачами та працівниками, тоді як співпраця з громадою та постачальниками має несистемний характер. Загалом система КСВ підприємства є фрагментарною та потребує стратегічного розвитку й інтеграції в загальну систему управління.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД № 4»

3.1 Механізм забезпечення корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

З урахуванням виявлених у другому розділі проблем функціонування системи КСВ, зокрема відсутності стратегічного підходу, обмеженості комунікацій та недостатнього розвитку нематеріальної мотивації, доцільним є формування комплексного механізму забезпечення КСВ на підприємстві (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Механізм забезпечення корпоративної соціальної
відповідальності бізнесу ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

Джерело: сформовано автором на основі [14, 17]

Для забезпечення високого рівня КСВ доцільно використовувати такі інструменти:

1. *Організаційні.* Необхідно офіційно затвердити «Політику соціальної відповідальності» та призначити працівника, який буде відповідати за цей напрям (зробити соціальні заходи регулярними, а не випадковими).

2. *Інформаційні.* Потрібно налагодити прямий зв'язок із колективом. Працівники мають вчасно дізнаватися про свої пільги, умови праці та плани заводу через внутрішні оголошення та зустрічі. З цією метою доцільним є проведення спільних обходів робочих місць, що, з одного боку, допоможе виявленню реальних ризиків у сфері охорони праці та ергономіки виробництва, з іншого боку, налагодити прямий зв'язок із колективом. Захід спрямований на налагодження прямої комунікації між керівництвом і штатом, щоб гарантувати прозорість у реалізації соціальних гарантій.

Переваги проведення спільних обходів робочих місць:

- виявлення реальних проблем у безпеці праці на виробництві;
- налагодження прямого діалогу між керівництвом та виробничим персоналом;
- турбота адміністрації про здоров'я та комфорт кожного працівника;
- можливість оперативного ухвалення рішень щодо покращення умов праці;
- зниження ризику травм та професійних захворювань.

Але слід мати на увазі, що проведення спільних обходів робочих місць може стикнутися з низькою негативних моментів:

- можливе створення напруженої атмосфери через відчуття надмірного контролю у персоналу;
- відволікання працівників від виконання поточних виробничих завдань під час візиту;

– ризик того, що захід залишиться формальним, якщо виявлені проблеми не будуть виправлені.

3. *Поведінкові.* Керівництво заводу має власним прикладом показувати дотримання етичних норм, щоб сформувати здорову атмосферу та спільні цінності всередині підприємства. Для цього пропонуємо впровадити систему навчання, диференційовану за категоріями працівників: від керівного складу до виробничого персоналу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Програма навчання керівного персоналу
ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

Посада	Назва тренінгу	Зміст	Орієнтовна вартість і тривалість
Директор, заступник, керівники підрозділів	Соціально відповідальне управління персоналом	Формування етичного стилю управління, прийняття соціально орієнтованих рішень	7 тис. грн/особа, 8–10 год
Керівники	Етичне лідерство	Розвиток відповідальності, чесності та відкритості	5–6 тис. грн/особа, 6–8 год
Керівники	Управління конфліктами	Методи попередження та вирішення трудових конфліктів	6 тис. грн/особа, 6 год
HR, керівники	Комунікації зі стейкхолдерами	Побудова ефективної взаємодії з працівниками та громадою	6–7 тис. грн/особа, 8 год

Джерело: систематизовано автором на основі [1, 2, 12]

Навчальні послуги пропонуємо брати у таких організаціях:

– DTEK Academy – пропонує програми з лідерства та управління персоналом (вартість тренінгів становить у середньому 6000 – 10000 грн за курс) [1];

– kmbs (Києво-Могилянська бізнес-школа) – курси з етичного лідерства та управління (від 8000 грн) [12];

– HURMA System Academy – навчання для HR та керівників (4000–7000 грн) [2].

Програма навчання управлінського персоналу охоплює вищу ланку (директор, заступники), середню (керівники підрозділів) та лінійну (HR). Тематика курсів розподілена за посадовими обов'язками: прийняття соціально орієнтованих рішень для керівників, розвиток відповідальності, вирішення конфліктів та побудова відносин у колективі для керівників та HR відділу.

4. *Соціально-трудова*. Оскільки хлібозавод є виробничим об'єктом, головний пріоритет безпека праці та поліпшенні умов у цехах. У таблиці 3.3 наведено перелік запланованих навчальних програм з питань безпеки праці.

Таблиця 3.3

Програма розвитку виробничого персоналу щодо соціальної відповідальності

Категорія	Захід	Зміст	Вартість і тривалість
Виробничий персонал	Навчання з охорони праці	Оновлення знань з безпеки та сучасних стандартів	5 тис. грн (група до 20 осіб), 6 год
	Командна взаємодія	Розвиток ефективної співпраці в колективі	6–7 тис. грн (група), 8 год
	Професійне навчання	Підвищення кваліфікації та навичок	7–9 тис. грн/особа, 1–2 дні
Нові працівники	Програма адаптації	Ознайомлення з умовами праці та стандартами підприємства	3–4 тис. грн (група), 4–6 год

Джерело: систематизовано автором на основі [20, 23, 35]

Послуги з навчання виробничого персоналу можуть надаватися такими організаціями:

1. ДП ГНМЦ («Головний навчально-методичний центр держпраці») - навчання з охорони праці (від 3000 грн за групу) [20];
2. Навчальний центр Професійна безпека – курси з техніки безпеки (5000–8000 грн) [23];
3. Safety Center – тренінги з виробничої безпеки та командної взаємодії [35].

Пріоритет надано навчанню з охорони праці. Для підвищення кваліфікації передбачено індивідуальне професійне навчання вартістю до 9 тис. грн на особу. Програми адаптації та командної взаємодії спрямовані на

швидко включення новачків у роботу та покращення співпраці. Більшість занять мають стислий формат (від 4 до 8 годин), щоб звести до мінімуму перерви у виробничому циклі.

Обходи цехів допомагають контролювати безпеку праці на практиці. Замість паперів керівництво бачить реальний стан техніки та вентиляції. Пряма розмова з працівниками, на нашу думку, більш доцільна у тому, щоб скоріше виявити недоліки в робочих зонах. Потім у колективі з'являється спільна відповідальність за порядок. Відкритість директорів під час перевірок працює на репутацію краще за будь-які звіти, що робить образ стабільного і чесного роботодавця. Одним з першочергових інструментів підвищення рівня забезпечення КСВ вважається удосконалення умов праці. Для цього пропонується реалізація комплексу заходів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Програма заходів з вдосконалення умов праці

Етапи	Зміст заходу	Результат	Термін	Відповідальні
Оцінка умов праці	– обстеження робочих місць у виробничих цехах; – аналіз санітарно-гігієнічних умов (освітлення, вентиляція, температура); – опитування працівників щодо умов праці; – виявлення небезпечних та шкідливих факторів	Звіт про стан умов праці	7–10 днів	Відділ охорони праці
Аналіз технічного забезпечення	– оцінка рівня зношеності обладнання; – визначення ділянок із підвищеним навантаженням; – аналіз відповідності обладнання сучасним стандартам безпеки;	Перелік потреб у модернізації	10 днів	Технічний відділ
Покращення умов праці	– модернізація системи освітлення у цехах; – покращення вентиляції та мікроклімату; – сучасні засоби індивідуального захисту; – оптимізація робочих місць	Підвищення рівня комфорту та безпеки	1 місяць	Адміністрація
Оптимізація режиму роботи	– перегляд графіків змінності; – зменшення перевантаження у нічні зміни; – додаткові перерви	Зниження фізичного навантаження	2 тижні	HR-відділ

Продовження таблиці 3.4

Навчання та інструктаж персоналу	– проведення навчання з охорони праці; – інструктажі з техніки безпеки; – підвищення обізнаності щодо ризиків; – формування культури безпечної праці	Зменшення травматизму	Постійно	Відділ кадрів
Контроль	– регулярні перевірки стану умов праці; – проведення спільних обходів робочих місць; – збір зворотного зв'язку від працівників; – коригування заходів за результатами оцінки	Система постійного контролю	Постійно	Керівництво

Джерело: власна розробка автора

Реалізація запропонованого механізму забезпечення КСВ на забезпечить підприємству кілька стратегічних переваг:

- затверджена політика КСВ перетворить розрізнені ініціативи на конкретну стратегію, що зробить управління соціальною сферою зрозумілим і прогнозованим;
- призначення координатора з КСВ допоможе об'єднати всі проєкти в одних руках;
- завдяки налагодженим внутрішнім комунікаціям люди краще розумітимуть свої гарантії, умови праці та майбутнє компанії;
- програми розвитку допоможуть сформувати здорову корпоративну етику та сучасну управлінську культуру;
- система оцінки дозволить бачити реальну ефективність витрачених ресурсів, вчасно помічати помилки та коригувати плани.

Впровадження запропонованого механізму корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) дозволить підприємству перейти від хаотичних заходів до системного управління соціальною сферою. Це забезпечить чітку координацію проєктів, оптимізацію витрат завдяки системі оцінювання, а

також покращить внутрішні комунікації та підвищить рівень довіри працівників, формуючи сучасну й стійку корпоративну культуру.

3.2.Оцінка ефективності удосконалення механізму корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

Реалізація оновленого механізму КСВ на підприємстві пов'язана з відповідними витратами (табл. 3.5). Усі зазначені витрати мають характер капіталовкладень у нематеріальні активи підприємства (бренд роботодавця, лояльність персоналу, зниження плинності кадрів). Найбільші витрати підприємство зазнає на стартовому етапі (розробка політики, навчання, софт). Надалі система потребуватиме лише операційного утримання

Таблиця 3.5

Витрати на реалізацію заходів з удосконалення системи забезпечення КСВ
ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

№	Захід	Виконавець	Сума витрат, тис. грн
1	Розробка та впровадження політики КСВ	Консалтинг / HR	10
2	Надбавка до заробітної плати відповідальному за КСВ (у зв'язку з додатковими обов'язками: оптимізація графіків роботи та впровадження раціонального режиму праці та організація системи моніторингу та контролю: обходи, оцінка умов праці, зворотний зв'язок)	HR-відділ	36
3	Організація заходів комунікаційного характеру (зустрічі, інформаційні матеріали)	HR / адміністрація	8
4	Проведення оцінки умов праці (обстеження робочих місць, аналіз санітарно-гігієнічних показників, опитування персоналу)	Фахівці служби охорони праці підприємства	5
5	Аналіз технічного стану обладнання та визначення потреб у модернізації	Інженерно-технічний відділ, головний механік	6
6	Модернізація системи освітлення у виробничих цехах	Зовнішня підрядна організація (електромонтажна компанія)	30
7	Покращення вентиляції та мікроклімату у виробничих приміщеннях	Підрядна організація з монтажу вентиляційних систем	41

Продовження таблиці 3.5

8	Закупівля сучасних засобів індивідуального захисту (спецодяг, рукавички, засоби безпеки)	Відділ постачання підприємства	25
9	Проведення навчання та інструктажів з охорони праці для персоналу (групи та індивідуальні для нових працівників)	Зовнішній навчальний центр / служба охорони праці	38
10	Проведення тренінгів для керівників (2-3 керівника на рік)	Навчальні центри	40
	Загальна сума		239

Джерело: власна розробка автора на основі експертної оцінки фахівців підприємства

За експертною оцінкою фахівців реалізація заходів з удосконалення КСВ призведе до позитивних змін в діяльності підприємства та позначиться на відповідних показниках (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Напрями та джерела змін показників результативності

Напрямок змін	Джерело змін	Прогнозовані зміни, %
Продуктивність праці, тис. грн/працівника/рік	Покращення умов праці, зниження фізичного навантаження, навчання персоналу, підвищення мотивації	+15–25
Плинність кадрів, %	Розширення соціальних гарантій, покращення умов праці, розвиток персоналу	-20–30
Рівень травматизму, %	Підвищення рівня охорони праці, навчання з безпеки, використання ЗІЗ	-15–25
Задоволеність працівників, %	Покращення мікроклімату, комунікацій, підвищення рівня мотивації персоналу	+15–30
Рівень залученості персоналу, %	Розвиток нематеріальної мотивації та корпоративних заходів	+10–20
Якість продукції, %	Підвищення кваліфікації персоналу, зменшення втоми працівників	+5–15
Імідж підприємства, %	Реалізація соціально відповідальної політики та відкритість діяльності	+10–20

Джерело: систематизовано автором на основі [25, 10, 39, 37] з урахуванням початкового стану бренду та ринкової ніші

Комплексний ефект від зазначених факторів (показників) позначиться на показниках виробничо-господарської діяльності підприємства (табл.3.7). Комплексний ефект від удосконалення системи КСВ має синергетичний

характер. Це означає, що позитивні зміни в одному напрямі автоматично посилюють інші процеси на підприємстві.

Таблиця 3.7

Прогноз змін показників виробничо-господарської діяльності підприємства

Показник	Відносні зміни (%)	До впровадження	Після впровадження	Абсолютні зміни
Продуктивність праці, тис. грн/працівника/рік	+15%	860	989	+129
Плинність кадрів*, %	-30%	6%	3%	-3 п.п.
Обсяг реалізації, тис. грн (за рахунок зменшення браку та збільшення попиту на продукцію завдяки покращенню іміджу підприємства)	+15%	729357,00	838760,55	+109403,55

Джерело: розраховано автором

Розрахунок загального річного економічного ефекту від впровадження заходів соціальної відповідальності проводимо за формулою:

$$E_p = \Delta C + \Delta \Pi - B_p \quad (3.1)$$

де:

ΔC – економія поточних (операційних) витрат;

$\Delta \Pi$ – приріст прибутку;

B_p – витрати на заходи.

1. Розрахунок економії від зниження плинності кадрів

$$E_c = \sum Y \times (1 - K_{\text{плин.пл}} / K_{\text{плин.ф}}) \quad (3.2)$$

де: $\sum Y$ - середньорічна шкода, яка завдається підприємству плинністю робочої сили, грн.

Наукові джерела [40,41] зазначають, що вартість заміни 1 працівника складає від 30% до 150% його річного окладу. При кількості звільнених за рік працівників – 51, загальні витрати їх заміни за мінімальними оцінками складуть: $Y = 51 \times 155,1 \times 0,30 = 2372,03$ (тис.грн).

Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{\text{п.к}}$) = $(\text{Ч}_з - \text{Ч}_{\text{н.з}}) / \text{Ч}_{\text{сер}}$, відношення кількості працівників, що звільнилися з організації протягом певного періоду

до середньооблікової кількості працівників за відповідний період. $K_{п.к} = (900 - 849) / 874,5 = 0,06$. Вихідні дані для розрахунку економії витрат від зниження плинності кадрів наведені у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Вихідні дані для розрахунку економії витрат від зниження плинності кадрів у
ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

Показник	Од. виміру	Значення
Загальні втрати від плинності кадрів (ΣY)	тис.грн	2372,03
Фактичний коефіцієнт плинності	%	6
Плановий коефіцієнт плинності	%	3

Джерело: розроблено на основі даних підприємства

$$\text{Економія витрат} = 2372,03 \times (1 - 0,03/0,06) = 1186,015 \text{ (тис.грн)}$$

2. Розрахунок резерву зростання прибутку

2.1. Резерв зростання прибутку від збільшення обсягів продажів

$$\Delta\P_1 = PV_1 \times \Pi / V \quad (3.3)$$

де:

PV - потенційно можливе збільшення обсягу реалізованої продукції, 109403,55грн.

Π / V - показник чистої рентабельності продажів. Згідно з даними фінансового аналізу за 2024 рік (табл. 2.14), він становить 0,30% (або 0,003 у коефіцієнті) (2199/729357).

$$\Delta\P = 109403,55 \times 0,003 = 328,21 \text{ (тис. грн)}$$

2.2. Резерв зростання прибутку від зростання продуктивності праці

$$\Delta\P_2 = PV_2 \times \Pi / V \quad (3.4)$$

де:

PV_2 = Чисельність персоналу $\times$ Продуктивність праці одного працівника, грн $\times k$;

k – коефіцієнт зростання продуктивності праці;

$$PV_2 = 986 \times 860 \times 0,15 = 127194 \text{ (тис. грн)}$$

$$\Delta\P_2 = 127194 \times 0,003 = 381,58 \text{ (тис. грн)}$$

Прогноз річного економічного ефекту

$$E_p = 1186,015 + 328,210 + 381,58 - 239 = 1656,805 \text{ (тис. грн.)}.$$

Розрахунок прогнозу економічного ефекту підтверджує доцільність впровадження запропонованих заходів та доводить, що інтеграція соціальної відповідальності у систему управління ефективна у підвищенні конкурентоспроможності підприємства, оскільки очікуваний результат перевищує витрати.

Розрахунок індексу рентабельності та терміну окупності інвестицій

У зв'язку з невеликим обсягом інвестицій, які повертаються менше чим за рік, при розрахунку рентабельності та терміну окупності інвестицій буде застосовано інкрементальний підхід, при якому у розрахунках використовується тільки інкрементальний прибуток – приріст прибутку, отриманий за рахунок здійснення відповідних інвестицій.

Для розрахунку використовуються формули:

$$\text{Термін окупності} = \frac{\text{Сума інвестицій}}{\text{Додатковий чистий прибуток за місяць}} \quad (3.5)$$

$$\text{Місячний ROI (інкремент)} = \frac{\text{Додатковий чистий прибуток}}{\text{Сума інвестицій}} \times 100\% \quad (3.6)$$

$$\text{Термін окупності} = 239 : 31,8 = 7,7 \text{ (місяців)}$$

$$\text{ROI} = 31,8 : 239 \times 100\% \approx 13,3$$

Таким чином, інвестиція повністю окупиться приблизно за 7,7 місяців. Якщо такий темп утримається, за рік (12 місяців) простий ROI складе 156%. Це свідчить про дуже високу ефективність вкладених коштів.

Висновки до розділу 3

Комплексний механізм забезпечення КСВ для ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» передбачає системне впровадження організаційних,

інформаційних та соціально-трудових інструментів. Реалізація моделі веде до зниження плинності кадрів та зміцнення репутації підприємства на ринку. Запропонована програма заходів із вдосконалення умов праці, що включає модернізацію технічного забезпечення, закупівлю ЗІЗ та навчання персоналу, підтверджує свою соціальну та економічну доцільність. При загальних витратах на заходи у розмірі 239 000 грн, чистий річний економічний ефект становить 1656,805 тис. грн. Інвестиція повністю окупиться приблизно за 7,7 місяців. Якщо такий темп утримається, за рік (12 місяців) простий ROI складе 156%. Це свідчить про дуже високу ефективність вкладених коштів.

Комплексний ефект від удосконалення системи КСВ має синергетичний характер. Це означає, що позитивні зміни в одному напрямі автоматично посилюють інші процеси на підприємстві.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження підвищення ефективності управління соціальною відповідальністю на підприємстві можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що соціальна відповідальність бізнесу є багатогранною категорією, яка формується під впливом економічних, соціальних, технологічних та інституційних чинників. Її види відображають комплексність і взаємозв'язок складових, а ефективне впровадження сприяє зміцненню репутації підприємства та забезпеченню його сталого розвитку.

2. Доведено, що інтеграція соціальної відповідальності у систему управління підприємством позитивно впливає на його ефективність у довгостроковій перспективі. Включення КСВ у стратегічне планування та управління ризиками підвищує адаптивність бізнесу та сприяє стабільності його функціонування.

3. Визначено, що ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» є стабільно функціонуючим підприємством харчової промисловості з диверсифікованим асортиментом продукції та сформованою організаційною структурою, що забезпечує ефективний розподіл функцій і підтримує його позиції на регіональному ринку.

4. Встановлено позитивну динаміку основних техніко-економічних показників діяльності підприємства, зокрема зростання обсягів виробництва, продуктивності праці та прибутковості. Виявлено проблеми ліквідності та фінансової стійкості, пов'язані з високою залежністю від поточних зобов'язань.

5. З'ясовано, що система управління соціальною відповідальністю на підприємстві є недостатньо розвиненою та має фрагментарний характер. Відсутність чіткої стратегії КСВ і обмежена взаємодія зі стейкхолдерами свідчать про необхідність її подальшого вдосконалення та інтеграції у загальну систему управління.

6. Обґрунтовано модель забезпечення соціальної відповідальності підприємства, яка передбачає комплексне впровадження організаційних, соціально-трудових та управлінських заходів. Її реалізація сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства, зміцненню репутації та покращенню взаємодії із зацікавленими сторонами.

7. Доведено економічну доцільність запропонованих заходів щодо вдосконалення механізму КСВ. Реалізація програми забезпечує зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці та зростання прибутку, що підтверджує ефективність запропонованих рекомендацій і доцільність їх впровадження на практиці.

Комплексний ефект від удосконалення системи КСВ має синергетичний характер. Це означає, що позитивні зміни в одному напрямі автоматично посилюють інші процеси на підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Академія ДТЕК : вебсайт. URL: <https://academy.dtek.com/> (дата звернення: 29.04.2026).
2. Академія Hurma System : вебсайт. URL: <https://hurma.work/academy/> (дата звернення: 30.04.2026).
3. Баранова В., Кулініч Т., Дутчак О. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності бізнесу як чинник фіскальної децентралізації. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*. 2021. С. 411-424. DOI: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v8i3.760> (дата звернення: 29.04.2026).
4. Бесараб С. О., Кошель А. Г. Корпоративна соціальна відповідальність як сучасна форма ведення бізнесу. *Стратегія економічного розвитку України*. 2019. № 45. URL: <https://scispace.com/pdf/korporativna-sotsialna-vidpovidalnist-iak-suchasna-forma-2vgm4dp1o1.pdf> (дата звернення: 11.04.2026)
5. Вакун С. Корпоративна соціальна відповідальність: поняття, тенденції розвитку та вітчизняна практика. *Управління соціально-економічним розвитком в умовах глобалізації : матеріали ІФННІМ THEU*. - Івано-Франківськ, 2021. С. 13-15. URL: <https://surl.li/cnfsdx> (дата звернення: 11.04.2026)
6. Варламова М. Світові тренди розвитку соціальної відповідальності бізнесу. *Галицький економічний вісник*. Т. : ТНТУ, 2019. № 5 (60). С. 58-65.
7. Васюткіна Н., Бабіч Б. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник адаптаційного забезпечення розвитку підприємства в умовах інноваційності бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-77-61 (дата звернення: 11.04.2026)
8. Всеукраїнська асоціація пекарів: офіційний сайт. URL: <https://vap.org.ua> (дата звернення: 06.04.2026).

9. Доброскок І. Л., Константиновський Н., Проскурніна та ін. Корпоративна соціальна відповідальність у підприємствах роздрібної торгівлі України в умовах кризи. *Studia Europejskie*. 2023. DOI: 10.33067/SE.4.2023.11 (дата звернення: 11.04.2026)
10. Забезпечимо здорове психосоціальне робоче середовище: в Києві відбулося засідання круглого столу з нагоди Всесвітнього дня охорони праці. *Матеріали круглого столу. Південно-Східне міжрегіональне управління Державної служби з питань праці*. 30.04.2026 р. URL: <https://dp.dsp.gov.ua/> (дата звернення: 11.04.2026)
11. Зибарєва О., Воронюк Т. Потенціал соціальної відповідальності підприємства в системі управління його конкурентоспроможністю. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2022. № 1. С. 104–122.
12. Києво-Могилянська Бізнес-Школа [kmbs] : вебсайт. URL: <https://kmbs.ua/> (дата звернення: 29.04.2026).
13. Крупа В. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник формування мотиваційної стратегії підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view> (дата звернення: 11.04.2026)
14. Лешко Х. Менеджер корпоративної соціальної відповідальності у сфері гостинності. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/872/836> (дата звернення: 24.04.2026)
15. Липовий Д. Еволюція категорії соціальна відповідальність бізнесу в системі економічних знань. *Економічний простір*. 2025. № 203. С. 155–162.
16. Лиска П. О. Корпоративна соціальна відповідальність: світовий та український досвід; шляхи глобальної імплементації. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1 (48). С. 331–338. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-45>. (дата звернення: 11.04.2026)

17. Ліпич Л. Управлінські перспективи конвергенції стратегічного менеджменту та корпоративної соціальної відповідальності підприємства. . *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. № 45. С. 177–185.
18. Малюга Л. М. Управління соціальною відповідальністю керівника. *Економіка і організація управління*. 2014. № 1–2 (17–18). С. 162–165.
19. Методичні вказівки до підготовки та захисту кваліфікаційної роботи бакалавра спеціальність D3 (073) «Менеджмент» галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право» (07 «Управління та адміністрування») всіх форм навчання / Укл. І. О. Седікова, І. І. Савенко, К. Б. Козак, Ю. В. Дьяченко, Н. М. Корсікова. Одеса, ОНТУ, 2025. 91 с.
20. Навчально-курсний комбінат з охорони праці: [офіц. сайт]. URL: <http://nkk.kiev.ua/> (дата звернення: 29.04.2026).
21. Овсянюк-Бердадіна О. Ф. Соціальна відповідальність як складова концепції сталого розвитку. *Інноваційна економіка*. 2012. № 10. С. 135–137.
22. «Одеський Коровай» про компанію та історію виробництва продукції на базі Хлібозаводу № 4. URL: <https://www.korovay.od.ua/en/> (дата звернення: 10.04.2026).
23. Промбезпека : [вебсайт]. URL: <https://prombezpeka.com.ua/> (дата звернення: 29.04.2026).
24. Станкевич І., Мальований О., Сакун Г. Вплив соціальної відповідальності бізнесу на ефективність управління: сучасні аспекти. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1 (48). С. 41–46.
25. Створення сприятливих умов праці на виробництві. PPB.COM.UA. URL: <https://ppb.com.ua/news/stvorenniya-spryyatlyvyh-umov-praci-na-vyrobnyctvi> (дата звернення: 06.04.2026)
26. ТОВ «Одеський хлібозавод № 4». Офіційний сайт підприємства Контакти. URL: <https://korovay.od.ua/contacti/> (дата звернення: 11.04.2026).

27. ТОВ «Одеський хлібозавод № 4». Профіль на Allbiz: адреса, телефони, контактна інформація. URL: <https://bulkin.all.biz/contacts> (дата звернення: 05.04.2026).
28. ТОВ «Одеський хлібозавод № 4». Профіль на Poshuk.com із адресою та видами діяльності. URL: <https://www.poshuk.com/43370789> (дата звернення: 02.04.2026).
29. ТОВ «Одеський хлібозавод № 4». Профіль підприємства на YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/43370789/ (дата звернення: 07.04.2026).
30. ТОВ «Одеський хлібозавод № 4». Профіль підприємства у державній системі електронних закупівель ПРОЗОРНО. URL: <https://www.contractors.com.ua/ua/supplier/43370789> (дата звернення: 10.04.2026).
31. ТОВ «Одеський хлібозавод № 4». Профіль підприємства. URL: <https://opendatabot.ua> (дата звернення: 10.04.2026).
32. Харчук В., Омелянчук А. Аналіз звітів GRI та CSR українських компаній. *Modern Economics*. 2020. № 24. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/en/analysis-of-gri-and-csr/> (дата звернення: 06.04.2026).
33. Шишкін В., Онищенко О., Петров В., Алієва-Ярошенко Т. Корпоративна соціальна відповідальність у системі управління сучасного підприємства. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2020. № 4 (10). С. 29–42.
34. Щербатюк І. О. Соціально-економічні права людини в умовах глобалізації: теоретичні та практичні аспекти: автореф. дис. канд. юрид. наук: 12.00.02. Ужгород, 2025. 24 с.
35. Safety Center. Учебний комбінат SAFETY є навчальним центром з підготовки кадрів по охороні праці. [вебсайт]. URL: <https://safetycenter.com.ua/> (дата звернення: 29.04.2026).

36. Baumgartner R. J. Managing corporate sustainability and CSR: a framework combining values, strategies and instruments. *Corporate Responsibility Research Conference 2010*.15.-17. September 2010, Marseille C.165–185. URL: <https://www.academia.edu/68164151>(дата звернення: 06.04.2026)

37. Cruz L.M., Sengco B.T.S & Gadin N.P. (2022). Working to leave or living to work?: Employees' quality work life factors and its impact on turnover intention. *International Research Journal of Science, Technology, Education, and Management*, 2(1), 16-28. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6496738> (дата звернення: 11.04.2026)

38. Gurler H. E. Corporate social responsibility and green innovation: a meta-analysis. *Environment, Development and Sustainability*. 2024. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10668-024-05277-y> (дата звернення: 11.04.2026)

39. Krzysztof Kosmala. The Impact of Corporate Social Responsibility Activities on the Image of Modern Companies. *European Research Studies Journal* Volume XXVIII, Issue 3, 2025. pp. 1174-1185.

40. How to Calculate the Cost of Employee Turnover. Hiring & Retention Articles. URL: <https://www.gnapartners.com/resources/articles/how-much-does-employee-turnover-really-cost-your-business> (дата звернення: 05.05.2026)

41. The Real Cost of Employee Turnover. URL:<https://staffing-support.com/real-cost-of-employee-turnover/> (дата звернення: 05.05.2026)

ДОДАТКИ

ДОДАТКИ

Додаток А

Витяг з реєстру про ТОВ «Одеський хлібзавод №4»



Витяг з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань

Станом на 3 березня 2026 р. о 14:40

Статус: зареєстровано

Повна назва: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД №4"

Повна назва англійською: "ODESKIY HLIBOZAVOD №4" LIMITED LIABILITY COMPANY

Код: 43370789

Реєстраційний номер: 15561020000072481

Місцезнаходження реєстраційної справи: Юридичний департамент Одеської міської ради

Дата реєстрації: 27.11.2019

Адреса: Україна, 65078, Одеська область, місто Одеса, вулиця Танцюри Євгенія, будинок 14, кабінет 1

Керівництво

- Керівник: Добровольський Віталій Володимирович
- Представник: Добровольський Віталій Володимирович

Власники та бенефіціари

- Засновник: Добровольський Віталій Володимирович (Україна, 65101, Одеська обл., місто Одеса, ВУЛИЦЯ ІНГЛЕЗІ, будинок 3, корпус 1, квартира 138) - 150 000 грн (100%)
- Кінцевий бенефіціарний власник: Добровольський Віталій Володимирович (Україна, 65101, Одеська обл., місто Одеса, вул.Інглезі, будинок 3, корпус 1, квартира 138)

Статутний капітал: 150 000 грн

Відомості про органи управління:

Вищий - загальні збори учасників, виконавчий - директор

Основний вид діяльності

10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання

Додаткові види діяльності



Офіційний Витяг з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань (ЄДР)

Документ засвідчений кваліфікованим електронним підписом (КЕП)

Підписувач: ТОВ ОПЕНДАБОТ

Сертифікат: 0x5E984D526F82F38F040000007F9ACA01C7855006

Дійсний до: 16.05.2026

- 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання
- 10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання
- 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин
- 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами
- 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
- 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
- 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
- 77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів
- 77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів
- 35.30 Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря

Контактна інформація

Телефон: +380 (48) 728-59-71

Email: chitakova.lp@korovay.od.ua

Дані про взяття на облік

Орган статистики

Назва: ДЕРЖАВНА СЛУЖБА СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ

Дата: 28.11.2019

Ідентифікаційний код: 37507880

Реєстр платників податків

Назва: ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС В ОДЕСЬКІЙ ОБЛАСТІ, ОДЕСЬКА ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ

Дата: 27.11.2019

Ідентифікаційний код: 44069166

Реєстр платників єдиного внеску

Назва: ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС В ОДЕСЬКІЙ ОБЛАСТІ, ОДЕСЬКА ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ

Дата: 27.11.2019

Ідентифікаційний код: 44069166



Офіційний Витяг з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань (ЄДР)

Документ засвідчений кваліфікованим електронним підписом (КЕП)

Підписувач: ТОВ ОПЕНДАТБОТ

Сертифікат: 0x5E984D526F82F38F04000007F9ACA01C7855006

Лійний лн: 16.05.2026

Фінансовий результат підприємства 2023 рік

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	654 414.00	552 171.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	542 392.00	528 242.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	112 022.00	23 929.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	16 944.00	87 613.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

Фінансовий результат підприємства 2024 рік

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	729 357.00	654 414.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестрахування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	610 283.00	542 392.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	119 074.00	112 022.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	77 998.00	16 944.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

**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 МОЛОДЬ»**

**16 – 17 квітня 2026 р.
м. Одеса**

ІННОВАЦІЙНІ СИСТЕМИ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

Бевзюк М.М. , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – д.е.н., проф. Козак К.Б.	153
--	-----

ОСОБЛИВОСТІ ТА ТРЕНДИ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Бугайчук А.Я. , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – д.е.н., проф. Козак К.Б.	155
--	-----

СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Могильна О.О. , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – д.е.н., проф. Козак К.Б.	157
--	-----

ВПЛИВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА РОЗВИТОК ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Галла Д.Р. , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – ст. викладач Коренман Є.М.	159
---	-----

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Завадський Д.Ю. , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – ст. викладач Коренман Є.М.	161
--	-----

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ВИНОРІБНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Караулан В.І. , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – ст. викладач Коренман Є.М.	164
--	-----

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Воробійов Є., Горбатюк А. , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – к.е.н., доц. Корсікова Н.М.	166
---	-----

ОЦІНКА РІВНЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ КЕРІВНИКА ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО ВПЛИВ НА УПРАВЛІНСЬКІ ПРОЦЕСИ

Лісниченко С., Цигульська К. , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – к.е.н., доц. Корсікова Н.М.	168
--	-----

~ 7 ~

VIII ВСЕУКРАЇНСЬКА СТУДЕНТСЬКА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ
«Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді» 16-17 квітня 2026р.

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ В УПРАВЛІННІ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Шушова С., Потапенко Д. , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – к.е.н., доц. Корсікова Н.М.	172
---	-----