

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: «Упровадження цінностей соціальної відповідальності в
корпоративну культуру»**

ШИФР КРБ. МІЛ.1.108-03.1.4

Здобувач: Ірина ВОЙТЮК

Керівник: д.е.н., проф. Ірина СЕДІКОВА

Керівник: PhD, ст. викл. Наталя АСАУЛЕНКО

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 27.05.2024 р., протокол № 14

Завідувачка

кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА
(підпис)

Одеса – 2024 р.

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

Факультет

Менеджменту, маркетингу та публічного
адміністрування

Кафедра

Менеджменту і логістики

Ступінь вищої освіти

Перший (бакалаврський)

Спеціальність

073 – Менеджмент

Освітня програма

Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувачка кафедри МіЛ

(підпис)

“ ___ ” ____ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
здобувачки вищої освіти Ірини ВОЙТЮК**

1. Тема роботи: «Упровадження цінностей соціальної відповідальності в корпоративну культуру» затвердженою наказом по університету від 29.02.2024 р. № 108-03.

2. Термін здачі студентом закінченої роботи 01.06.2024 р.

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

4. Вступ. Розділ 1 Теоретичний аспект корпоративної культури підприємства. 1.1. Корпоративна культура: поняття та сутність. 1.2. Методології оцінки корпоративної культури підприємства. Висновки до розділу 1. Розділ 2 Тенденції розвитку корпоративної культури підприємства. 2.1. Аналіз ринку хліба та хлібобулочних виробів України. 2.2. Аналіз організаційно-економічної ефективності підприємства ТОВ «Одеський хлібо завод № 4». 2.3. Аналіз розвитку корпоративної культури підприємства ТОВ «Одеський хлібо завод № 4». Висновки до розділу 2. Розділ 3 Упровадження цінностей соціальної відповідальності в корпоративну культуру ТОВ «Одеський хлібо завод № 4». 3.1. Проект з покращення корпоративної соціальної відповідальності підприємства ТОВ «Одеський хлібо завод № 4». 3.2. Економічне обґрунтування доцільності запропонованого проекту. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 12, рисунків 24.

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

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання _____

Керівник _____
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	12.02- 10.03.24	виконано
2	Захист звіту з практики	11.03- 13.03.24	виконано
3	Розробка теоретичного розділу	14.03- 25.03.24	виконано
4	Розробка аналітичного розділу	26.03- 16.04.24	виконано
5	Розробка проєктного розділу	17.04 - 02.05.24	виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	03.05 - 07.05.24	виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	08.05 - 11.05.24	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	12.05 - 16.05.24	виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	17.05- 19.05.24	виконано
10	Нормоконтроль роботи	22.05 - 24.05.24	виконано
11	Перевірка роботи на плагіат	22.05 - 24.05.24	виконано
12	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	27.05 - 31.05.24	виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	01.06 - 04.06.24	виконано
14	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	05.06 - 10.06.24	виконано
16	Захист кваліфікаційної роботи	12.06 - 22.06.24	виконано

Здобувач _____
(підпис)

Керівник роботи _____
(підпис)

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

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності,
Здобувач- дипломник _____ Ірина ВОЙТЮК

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми полягає в тому, що в сучасному світі корпоративна соціальна відповідальність стає все більш важливою складовою успішного функціонування підприємств. Глобалізація, зростаюча екологічна криза, соціальні виклики та підвищення обізнаності споживачів про етичні стандарти бізнесу стимулюють підприємства до впровадження цінностей соціальної відповідальності у свою корпоративну культуру. Це не лише підвищує репутацію підприємства, але й створює додаткові можливості для сталого розвитку.

У першому розділі кваліфікаційної роботи **«Теоретичний аспект корпоративної культури підприємства»** досліджено основні підходи до визначення сутності поняття «бізнес-план», проаналізовано основні цілі та завдання бізнес-плану, досліджено процес розробки та структуру бізнес-плану, а також досліджено міжнародні методики та стандарти бізнес-планування, їх структуру.

У другому розділі кваліфікаційної роботи **«Тенденції розвитку корпоративної культури підприємства»** проведено аналіз ринку хліба та хлібобулочних виробів України, проведено аналіз організаційно-економічної ефективності підприємства ТОВ «Одеський хлібозавод № 4», проаналізовано розвиток корпоративної культури підприємства ТОВ «Одеський хлібозавод № 4».

У третьому розділі кваліфікаційної роботи **«Упровадження цінностей соціальної відповідальності в корпоративну культуру підприємства»** запропоновано проект з покращення корпоративної соціальної відповідальності підприємства ТОВ «Одеський хлібозавод № 4», а також представлено економічне обґрунтування доцільності запропонованого проекту.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 6 сторінок, 12 таблиць, 24 рисунки. Перелік посилань нараховує 26 найменувань.

Ключові слова: корпоративна культура, соціальна відповідальність, хліб, хлібобулочні вироби.

SUMMARY

The relevance of the topic lies in the fact that in the modern world, corporate social responsibility is becoming an increasingly important component of the successful functioning of enterprises. Globalization, the growing environmental crisis, social challenges, and increasing consumer awareness of ethical business standards encourage businesses to incorporate the values of social responsibility into their corporate culture. This not only increases the company's reputation, but also creates additional opportunities for sustainable development.

In the first section of the qualification work "**Theoretical aspect of the corporate culture of the enterprise**", the main approaches to defining the essence of the concept of "business plan" were studied, the main goals and tasks of the business plan were analyzed, the process of development and structure of the business plan was studied, and international methods and standards were also studied business planning, their structure.

In the second section of the qualification work "**Trends of the development of the enterprise's corporate culture**", an analysis of the market of bread and bakery products of Ukraine was carried out, an analysis of the organizational and economic efficiency of the enterprise "Odesa Bakery No. 4" LLC was carried out, and the development of the corporate culture of the "Odesa Bakery No. 4" LLC was analyzed.

In the third section of the qualification work "**Introduction of values of social responsibility into the corporate culture of the enterprise**" a project to improve the corporate social responsibility of the enterprise "Odesa Hlibozavod No. 4" LLC is proposed, as well as the economic justification of the feasibility of the proposed project is presented.

The bachelor's thesis contains 66 pages, 12 tables, and 24 figures. The list of links includes 26 items.

Keywords: corporate culture, social responsibility, bread, bakery products.

ЗМІСТ	СТОР
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ КОПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Корпоративна культура: поняття та сутність	9
1.2. Методології оцінки корпоративної культури підприємства	18
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2 ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ КОПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	27
2.1. Аналіз ринку хліба та хлібобулочних виробів України	27
2.2. Аналіз організаційно-економічної ефективності підприємства ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»	34
2.3. Аналіз розвитку корпоративної культури підприємства ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»	41
Висновки до розділу 2	52
РОЗДІЛ 3 УПРОВАДЖЕННЯ ЦІННОСТЕЙ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В КОПОРАТИВНУ КУЛЬТУРА ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОЛ № 4»	53
3.1. Проект з покращення корпоративної соціальної відповідальності підприємства	53
3.2. Економічне обґрунтування доцільності запропонованого проекту	59
Висновки до розділу 3	61
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63

ВСТУП

Актуальність теми полягає в тому, що в сучасному світі корпоративна соціальна відповідальність стає все більш важливою складовою успішного функціонування підприємств. Глобалізація, зростаюча екологічна криза, соціальні виклики та підвищення обізнаності споживачів про етичні стандарти бізнесу стимулюють підприємства до впровадження цінностей соціальної відповідальності у свою корпоративну культуру. Це не лише підвищує репутацію підприємства, але й дозволяє виявити найефективніші стратегії інтеграції корпоративної соціальної відповідальності у бізнес-процеси, сприяє пошуку оптимальних підходів до управління та надає підприємствам можливість зміцнити свої позиції на ринку.

Мета дослідження: є розроблення ефективного проекту для впровадження цінностей соціальної відповідальності в корпоративну культуру підприємства.

Завдання дослідження:

- дослідити сутність поняття корпоративна культура;
- проаналізувати мету корпоративної культури;
- дослідити принципи та етапи формування корпоративної культури підприємства;
- проаналізувати вплив корпоративної культури на розвиток підприємства;
- дослідити методи оцінки корпоративної культури підприємства;
- проаналізувати ринок хліба та хлібобулочних виробів України;
- навести організаційно-економічну ефективність;
- запропонувати проект для впровадження цінностей соціальної відповідальності в корпоративну культуру підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування корпоративної соціальної відповідальності підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні заходи щодо розвитку та покращення корпоративної соціальної відповідальності підприємства.

Методи дослідження. У ході дослідження були застосовані такі методи: спостереження, графічно-аналітичний підхід, економіко-математичні моделі, експертні оцінки, методи теоретичного узагальнення і практичного порівняння, а також аналіз і синтез.

Інформаційно-нормативну базу. Емпіричною базою дослідження послужили нормативно-правові документи, публікації офіційних і наукових видань, фінансово-економічна інформація діяльності аналізованого підприємства, звітно-статистичні дані підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Практична значимість дослідження полягає в тому, що отримані результати можуть бути застосовані у діяльності підприємства для покращення корпоративної соціальної відповідальності підприємства, підвищення іміджу підприємства, залучення більшого кола споживачів та підвищення прибутків

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Корпоративна культура: поняття та сутність

Сучасні світові тренди підкреслюють, що бізнес має звертати увагу не тільки на економічні аспекти, такі як зниження виробничих витрат, модернізація обладнання чи вдосконалення системи збуту. Сьогодні від підприємств та організацій вимагаються більш складні підходи. Сприйняття підприємства сьогодні формується не стільки її продуктами, а скільки її поведінкою на ринку, ключовими цінностями та принципами. Ці цінності та принципи лежать в основі корпоративної культури організації, яка визначає всі її бізнес-процеси, взаємодію з навколишнім середовищем та формування іміджу [1].

Кожна організація складається з людей, які в ній працюють, і саме вони формують її культуру через свою поведінку, взаємодії, спілкування, а також через свої переконання та цінності. Саме тому в останні роки стало популярним вживати термін "корпоративна культура". Ця культура вважається середовищем, де співробітники проводять свій робочий час, і включає усе, що їх оточує. Поведінка людей у такому середовищі є результатом взаємодії особистісної культури та культурних аспектів середовища, які слугують регуляторами їхньої поведінки. Таким чином, корпоративна культура стає потужним стратегічним інструментом, який допомагає направляти всі підрозділи та співробітників організації до досягнення спільних цілей, сприяє мобілізації ініціативи, виховує відданість організації, поліпшує комунікації та поведінку [2].

На думку деяких дослідників: «корпоративна культура належить до складних матеріально-духовних феноменів, системних за своєю суттю. Тому розглядати її треба всесторонньо, із позицій різних сфер знання. Як і будь-яка культура, корпоративна культура формується і сприймається людською свідомістю, впливає на поведінку людини й спосіб її почувань та думання.

Через це, обмежуватися організаційно-економічними чи технічно-функціональними підходами замало» [3].

Таблиця 1.1

Трактування сутності поняття «корпоративна культура»

Автор	Визначення
В.А. Співак	корпоративна культура це система матеріальних і духовних цінностей, які взаємодіють між собою й відбивають індивідуальність підприємства, виявляються в поведінці, взаємодії та спілкуванні працівників між собою і зовнішнім середовищем
Л.В. Барановська	корпоративна культура – це добре сформована система керівних переконань, принципів і технологій у життєдіяльності підприємства
Г.П. Чайка	корпоративна культура є «системою цінностей, правил та норм поведінки в конкретній організації, це система взаємин і спілкування людей, що в ній працюють
Т.О. Чернишова та Т.А. Немченко	корпоративної культури як специфічну форму існування взаємозалежності системи, яка включає ієрархію цінностей, що домінують серед працівників підприємства, та сукупність способів їх реалізації, що переважають у ній на певному етапі розвитку
Е. Браун	набір переконань, цінностей і засвоєних способів вирішення реальних проблем, що сформувалися за час життєвого циклу організації і мають тенденції до прояву в різних матеріальних формах, в поведінці членів організації
К. Голанд	унікальні характеристики сприйнятих особливостей організації, які відрізняють її від інших компаній
Є. Жак	образ мислення, що став звичкою та традицією, спосіб дії, який більшою чи меншою мірою розділяють всі працівники підприємства і який має бути засвоєний та хоч би частково прийнятий новачками, аби нові члени колективу стали "своїми"

Джерело: структуровано автором [4, 5].

Корпоративна культура є невід'ємною, хоч і невидимою складовою кожного підприємства, незалежно від того, чи визнає керівництво її існування чи використовує її у своїй діяльності. Коли існування культури визнане, її можна цілеспрямовано використовувати для управління бізнес-процесами. В іншому випадку, її вплив залишається неконтрольованим і може бути непередбачуваним. Корпоративна культура може бути чітко врегульована документацією, обмежуватися декларацією окремих принципів, або існувати повністю без письмових правил [5].

Мета формування корпоративної культури полягає в керуванні поведінкою працівників за допомогою створення спільної системи цінностей, норм і правил. Ця система гармонізує інтереси працівника та підприємства, сприяє досягненню його цілей і реалізації загальної стратегії [7]. Відповідно до мети формування корпоративної культури підприємство повинно вирішувати ряд завдань, такі як [4]:

- розвивати почуття залученості у працівників до діяльності підприємства;
- сприяння активній участі персоналу у спільних ініціативах на користь підприємства;
- підтримка стійкості соціальних відносин на підприємстві;
- сприяння для розвитку індивідуальної та колективної ініціативи працівників;
- надання підтримки працівникам у досягненні особистих та професійних цілей;
- створення сприятливої атмосфери співпраці та взаєморозуміння між керівництвом і персоналом;
- делегування відповідальності та посилення відчуття власної важливості кожного працівника;
- підтримка та зміцнення єднання в корпоративній команді.

Підприємство формує свою корпоративну культуру завдяки історії, яка є достатньою для утвердження загальних цінностей та поглядів. Ці цінності стають визначальними рисами організації, якщо вони вже сформовані і прийняті. Водночас підприємства з високою текучістю персоналу або недостатньою історією можуть не розвинути спільних уявлень та не сформувати корпоративну культуру [2]. Тож корпоративну культуру любого підприємства можна розглядати на трьох рівнях, а саме: на рівні артефактів, рівні цінностей та базових уявлень.

На першому рівні культури знаходяться артефакти, які охоплюють усі відчутні явища під час взаємодії з новою культурою. Ці артефакти

включають мову, технології та продукти, стиль (у вбранні), способи спілкування, емоційну атмосферу, міфи та історію, ритуали, церемонії та інші аспекти. Також до цього рівня відноситься видима поведінка персоналу і відповідні організаційні процеси. Цей рівень можна спостерігати, але важко точно пояснити його сутність [2].

Другий рівень культури - це проголошені цінності, які відображають ідеї про те, що є і чим воно відрізняється від того, що має бути. Постійне дотримання цих цінностей може перетворити їх у переконання, норми та правила поведінки. Набір цінностей, що знаходить відображення в ідеології чи філософії організації, може слугувати орієнтиром чи моделлю у складних чи неоднозначних ситуаціях [2].

На третьому рівні маємо базові уявлення, такі очевидні, що мінімізація змін у поведінці є типовою, і їх зміна важко відбувається. Цей комплекс базових уявлень іноді визначають як "карту світу" або ментальну карту. Якщо люди поділяють однакові базові уявлення, то вони відчують комфорт, а якщо різні – дискомфорт [2].

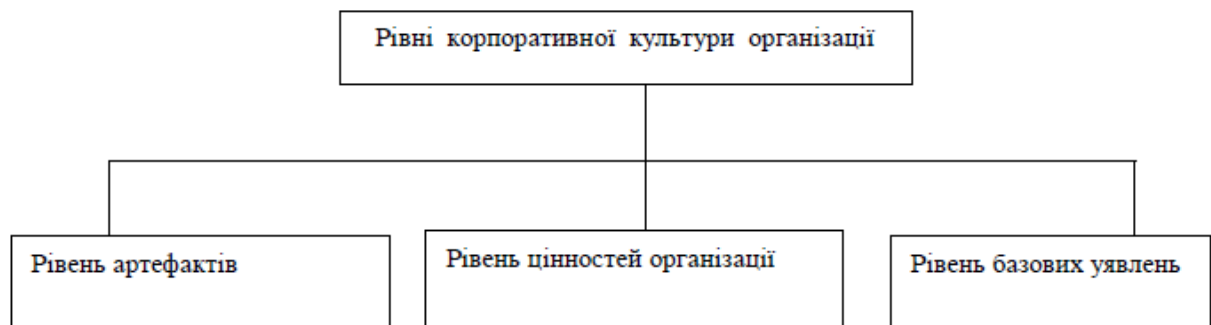


Рис.1.1 Рівні корпоративної культури в організації

Джерело: [2].

Отже, можна стверджувати, що корпоративна культура, як складний інструмент управління, включає різноманітні типи, форми і структуру, складену з багатьох елементів. Не всі ці елементи формуються організацією самостійно, але кожен з них істотно впливає на її роботу. Основні складові корпоративної культури включають місію організації (бачення, слоган),

символіку (гасла, ритуали), корпоративний стиль (історія, кодекс етики, шрифти), а також цінності та норми, методи винагородження та заохочення [5].



Рис.1.2. Складові корпоративної культури підприємства

Джерело: [7].

Дотримання підприємством принципів корпоративної культури впливає на ефективність ухвалення управлінських рішень, розуміння працівниками своєї ролі та їх внесок у досягнення цілей та місії підприємства, що відповідно впливає на результативність діяльності загалом. Принципи корпоративної культури відображають базові принципи та підходи до ефективного управління персоналом. Хоча кожне підприємство може самостійно розробляти свої принципи корпоративної культури, важливо їх розділити на загальні та спеціальні.

Формування корпоративної культури на підприємстві включає розподіл на етапи її створення та основні принципи її функціонування.

Впровадження ефективної корпоративної культури на підприємстві можна розділити на п'ять етапів, а саме [4]:

- аналіз внутрішніх організаційних процесів;

- оцінку психологічного клімату на підприємстві;
- визначення моделі корпоративної культури, включаючи місію та основні базові цінності;
- встановлення правил поведінки працівників на основі базових цінностей, опису традицій та символіки;
- впровадження та підтримка визначеної моделі корпоративної культури в діяльності підприємства.

Кожне підприємство формує свої власні принципи корпоративної культури, які впливають на ефективність управлінських рішень, свідомість працівників щодо їх ролі та значення в досягненні цілей та місії компанії, а також на загальну продуктивність. Після проведеного аналізу джерел, можна сказати, що науковці їх поділяють на загальні та спеціалізовані.

До загальних принципів корпоративної культури відносять [6]:

- принцип соціально-економічного та інтелектуального розвитку вимагає, щоб корпоративна культура спрямовувалася на забезпечення економічного процвітання, а також соціального та інтелектуального зростання всіх членів персоналу;
- принцип всебічності та системності передбачає створення та розвиток корпоративної культури з урахуванням того, щоб вона охоплювала всіх працівників, явища, елементи та процеси, що визначають діяльність підприємства;
- принцип вимірюваності та цінності визначає, що корпоративна культура повинна бути корисною як для працівників, так і для підприємства;
- принцип відкритості та постійного удосконалення вказує на те, що корпоративна культура має бути спрямована на постійне удосконалення та стійкий розвиток, а також вона повинна бути відкритою до новацій, постійно покращуватися та прагнути до нових досягнень;
- принцип координації вказує на те, що корпоративна культура головним чином має забезпечувати організацію роботи підприємства та координувати поведінку людей як всередині, так і за його межами;

- принцип обов'язковості передбачає, що керівництво компанії має повноваження здійснювати контроль за виконанням норм і правил корпоративної культури;
- принцип винагороди визначає, що корпоративна культура має забезпечити рівну та справедливу винагороду працівникам, які дотримуються її стандартів;
- принцип відповідності чинному законодавству, тобто підприємство самостійно визначає норми та правила корпоративної культури, систему винагород та їх дотримання, механізм здійснення контролю над їх дотриманням, моделі розвитку корпоративної культури, проте, відповідно до вимог законодавства, такі дії можна здійснювати лише на підставі чинних законодавчих та нормативноправових актів та не суперечити їм.

Реалізація певних аспектів корпоративної культури, які визначають корпоративні цінності та впливають на менталітет, працездатність та організацію працівників, сприяє досягненню цілей, завдань, норм та правил у компанії. Це забезпечує мобільність та здатність до інновацій, що в кінцевому підсумку підвищує результативність діяльності підприємства.

Корпоративна культура складна і має багато складових, включаючи внутрішньокорпоративну комунікацію, процеси прийняття на роботу та звільнення працівників, інтеграцію нових співробітників у корпоративну культуру, визначення критеріїв винагороди і статусу, атестаційні процедури, системи стимулювання персоналу, реакцію керівництва на критичні ситуації, соціальні гарантії, політику тренінгів і можливості для особистого та професійного розвитку [8].

Ефективність корпоративної культури проявляється у вираженні особливого стилю поведінки працівників підприємства, який формується під час досягнення стратегічних та поточних цілей. Високий рівень культури персоналу дозволяє ефективно вирішувати складні завдання щодо розвитку

підприємства та підтримувати тривалі взаємовідносини з партнерами та клієнтами [4].

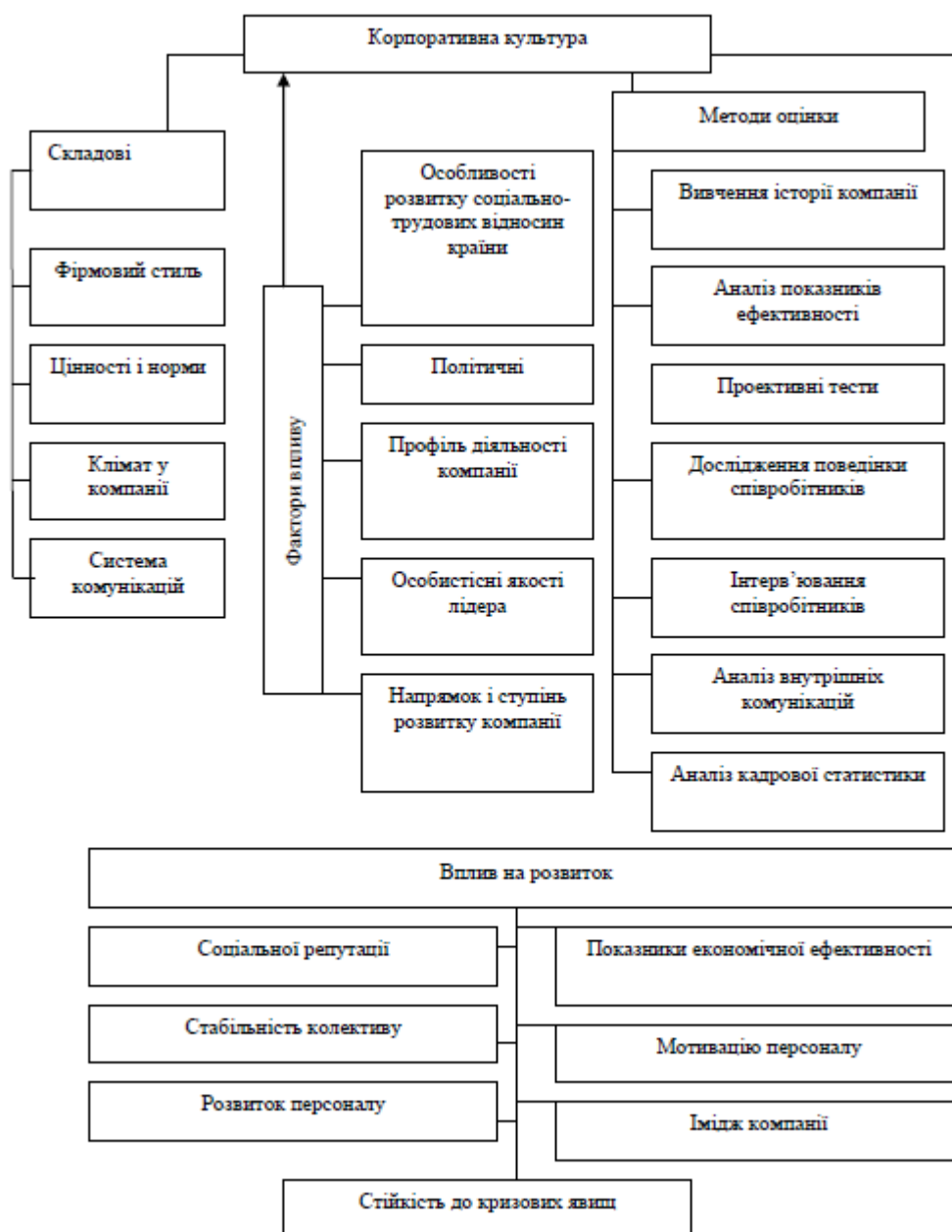


Рис.1.3. Вплив розвитку корпоративної культури на функціонування підприємства
Джерело: [8].

Формування корпоративної культури завжди включає в себе впровадження інновацій, спрямованих на досягнення бізнес-мети, тобто для збереження конкурентоспроможності підприємства на ринку. Ці інновації

проявляються в особливому новаторському мисленні та здатності дивитися на все з погляду користі для власного бізнесу [4].

Отже, розвиток корпоративної культури підприємства є важливим фактором для поліпшення соціально-трудова відносин, що має значний вплив як на підвищення економічної ефективності підприємства, так і на розвиток його працівників та оптимальне використання людського капіталу.

Зазначимо, що корпоративна культура відіграє роль в соціальній відповідальності бізнесу та вважається однією з її цілей. Високий рівень корпоративної культури розглядається як ключовий аспект цього процесу. Корпоративна культура, як соціальна інновація, сприяє соціальним змінам у відповідності до потреб інноваційного розвитку бізнесу та мотивує персонал до ефективної реалізації запланованих змін. При чітко сформульованій інноваційній стратегії та її послідовному втіленні управлінці мають можливість впливати на ситуацію таким чином, щоб забезпечити переваги для більшості працівників [9].

На думку ряду науковців, важливе місце у формуванні корпоративної культури займають принципи корпоративної соціальної відповідальності, які спрямовані на внутрішнє та зовнішнє середовище організації, а саме: абсолютна добровільність; взаємний моральний (матеріальний) зиск; комплексність (виважена внутрішня й зовнішня соціальна політика підприємства); системність (стандарти); тривалість (постійна соціально орієнтована діяльність, у т.ч. у довготривалих проектах); вагомість (вкладення необхідних коштів та ресурсів та отримання реального соціального ефекту); розвиток партнерства; відкритість та публічність (прозорість діяльності компаній щодо використання коштів на соціальні проекти з використанням соціального аудиту); адресність соціальної підтримки; різноманітність форм, методів та напрямів реалізації політики корпоративної соціальної відповідальності у залежності від фінансового стану підприємства, розвитку громадянського суспільства, соціально-економічного стану регіону або країни [10].

Виконання принципів корпоративної соціальної відповідальності організацією приносить ряд переваг [10]: збільшення мотивації персоналу; підвищення продуктивності праці; зменшення оборотності персоналу; покращення соціально-психологічного клімату; покращення якості трудового життя працівників; формування позитивного іміджу організації; зростання вартості нематеріальних активів, таких як репутація та бренд; збільшення лояльності споживачів до бренду організації та її продукції; збільшення обсягів продажу; підтримка держави та суспільства; участь у державних програмах; участь у провідних рейтингах; залучення інвестицій; приваблення кращих фахівців; спрощення отримання кредитів.

Отже, упровадження корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві має на меті установлення зв'язків між усіма рівнями управління, створення почуття залученості персоналу до загальної справи, піднесення емоційного настрою стосовно роботи та перспектив на майбутнє. Ці кроки направлені на збільшення продуктивності праці та сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства.

1.2. Методологічна оцінка корпоративної культури підприємства

В сучасному управлінні корпоративна культура стає все більш вагомим фактором. Це виявляється у зростаючій увазі топ-менеджменту вітчизняних компаній до формування такої культури через визначення корпоративних норм у корпоративних документах, розробку фірмового стилю, впровадження дрес-коду та корпоративних заходів для згуртування колективу. Глобалізація, інформаційна революція та світовий досвід підтверджують важливість корпоративної культури для успішних компаній. Крім того, експерти вважають, що корпоративна культура є ключовим фактором у подоланні кризових ситуацій на підприємстві, забезпечуючи підтримку командного духу та єдність колективу [10].

Оцінити рівень корпоративної культури за допомогою одного простого показника неможливо. Це складна система, що складається з безлічі взаємопов'язаних елементів, на які впливає безліч факторів [11].

Отже, однією з причин існування великої кількості запропонованих вимірювань є те, що корпоративна культура має широкий спектр і охоплює всі аспекти діяльності підприємств. Вона складна, внутрішньозв'язана, вичерпна, але при цьому не завжди чітко визначена. Тому при діагностиці та оцінці корпоративної культури може з'являтися новий чинник, який важливий для визначення її стану. За останні два десятиліття було розроблено багато методів діагностики ключових аспектів корпоративної культури [11].

Оцінка рівня корпоративної культури на підприємстві дозволяє:

- виявити сильні та слабкі сторони підприємства. Тобто сильна корпоративна культура може бути конкурентною перевагою, а слабка може призвести до проблем з продуктивністю, мотивацією та збереженням кадрів.
- поліпшити прийняття управлінських рішень. Розуміння корпоративної культури може допомогти керівникам приймати більш обґрунтовані рішення щодо стратегії, змін та управління персоналом.
- підвищити залученість співробітників. Працівники, які поділяють цінності та переконання компанії, як правило, більш залучені та продуктивні.
- створити сприятливе середовище для інновацій. Сильна корпоративна культура може сприяти креативності та співпраці, що необхідні для інновацій.

Зазначимо, що найпоширенішими методичними підходами оцінки та діагностики корпоративної культури, які виділяють науковці це холістичний, метафоричний, кількісний та етнографічний.

Холістичний підхід вимагає від дослідника глибокого занурення в культуру, при цьому він повинен стати частиною цієї культури, але залишатися об'єктивним. Інструменти для такого аналізу включають в себе ведення щоденника, метод емпіричних спостережень, стоп-вправи та інші.

Недоліками цього підходу є складність в реалізації та значні витрати часу і коштів. [13].

Холістичні методи використовуються для виявлення унікальних характеристик культури, що відображають думки та погляди членів організації. Для порівняння культур різних організацій та встановлення зв'язків між культурою та іншими аспектами діяльності використовуються кількісні методи. Однак наразі відсутній чіткий набір атрибутів, які б дозволяли повністю описати та оцінити різноманітність організаційних культур [12].

У метафоричному підході дослідник аналізує зразки зовнішніх виявів культури, такі як мова документів, звітності, історії та розмови, з метою виявлення впливу та сутності цієї культури. Основним недоліком даного методу є те, що при оцінці корпоративної культури підприємства не використовуються фінансово-економічні показники [13].

Етнографічний підхід означає проведення глибокого дослідження однієї культури шляхом занурення дослідника у цю культуру на тривалий період [13].

При кількісному підході дослідник використовує опитування та співбесіди для оцінки конкретних аспектів культури. Цей підхід передбачає розгляд безлічі точок зору, кожна з яких має бути врахована при оцінці атрибутів культури підприємства [13].

Кількісний метод оцінки культури підприємства фокусується на зовнішніх проявах і часто не глибоко вникає в справжні причини її виникнення. Проте він дозволяє порівнювати культури різних підприємств. Цей метод має широкий спектр застосування, але варто бути уважним при проведенні опитувань, беручи до уваги унікальні особливості кожної конкретної організації, оскільки респонденти часто можуть надавати соціально-бажані відповіді.

В сучасній економічній літературі представлено безліч авторських методик оцінки корпоративної культури. Основні методики оцінки корпоративної культури наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Характеристика авторських методик оцінки корпоративної культури

Методика	Характеристика
Методика «клінічного дослідження» Шейна	Методика припускає, що працівники добровільно надають необхідні дані, оскільки самі є ініціаторами досліджень, вважаючи, що це допоможе їм у роботі. Шейн пропонує проводити аналіз на трьох рівнях: зримі артефакти й проголошені цінності, правила й норми поведінки; базові уявлення. До переваг використання даної методики можна віднести дуже високу точність, надійність і можливість використання результатів дослідження в безпосередній роботі. Складними моментами є відносна тривалість дослідження, його трудомісткість і необхідність зацікавленості великої кількості працівників у змінах.
Методика OCAI Камерона і Куінна	OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) – кількісний метод оцінки організаційної культури, яка базується на теоретичній моделі «Рамкова конструкція конкуруючих цінностей». Основною ідеєю OCAI є формування двох профілів: «як є» і «як повинно бути», у результаті визначення невідповідностей формулюються необхідні напрямки для проведення змін в організаційній культурі. Недоліком використання методики OCAI є її надмірна універсальність, що позначається на можливому вивченні лише симптомів, але не причин тієї чи іншої поведінки працівників.
Методика Посту і Конінга	При підрахунку результатів позитивні відповіді складаються з інвертованими негативними відповідями, становлячи загальний рейтинг для кожного параметра. Сильною стороною цього методу вимірювання є його висока статистична надійність. Слабкості методики на даний час явно не виявлені.
Методика OCP О'Рейллі, Чатмана і Калдвелла	Методика Organizational Culture Profile (OCP) розроблена для характеристики психологічного клімату організації. Аналіз результатів, отриманих за допомогою OCP, проводиться за 27 параметрами в 7 напрямках. Три напрями відображають ставлення до роботи: формалізованість, стабільність чи інноваційність. Два напрями – командний дух і повага до людей – показують оцінку стосунків усередині колективу. І два додаткові параметри описують норми особистих дій – орієнтацію на взаємодію та агресивність.
Модель діагностики Д. Денісона	Модель орієнтована на визначення ступеня прояву окремих параметрів організаційної культури та співставлення параметрів організаційної культури даного підприємства з іншими. Дослідження проводиться за

	допомогою анкети, на основі одержаних відповідей розраховуються 12 індексів організаційної культури.
Кваліметрична методика оцінки якості корпоративної культури Г. Хаєт та ін.	Методика передбачає оцінку якості корпоративної культури як її здатності задовольняти вимоги власника, співробітників, споживачів товарів, суспільства в цілому. З цією метою оцінюють такі показники: а) значимість високих цінностей, б) ефективність роботи та якість товарів і послуг, в) вдоволення співробітників від праці, г) колективізм і повага до особистості, д) якість зовнішніх проявів корпоративної культури, е) здоровий спосіб життя
Методика «Культурне поле» Т.О. Соломанідиної	Пропонується розглядати «культурне поле» організації, розмістивши всередині кола 4 сектори, що складаються із 4 параметрів, які характеризують організаційну культуру. Значення кожного з параметрів виходять у результаті відповідей працівників на запитання. Робота з отриманим профілем будується аналогічно до інших методик кількісного методу.
Методика індикативної оцінки корпоративної культури А. Воронкова та ін.	Методика передбачає здійснення оцінки корпоративної культури на основі індикаторів, які характеризують силу прояву культури у зовнішньому і внутрішньому середовищі. Результатом такої оцінки є визначення сили корпоративної культури. Методика також дає можливість здійснювати порівняльний аналіз.
Методика Захарчиної	Методика дає можливість оцінити корпоративну культуру на основі реалізації її функцій. Вона включає аналіз таких показників: коефіцієнт освітнього рівня персоналу, коефіцієнт стабільності персоналу підприємства, коефіцієнт трудової дисципліни, коефіцієнт задоволення від роботи та коефіцієнт конфліктності. Та крім узагальнювальних показників, що характеризують безпосередньо економічну ефективність і рівень корпоративної культури підприємства, розраховуються показники, що визначають соціальний ефект заходів із удосконалення корпоративної культури.

Джерело: структуровано на основі [12,14,15].

Проаналізувавши зазначені методики оцінки корпоративної культури підприємства, можна прийти до висновку, що кожна з них має переваги та недоліки.

Переваги авторських методик полягають в тому, що:

- використовуються опитувальники або інші прості інструменти, що робить їх легкими для застосування;
- мають комп'ютерні версії для зручнішого збору та аналізу даних;
- фокусуються на культурних відмінностях, впливі лідерства, контексті організації;

- надають рекомендації щодо покращення корпоративної культури на основі отриманих результатів;
- дозволяють порівняти культуру організації з культурами інших організацій;
- дозволяють прогнозувати результати діяльності організації на основі її корпоративної культури.

До недоліків можна віднести те, що більшість методик фокусуються на оцінці лише одного або декількох аспектів корпоративної культури, не даючи комплексного уявлення про її стан; не враховують взаємозв'язок між різними аспектами корпоративної культури та їх вплив на організацію в цілому; не мають достатньої емпіричної підтримки або не були перевірені на надійність та дійсність; відсутність комплексності в оцінці стану корпоративної культури.

Проте важливо не обмежуватися виключно авторськими чи дослідницькими методами оцінки, оскільки вже існують деякі випробувані та ефективні методи до оцінки корпоративної культури.

Виділяють декілька методів для дослідження та вимірювання корпоративної культури, такі як:

- метод системного аналізу;
- статистичні методи (нормативний, порівняльний, метод випадкової оцінки, метод відстежування змін, конструктивно-критичний метод тощо);
- методи опитування (інтерв'ю, анкетування, соціометричний метод).

За допомогою системного аналізу можна розробити загальну модель корпоративної культури. Ця модель дозволяє відобразити особливості функціонування культури та пояснити умови її ефективності. Використовуючи цю модель, можна створити прогнозний опис стану культури. Важливо, щоб системна модель корпоративної культури була адекватно відтворена, що передбачає відображення реальних об'єктів, умов і особливостей її функціонування та розвитку у реальній формі [11].

Також одним з часто використовуваних методів оцінки конкретного типу та варіації корпоративної культури - це нормативний підхід. Цей метод передбачає використання нормативної бази, що складається з норм, законів, підзаконних актів (положень, інструкцій), стандартів, кодексів спілкування, поведінки, партнерства та філософії підприємства. Деякі аспекти корпоративної культури, а також окремі її показники, можна визначити за допомогою нормативної документації. Ця документація може відобразити різні формальні аспекти культури. Вивчення інформації з документації підприємства сприяє вирішенню проблем управління підприємством та його підсистемами. Нормативний підхід дозволяє провести фактичний вимір і оцінку фактичного рівня корпоративної культури. Таке положення відображає необхідність своєчасного оновлення нормативної бази, що відображає сучасний рівень культури управління. Переваги та недоліки методів наведено в табл.1.3.

Таблиця 1.3

Переваги і недоліки деяких методів оцінки стану корпоративної культури

Метод оцінки	Переваги	Недоліки
Нормативний	Наявність чітких регламентованих груп оцінки: стандарти, кодекси, філософія, хартії	Відсутність кількісних оцінок та їх впливу на економічні результати діяльності, не враховані чинники впливу
Конструктивно-критичний	Широке коло критичних питань, конструктивні зауваження, відвертість і точність, достовірність даних оцінки	Відсутність системної оцінки, несистематичні дані про необхідність змін
Метод «Делфі»	Злагоджена точка зору за рішенням проблеми досягається за рахунок консультації з експертами, врахування багатьох чинників	Тривалий, суб'єктивний, обмежений у кількісних величинах
Соціометричний	Діагностика міжособових і міжгрупових відносин. Визначення типу культури, соціально-	Відсутність кількісних показників, що відображають виробничі відносини, чинників

Продовження таблиці 1.3

	-психологічної сумісності персоналу	впливу на персонал, вузькість напряму оцінки
Метод «Ліпки»	Комплексне управління засноване на використуванні експертних оцінок	Тривалий, суб'єктивний, обмежений у кількісних величинах
ІСТАТ метод	Дослідження широкого кола показників, визначення для розрахунку виробничих показників, використання показників для встановлення задоволеності персоналу внутрішньою діяльністю підприємства, організаційних відносин	Відсутність урахування чинників впливу. Складність одержання даних, залучення сторонніх фахівців, оплата діяльності сторонніх інтерв'юерів. Різні одиниці виміру, часу спостереження
Оцінки детермінантів	Виділення сукупності чинників, що визначають корпоративну культуру	Відсутність угруповання, нерівнозначна кількість індикаторів з різних напрямів, складність трансформації результатів до єдиного значення
Структурно-логічний	Використання інформації про стан складових корпоративної культури	Обмеженість показників, складність трансформації якісних показників у кількісні

Джерело: [11].

Різноманітність досліджених методик призводить до того, що вони аналізують лише окремі аспекти корпоративної культури, що ускладнює їх порівняння через різницю у показниках, тривалості дослідження, числі залучених експертів, цілях та об'єктах перевірки. Це спонукає до необхідності створення комплексної методики оцінки стану корпоративної культури. Така методика має базуватися на єдиній системі вимірювання, виконуватися однією командою експертів у визначених часових рамках. Крім того, доцільно зосередитися не лише на окремих компонентах корпоративної культури, але й на внутрішніх факторах середовища, що її формують, і зовнішніх факторах середовища, які на неї впливають.

На основі аналізу методик та підходів до діагностики корпоративної культури можна виділити кілька ключових аспектів: визначення предмету та об'єкта дослідження, вибір стратегії вимірювання, проведення вимірювання, аналіз отриманих характеристик корпоративної культури, визначення її типу

та розробка комплексу заходів, включаючи конкретні рекомендації. Отже, процес сканування та дослідження корпоративної культури передбачає проведення декількох послідовних етапів [15].

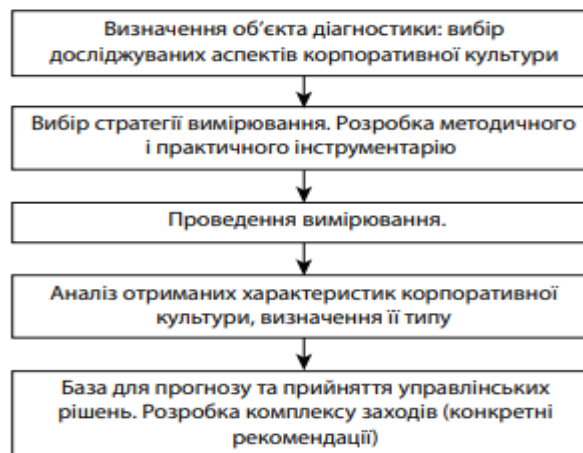


Рис.1.4. Етапи діагностики корпоративної культури підприємства

Джерело: [15].

Від так, корпоративна культура має важливий вплив на всі аспекти діяльності організації і, за певних умов, може стати потужним інструментом управління внутрішніми процесами компанії. Тому під час формування корпоративної культури керівництву важливо докладно ознайомитися з усіма принципами та правилами для її успішного розвитку. Також важливо зазначити, що управління, засноване на культурних аспектах, а не лише на адміністративних регуляціях, забезпечує створення умов для розвитку та самореалізації працівників, надаючи їм достатньо простору в організації.

Висновок до розділу 1

В першому розділі кваліфікаційної роботи проаналізовано сутність трактування «корпоративна культура» та її основну мету. Наведено принципи та етапи формування корпоративної культури на підприємстві. Проаналізовано вплив корпоративної культури на розвиток підприємства. Наведено методики оцінки корпоративної культури на підприємстві, як авторські так і загальні. Проаналізовано переваги та недоліки методів оцінки корпоративної культури, а також наведено етапи її діагностики.

РОЗДІЛ 2. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз ринку хліба та хлібобулочних виробів України

Ринок хліба та хлібобулочних виробів є однією з важливих галузей економіки, яка має великий потенціал та забезпечує населення основними продуктами харчування. Сьогодні хлібопекарська індустрія України завдяки своїм виробничим можливостям, впровадженню сучасних технологій та розширенню асортименту продукції може забезпечити населення різноманітними видами хлібобулочних виробів за доступними цінами [16].

Хліб і хлібобулочна продукція - це основна складова харчової раціону всіх верств населення, незалежно від їхнього місця проживання, статі, соціального статусу чи доходів. Таким чином, хлібопекарська індустрія, що забезпечує суспільство цими продуктами, має вирішальне значення для забезпечення життєво важливих потреб населення та гарантування продовольчої безпеки держави. [16].

Хліб в Україні печуть переважно на спеціалізованих підприємствах – хлібокомбінатах та хлібозаводах. Їхня продукція, через швидкий псування, не може бути доставлена далеко, тому радіус її збуту обмежений 150-200 кілометрами [20].

Хлібозаводи є по всій Україні, навіть у найменших областях. Найбільші з них знаходяться біля великих міст, таких як Київ та Харків. Це допомагає жителям сіл знаходити роботу, а також забезпечує постачання свіжого хліба в радіусі до 200 кілометрів від цих міст.

Всього в хлібопекарській галузі України працює близько 35 тисяч осіб.

Важливо зазначити, що не всі хлібопекарні офіційно зареєстровані. Особливо це стосується супермаркетів та міні-пекарень, які випікають значну частину хліба, що споживається в Україні. Через це реальні обсяги виробництва хліба значно вищі, ніж показує офіційна статистика.

На сьогоднішній день ринок хлібопродуктів в Україні залишається широко розгалуженим як територіально, так і регіонально. Хлібопекарські підприємства працюють у всіх областях країни, часто через участь великих холдингів, які розширюють свою присутність та мережу збуту. Але в той же час, процеси перерозподілу власності, конкурентна боротьба на ринку і економічні кризи призвели до зменшення кількості промислових підприємств, які займаються виробництвом хлібобулочної та борошняної продукції.

Протягом останніх десятиліть в Україні спостерігається стійке зменшення промислового виробництва хлібобулочної продукції. Найвиразніше це проявляється у зниженні обсягів виробництва хлібобулочних виробів недовготривалого зберігання: на 37% за період з 2015 по 2020 рік і на 56% з 2010 по 2020 рік (рис. 2.1). Лише за 2020 рік виробництво хлібобулочних виробів впало на 11%. Основними причинами цього є збільшення пропозиції від непромислових виробників, які не мають звітності щодо обсягів виробництва у натуральному вимірі, а також різноманіття споживання продукції населенням [17].



Рис. 2. 1. Обсяги виробництва хліба та хлібобулочних виробів нетривалого зберігання за 2010-2020 рр.

Джерело: структуровано автором на основі [17].

Хлібобулочна та борошняна кондитерська продукція з коротким терміном зберігання в Україні виготовляється переважно малими підприємствами, яких налічується понад 700. Їх частка становить 79%, з яких 57% - це мікропідприємства. Проте, незважаючи на чисельну перевагу, малі підприємства виробляють лише 6% загального обсягу даної продукції. Це свідчить про те, що на ринку хлібобулочних та борошняних кондитерських виробів домінують великі підприємства [17].

Ринок хліба України на 99,9 % представлений продукцією вітчизняного виробництва.

Український ринок хліба та хлібобулочних виробів має чітко виражених лідерів. До них належать [20]:

- ТОВ «Кулиничі» (10 спеціалізованих хлібопекарських комплексів в Харківській, Київській, Полтавській областях потужністю 650 т хлібобулочних виробів на добу);
- ПрАТ «Київхліб» (9 виробничих майданчиків у м. Києві та Київській обл. потужністю понад 400 т);
- ПАТ «Холдингова компанія “Хлібні інвестиції”» (6 підприємств у Івано-Франківській, Волинській, Черновецькій, Київській та Житомирській областях - ТМ «Цар Хліб», ТМ «Майстерня смакоти», «Чанта» тощо);
- ПрАТ «Концерн “Хлібпром”» (5 переробних підприємств у Львівській та Вінницькій областях потужністю 200 т);
- Група компаній «HD-Group» (до складу якої входять підприємства з зернопереробки, заводи з виробництва хлібобулочних та борошняних кондитерських виробів у Запорізькій та Чернівецькій областях потужністю 200 т на добу, ТМ «Хлібодар»);
- підприємства Дніпропетровської, Черкаської, Миколаївської та Чернігівської областей потужністю 10 тис. т, ТМ «Формула смаку»).



Рис.2.2. Частка ринку виробників хліба в Україні, %

Джерело:[22].

Зазначимо, що воєнна агресія з боку РФ завдала значної шкоди хлібопекарській галузі України: близько 20% підприємств зруйновані або не відновили роботу з початку бойових дій.

Проте, в країні все ще є потужна мережа хлібозаводів, які розраховані на виробництво хліба в масових масштабах. Їх потужностей цілком достатньо, щоб прогодувати 50 мільйонів людей, хоча зараз населення України значно менше.

Важливо зазначити, що з початку війни споживання хліба в Україні знизилося ще на 15%. Це пов'язано з двома основними факторами, саме:

- міграція, тобто багато людей виїхали з зон бойових дій та інших небезпечних регіонів, що призвело до зменшення кількості споживачів.
- зниження купівельної спроможності, тобто через інфляцію та зростання цін на продукти харчування, люди не можуть дозволити собі купувати стільки ж хліба, як раніше. Це змушує їх купувати менші порції, наприклад, половину хлібини замість цілої.

За даними офіційної статистики, середньодобове споживання хліба становить 250 г на людину, хоча норма у продовольчому кошику передбачає споживання 270 г на добу, але в реальному житті середньодобове споживання хліба впало до 200 г на людину.

У 2021 році хлібні продукти складають 9% від загального споживання основних харчових продуктів, або 92.7 кг на одну особу на рік (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Розподіл споживання харчових продуктів у 2021 р., що входять до споживчого кошика, кг на одну особу/рік

Джерело: [19].

Аналіз групового асортименту хліба та хлібобулочних виробів у період з 2017 по 2021 р. свідчить про скорочення обсягів промислового виробництва традиційних видів хліба простої рецептури і найнижчого цінового діапазону, а саме хліба житнього, пшеничного, житньо-пшеничного, булочних виробів наведено в таблиці 2.1 [19].

Таблиця 2.1

Груповий асортимент виробництва хліба і хлібобулочних виробів в Україні за період з 2017 по 2021 р.

Види продукції	2017	2018	2019	2020	2021
Хліб житній	9.3	6.5	8.3	6.2	5.4
Хліб пшеничний	449.1	408.1	364.9	322.4	350.6
Хліб житньо-пшеничний і пшенично-житній	342.3	305.9	269.4	242.4	252.8
Вироби булочні	265.2	245.3	238.1	211.4	223.4
Хліб дістичний	1.6	1.5	1.3	1.0	1.1
Хліб інший	5.6	7.7	10.9	11.4	11.8

Джерело: [19].

Одними з ключових чинників, що впливають на негативну тенденцію зазначених показників, є підвищення цін на хліб та зміна у споживчій культурі.

Також знижується попит на хлібобулочні вироби масових сортів, а саме на традиційні сорти хліба простої рецептури і найнижчого цінового діапазону. Але на думку Всеукраїнської асоціації хлібопекарів зростають продажі високої цінової категорії виробів, такі як: хлібобулочні вироби із додатковими властивостями: безглютеновий хліб чи вироби з фортифікованого борошна [18].

На рисунку 2.4 представлено структуру асортименту хлібобулочної продукції, яка спостерігалася у 2021 р.

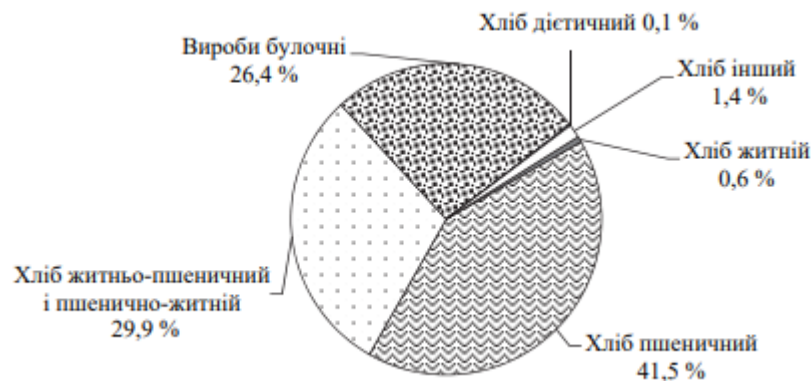


Рис.2.4. Структура асортименту хліба та хлібобулочних виробів у 2021 р.

Джерело: [19].

З наведеного аналізу видно, що українці найчастіше обирають пшеничний хліб, адже він складає найбільшу частку в загальному асортименті. За ним йдуть житньо-пшеничний та булочні вироби, які займають майже третину та четверту частину відповідно. Це свідчить про те, що більшість населення України віддає перевагу традиційним видам хліба.

Проте, важливо зазначити, що популярність інших видів хліба також зростає. Це пов'язано з тим, що люди стають більш свідомими щодо свого харчування та шукають більш різноманітні та корисні продукти.

Для хлібопекарських підприємств борошно є ключовим фактором, адже воно складає більше 50% готового виробу. Це підкреслює й значна частка витрат на борошно та інші сировину й матеріали в структурі собівартості хлібобулочного виробу - близько 43%. Іншими словами, хлібопекарські підприємства дуже залежні від постачання борошна, адже воно суттєво впливає на їхні витрати та кінцеву ціну продукції.

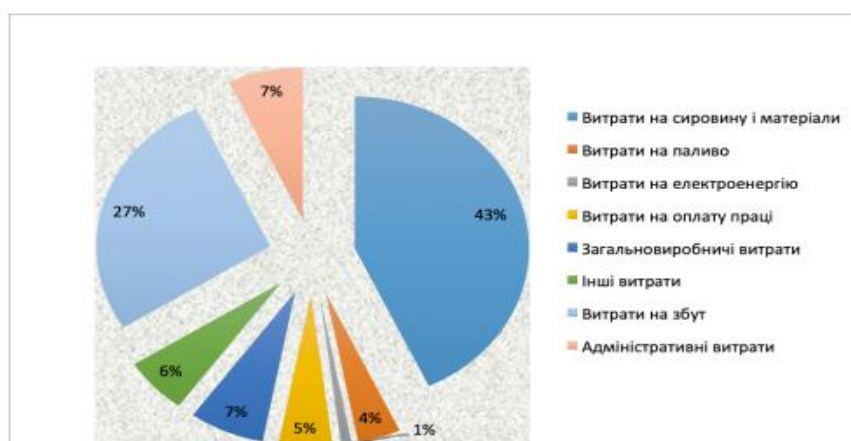


Рис.2.5. Структура собівартості «соціального» батону

Джерело: [21].

В Україні хліб є одним з основних продуктів харчування. Зазначимо, що протягом тривалого часу державне регулювання хлібопекарської галузі було ключовим фактором, що впливав на ціноутворення хліба та хлібобулочних виробів. Відповідно до збільшення цін на продукти з основного кошика споживачів спостерігається також суттєве зростання вартості хліба (рис. 2.6).

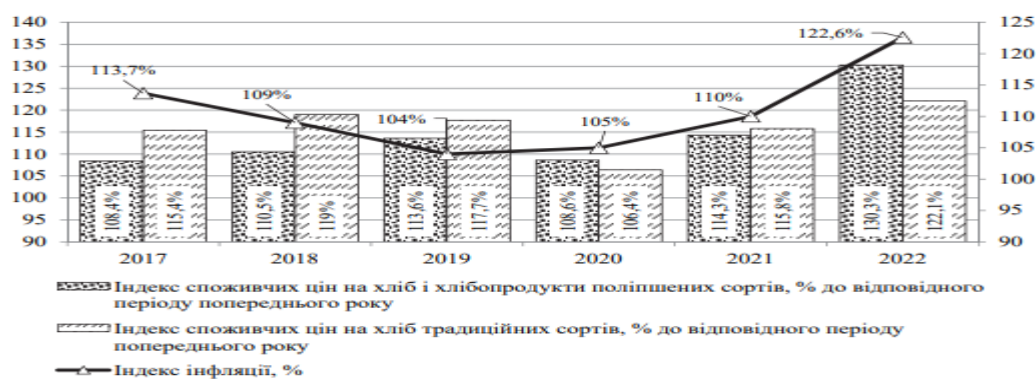


Рис.2.6. Динаміка інфляції та індексу споживчих цін на хліб і хлібобулочні вироби в Україні за 2017–2022 рр.

Джерело:[19].

В цілому, можна зазначити, що ринок хліба та хлібобулочних виробів України має значний потенціал для розвитку.

Збільшення доходів населення, зростання попиту на здорові продукти та розвиток крафтового сегмента – все це створює сприятливі умови для зростання виробництва та споживання хліба в Україні.

Проте, для подальшого розвитку галузі необхідно вирішити ряд проблем, таких як висока вартість сировини, старіння обладнання та низька рентабельність виробництва малих та середніх підприємств.

Державі слід зосередитися на створенні сприятливих умов для розвитку галузі, стимулюванні інновацій та підтримці малих та середніх підприємств.

Це дозволить українській хлібопекарській галузі стати ще більш конкурентоспроможною та задовольнити зростаючі потреби населення в якісній та доступній продукції.

2.2. Аналіз організаційно-економічної ефективності підприємства

ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

ТОВ «Одеський хлібозавод №4» – один з найбільших промислових виробників хлібобулочної продукції в Україні, виробнича потужність якого дозволяє випускати до 200-220 т продукції на добу. На підприємстві діє окрема служба, яка відстежує тенденції на ринку і розробляє нові вироби, власна сертифікована і обладнана лабораторія, висококваліфіковані та досвідчені фахівці.

Різноманітність асортименту, висока якість дозволило підприємству значно розширити географію реалізації продукції. Підприємство піклується не тільки про те, щоб зробити якісну і смачну продукцію, а й своєчасно доставити її в торгівлю. Підприємство має власний спеціалізований автопарк, який щорічно поповнюється новими автомобілями для доставки хліба та здоби.

Крім того, має власну фірмову торговельну мережу, представлену сучасними магазинами і торговими павільйонами. У фірмовій торговельній мережі, розташованій в Одесі і Одеській області, завжди представлений широкий асортимент хлібобулочної продукції підприємства, а досвідчені і підготовлені продавці допоможуть підібрати вироби на будь-який смак та уподобання.

Компанія безпосередньо виробляє Хлібобулочні вироби / Пшеничний хліб / Житній хліб / Тостовий хліб / Булочні вироби / Листкові вироби / Здобні вироби / Сухарі пшеничні / Сухарі житні / Кондитерські вироби / Круасани / Печиво / Сушки / Сухарі / Пряники / Піроги / Кекси / Коржі для тортів. Продукція «Одеського короваю» неодноразово була визнана кращою, як покупцями, так і професіоналами і удостоєна багатьох нагород на міжнародних конкурсах.

Джерелом інформації для аналізу є форма «Звіт підприємства по продукції» та «Звіт про основні показники діяльності підприємства». Для аналізу виробництва продукції в натуральному й вартісному вираженні складемо аналітичну таблицю 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз виробництва продукції

Показники	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
			абсолютне	відносне
1. Обсяг продукції в, тис. грн.	132983,8	203348,6	70364,8	34,60
2. Вироблено продукції, т	49838,3	71848,9	22010,6	44,16

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

З таблиці видно, що виробництво продукції виросло на 34,6 %. Проаналізуємо структуру випуску продукції. Складемо аналітичну таблицю 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз структури випуску продукції

Найменування продукції	2021 р.		2022 р.		Відхилення	
	т	%	т	%	абсол.	відн.
1. Хліб в/г	30392	60,98	49134	68,38	18742	7,4

Продовження табл.2.3

2. Хліб 1 г.	423,9	0,85	2549	3,55	2125	2,7
3. Хліб житній	13025	26,13	13298	18,51	273	-7,6
4. Булочні вироби	1262,7	2,53	1615	2,25	352	-0,28
5. Здобні вироби	2825,4	5,67	2843	3,96	18	-1,71
6. Бубличні вироби	1280	2,57	1336	1,86	56	-0,71
7. Сухарі	13,5	0,03	66,9	0,09	53	0,06
8. Панірувальні сухарі	262	0,53	441,3	0,61	179	0,08
9. Кондитерські вироби	353,9	0,71	566,6	0,79	213	0,08
Всього	49838	100	71849	100	22011	-

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Далі проаналізуємо фактори, які впливають на зміну обсягу продукції. Складемо аналітичну таблицю 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз факторів, що впливають на зміну обсягу продукції

Показники	2019 р.	2020 р.	Відхилення		
			Всього	у тому числі за рахунок:	
				обсягу	середньо оптової ціни
1. Обсяг продукції в цінах, тис. грн.	69540	98261,6	28721,8	30711,56	-1990,21
2. Виробництво продукції, т	49838	71848,9	22010,6	30711,56	-
3. Середньооптова ціна 1т, грн.	1395,3	1367,61	-27,694	-	-1989,78

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

За даними таблиці видно, що обсяг продукції в 2022 році в порівнянні з 2021 роком збільшився на 28721,8 тис. грн.

Для аналізу забезпечення підприємства трудовими ресурсами складемо аналітичну таблицю 2.5. З таблиці видно, що чисельність персоналу основної діяльності збільшилася в 2022 р на 255 чоловік або на 21,2 % у порівнянні з 2021 роком. Це збільшення відбулося за рахунок збільшення числа робітників на 219 чоловік або 23,3 % та збільшення числа службовців на 36 чоловік або 13,69 %.

Таблиця 2.5

Аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами

Показники	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
			абсолютне	відносне
ППП, чол. у т.ч.	1203	1458	255	21,20
робітники	940	1159	219	23,30
службовці	263	299	36	13,69
Обсяг продукції, тис. грн.	69539,8	98261,6	28721,8	41,30

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

У 2021 році найбільша питома вага в структурі працівників займали основні працівники (73,94 %), допоміжні – 26,06 %. У 2022 році в структурі працівників відбулися позитивні зміни, тому що частка основних працівників збільшилася до 75,75 %, а частка допоміжних зменшилася до 24,25 % у порівнянні з 2021 роком.

У 2022 році на 82 людини звільнено більше, ніж в 2021 році, у тому числі за негативних причин звільнено на 131 чоловік більше. Чисельність звільнених менше, ніж прийнятих, про це свідчить коефіцієнт обороту з прийому, що більше коефіцієнта обороту з вибуття. Продуктивність праці в 2022 р. у порівнянні з 2021 р. підвищилася на 10802,85 грн., або 14,6 %. Середньорічна заробітна плата 1 працівника збільшилася на 726,65 грн. (9,34 %). У 2021 році первинна вартість оборотних фондів (ОФ) збільшилася на 9027 тис. грн. (29,92 %).

В 2022 р. первинна вартість ОФ збільшилася на 6751,5 тис. грн. або 17,23 %. Залишкова вартість ОФ в 2022 р. у порівнянні з 2021 р. збільшилася на 3612,1 тис. грн. (13,38 %). Розрахуємо коефіцієнти введення, вибуття та приросту ОЗ (табл. 2.6)

Таблиця 2.6

Розрахунок коефіцієнтів введення, вибуття й приросту ОЗ

Найменування коефіцієнту	Розрахунок	Значення показника	
		2021 р.	2022 р.
Коефіцієнт введення	$K_{вв} = \frac{ОФн}{ОФк.р.}$ ОФн. – оборотні фонди, що надійшли; ОФ к.р. – наявність ОФ на кінець року	0,2595	0,1541
Коефіцієнт вибуття	$K_{виб} = \frac{ОФвиб}{ОФпр}$ ОФвиб – оборотні фонди, що вибули; ОФпр. – наявність ОФ на початок року	0,0379	0,0084
Коефіцієнт приросту ОЗ	$K_{пр} = \frac{ОФн - ОФвиб}{ОФпр}$	0,2992	0,1723

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

У 2021 р. введені ОФ склали 25,95 % щодо вартості фондів, введених на кінець року. Вибулі ОФ склали 3,79 % щодо їхньої вартості на початок року, таким чином приріст ОФ склав 29,92 %. У 2022 р. введені ОФ склали 15,41 % щодо вартості фондів, введених на кінець року. Вибулі ОФ склали 0,84 % щодо їхньої вартості на початок року, таким чином приріст ОФ склав 17,23 %. Зниження коефіцієнта приросту в 2022 році в порівнянні з 2021 роком свідчить про вповільнення процесу відновлення ОФ. Проаналізуємо стан основних фондів.

Таблиця 2.7

Аналіз стану ОФ

Показники	2021 р.		2022 р.	
	на початок року	на кінець року	на початок року	на кінець року
1. Первинна вартість ОФ, тис. грн.	30166,4	39192,6	39192,6	45944,1
2. Знос, тис. грн.	10231,1	12198,2	12198,2	15338
3. Залишкова вартість ОФ, тис. грн.	19935,3	26994,4	26994,4	30606,1
4. Коефіцієнт придатності	0,6608	0,6888	0,6888	0,6662
5. Коефіцієнт зносу	0,3392	0,3112	0,3112	0,3335

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Аналіз структури ОФ основного виду діяльності свідчить, що в 2022 р. у порівнянні з 2021 р. вартість ОЗ збільшилася на 5170,3 тис. грн. Вартість

ОФ першої групи збільшилася на 1049 тис. грн. або 7,25 %, а вартість ОФ другої групи збільшилася на 25,26 %, 10,12 % й 3,40 % відповідно. Вартість ОФ третьої групи збільшилася на 116,5 тис. грн. як в 2021 р., так й в 2022 р. У структурі ОФ найбільшу питому вагу займають машини й устаткування (47 % й 50,79 % відповідно), що характеризується позитивно. У структурі ОФ основного виду діяльності в 2021 р. у порівнянні з 2022 р. значних змін не відбулося. Основним показником, що характеризує ефективність використання ОФ є фондоддача. У 2022 р. у порівнянні з 2021 р. показник фондоддачі підвищився на 0,31, що свідчить про підвищення ефективності використання ОФ. Таким чином, обсяг продукції в 2022 р. підвищився на 28721,8 тис. грн. у порівнянні з 2021 р. На цю зміну вплинули такі фактори: підвищення показника фондоддачі на 0,31 призвело до підвищення обсягу продукції на 13196,19 тис. грн.; підвищення середньорічної вартості ОФ на 7888,85 тис. грн. призвело до збільшення обсягу виробництва на 15177,7 тис. грн.

На якість виробленої продукції ТОВ «Одеський хлібозавод №4» впливає якість сировини та матеріалів. Метою управління закупівлями сировини є забезпечення своєчасного виробництва з якісної сировини та задоволення виробничих потреб. Процес закупівлі сировини на підприємстві полягає у: складанні вимоги на постачання сировини; вибір оптимального постачальника; оформлення договорів; проведення вхідного контролю якості вхідної сировини.

Закупівлю сировини на підприємство здійснює департамент матеріально-технічного розвитку (МТР). Заявка в департамент МТР на поставку сировини наступного місяця подається начальником відділу управління витратами та ціноутворенням до 24-го числа поточного місяця.

Постачальниками борошна з 2020 року є Одеський комбінат хлібопродуктів. Раніше – Куліндоровський комбінат хлібопродуктів. Всі договори на поставку сировини оплачуються протягом п'яти банківських днів або оплата за фактом. На головне підприємство протягом місяця

надходить 130 т борошна, 90 т цукру, 25 т маргарину, 1 т молока сухого, 35 т дріжджів пресованих, 10 т яєць курячих, 20 т масла рафінованого.

У торговельні точки готова продукція поставляється орендованим транспортом, що становить 70 %. Це 80 одиниць лоткових автомашин марки «Газель», що розвозять продукцію по місту й прилеглим торговельним точкам. Інший транспорт є власністю підприємства: лоткові автомашини і спеціалізовані контейнеровози. Контейнеровози використовуються при внутрішнім переміщенні готової продукції з одного заводу на іншій, доставку великим споживачам, регіональним клієнтам.

Види продукції, які виробляються хлібозаводами є різними на кожному хлібозаводі. У структурі готової продукції хлібобулочних виробів виділяються наступні головні асортиментні групи: хліб в/с «Обідній»; хліб житній «Переяславський», «Дарницький», «Бородінський»; здобні вироби. Необхідність у міжзаводських перевезеннях викликана тим, що підприємство забезпечує повні асортименти готової продукції у всіх точках відвантаження. На підприємстві існує три форми розрахунку зі споживачами продукції: передоплата – основна форма розрахунків (майже за 90 % продукції), оплата за фактом – переважно за кондитерську продукцію, відтермінування платежу (дебіторська заборгованість) – бюджетним організаціям, супермаркети, оптовим покупцям. Розрахунки клієнти ведуть у наступних формах:

- 1) перерахування грошей на розрахункові рахунки підприємства;
- 2) оплата наявними через каси підприємства або банк, що обслуговує підприємство (з банком укладений договір «Про касове обслуговування покупців»). Каси для прийому грошей за готову продукцію розташовані на території головного заводу. Для самих великих клієнтів передбачений висновок додаткових угод на повернення підприємству черстої продукції в кількості, що не перевищує 1 % від кількості отриманої продукції за місяць за ціною 100 % від відпускної ціни. З такої продукції виробляються панірувальні сухарі.

2.3. Аналіз розвитку корпоративної культури на підприємстві ТОВ «Одеський хлібозавод 4»

Сутність корпоративної культури підприємства полягає в комплексі цінностей, норм, вірувань, традицій та поведінкових стандартів, які визначають, як співробітники взаємодіють один з одним та з зовнішнім світом. Корпоративна культура впливає на всі аспекти діяльності компанії та формується під впливом різних факторів, таких як історія компанії, її місія, структура, стиль керівництва та внутрішні комунікації.

Оцінка ефективності корпоративної культури підприємства включає аналіз різних аспектів, що впливають на загальну продуктивність, задоволеність працівників та конкурентоспроможність компанії.

Отже, можна зазначити, ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» має сформовану історію підприємства, яка розпочалася, ще з 1971 року.

Історія промислового хлібопечення в Одесі є однією з найстаріших в Україні. Одеська випічка завжди відрізнялася своєю індивідуальністю, унікальним смаком і незвичайними формами. ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» завжди був лідером у технологічних розробках, новинках у хлібопеченні та задавав смакові тенденції в Одесі. Тут були розроблені і запущені у виробництво такі продукти, як хліб Обідній, хліб Переяславський та бублик Український, який досі не має аналогів. Продукція ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» відомий не тільки в Одеському регіоні, але й за її межами.

Підприємство має широку роздрібну торгівельну мережу, де співробітники реалізують продукцію, всі співробітники мають фірмовий стиль. Також ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» має запатентований логотип та девіз «Дарити насолоду кожним шматочком хліба». Тобто саме це підприємство – вже сформований бренд.

Зазначимо, що на підприємстві ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» діє система винагород та мотивації. Так, відповідно, до колективного договору ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» на 2020-2025 р.р. працівникам:

- частково оплачується пільгові путівки в будинки відпочинку, пансіонати, дитячі табори, санаторії для відпочинку та оздоровлення робітників та членів їх сімей;
- оплачуються витрати по організації туристичних виїздів в місця культурного відпочинку;
- виплачується матеріальна допомога працівникам згідно з чинного законодавства;
- заробітна плата працівникам виплачується два рази на місяць, також виплачуються надбавки, доплати та премії з метою матеріального стимулювання за сумлінну і якісну роботу;
- щорічна основна відпустка надається працівникам, тривалістю 24 календарних днів;
- на прохання працівників щорічна відпустка може бути поділена на частини, за умови що основна частка складає не менше 14 календарних днів;
- жінкам, які мають двоє і більше дітей віком до 15 років, або ж має дитину-інваліда, або яка усиновила дитину надається додаткова оплачувана відпустка тривалістю 10 календарних днів;
- надає одноразову матеріальну допомогу молодим працівникам, а також молодим сім'ям, працівникам, які повернулися на підприємство після демобілізації.
- за бажанням працівника в обов'язковому порядку надається відпустка без збереження заробітної плати згідно чинного законодавства.

Також підприємство здійснює заходи щодо посилення соціально-економічного захисту молоді. Залучає молодь до роботи в центрах творчості, клубах по інтересах та до участі у святкових та культурно-спортивних заходах. Також виділяє кошти на оплату соціально-культурних заходів молоді.

Зазначимо, що ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» приймає активну участь в екологічних та соціальних заходах міста та країни, так наприклад:

- здійснює підтримку навколишнього середовища шляхом впровадження у своє виробництво системи управління охороною довкілля, промисловою безпекою та соціальною відповідальністю відповідно до міжнародних стандартів ISO 14001:1996, OHSAS 18001:1999 та SA 8000:2001.

- під час воєнних дій підприємство забезпечую хлібом та хлібобулочними виробами не тільки Одеський регіон, а й здійснює поставки в Миколаївську та Харківську області;

- підприємство приймало участь в проекті «Взаємодопомога заради спільної мети», де 15 незайнятих громадян з числа переселенців ознайомили з умовами та графіком роботи, соціальним пакетом, який надає підприємство та рівнем заробітної плати;

- на новорічні свята підприємство передало для ЗСУ 20 тис. калачів та біля 7 тис. шт. були роздані по місту для соціально значущих верств населення, які не можуть купити собі такий продукт.

Для більш детальної оцінки розвитку корпоративної культури на підприємстві ТОВ «Одеський хлібозавод № 4», було проведено опитування серед працівників. Для цього була розроблена анкета, в якій співробітникам пропонувалося відповісти на запитання, які пов'язані з корпоративною культурою. Питання в анкеті були розбиті на блоки: загальні запитання про підприємство, про цінність та місію, про комунікацію, про можливості розвитку, про соціальну відповідальність та взаємодію між співробітниками.

Результати опитування були проаналізовані і представлені у графічному форматі. В опитуванні приймали участі 884 працівники підприємства.

Результати відповідей на запитання «Як би ви оцінили загальну атмосферу на вашому робочому місці?» говорять про те, що загальна атмосфера на робочому місці є переважно позитивною, що може вказувати на здорову корпоративну культуру та сприятливе середовище для праці. Однак важливо враховувати і нейтральні оцінки, оскільки вони можуть вказувати на можливість поліпшення деяких аспектів робочого оточення.

Далі наведемо результати відповідей та проаналізуємо.

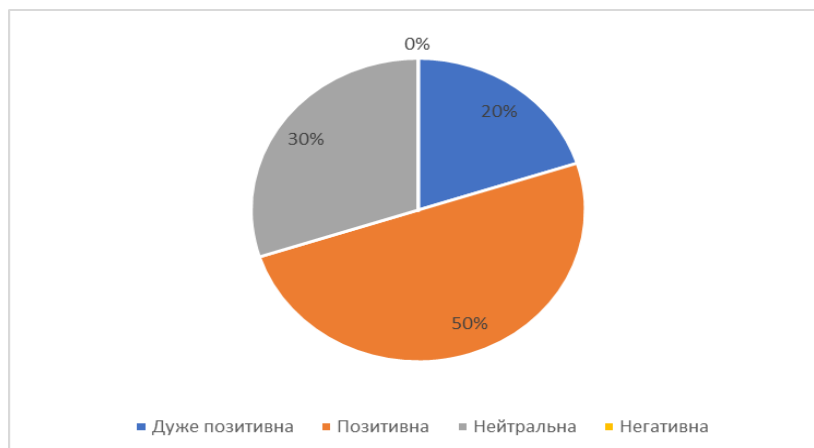


Рис.2.7. Структура відповідей «Як би ви оцінили загальну атмосферу на вашому робочому місці?»

Джерело: розроблено автором.

Результати відповідей на запитання «Наскільки Ви задоволені роботою в ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» свідчать про позитивний настрій більшості співробітників і вказує на те, що більшість аспектів роботи на підприємстві відповідають їхнім очікуванням і потребам.

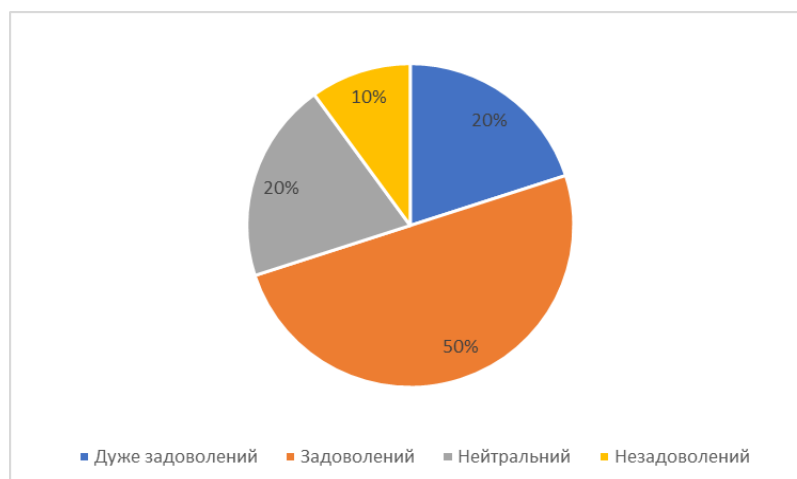


Рис.2.8. Структура відповідей на запитання «Наскільки Ви задоволені роботою в ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

Джерело: розроблено автором.

На запитання «Чи розумієте ви місію та цінності хлібозаводу?» Відповіді розподілилися наступним чином: 70% - повністю розуміють, 30%-частково, тих хто не розуміє не виявилось.

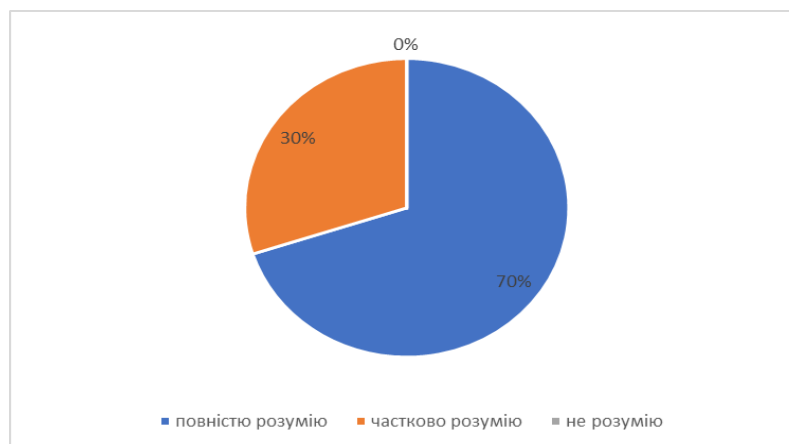


Рис.2.9. Структура відповідей на запитання «Чи розумієте ви місію та цінності хлібозаводу?»

Джерело: розроблено автором.

За результатами відповідей на запитання «Як часто вам нагадують про місію та цінності хлібозаводу?» можна зробити висновок, що бажано підтримувати часті нагадування про місію та цінності підприємства, оскільки це сприяє збереженню та посиленню корпоративної ідентичності, мотивації працівників та сприяє спільним цілям. Також, варто розглянути можливості підвищення частоти нагадувань для тих, хто рідко отримує такі повідомлення, для забезпечення більшої уваги до цього аспекту.

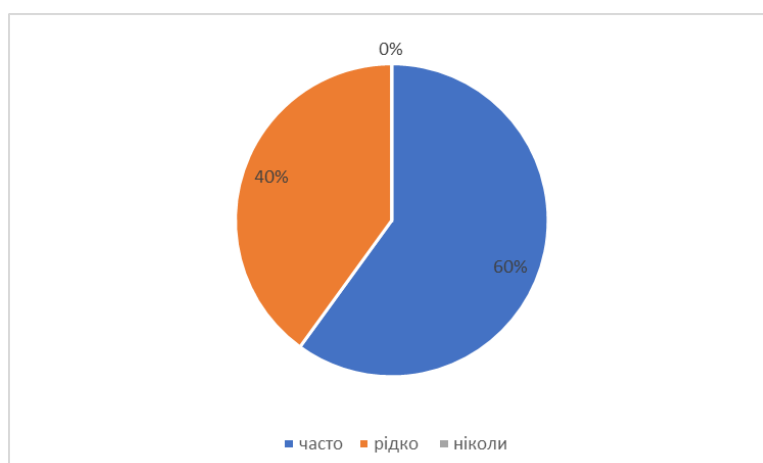


Рис.2.10. Структура відповідей «Як часто вам нагадують про місію та цінності хлібозаводу?»

Джерело: розроблено автором.

На запитання «Як би Ви оцінили ефективність внутрішньої комунікації на хлібозаводі?» Результати відповідей респондентів: ефективні- 55%, нейтральні – 40%, неефективні – 5%.

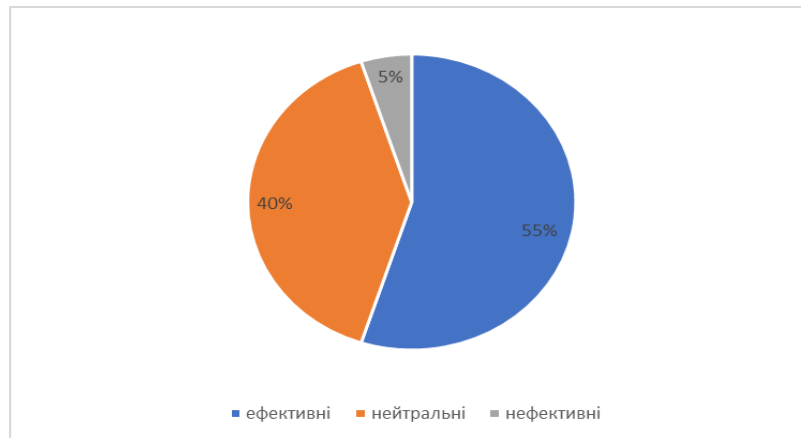


Рис. 2.11. Структура відповідей на запитання «Як би Ви оцінили ефективність внутрішньої комунікації на хлібозаводі?»

Джерело: розроблено автором.

Результати відповідей на запитання «Чи отримуєте ви своєчасну та достатню інформацію про важливі рішення та зміни на хлібозаводі?»: 53% респондентів зазначили, що до них інформацію доносять завжди, 37%- часто, інколи та ніколи 15% та 2% відповідно.

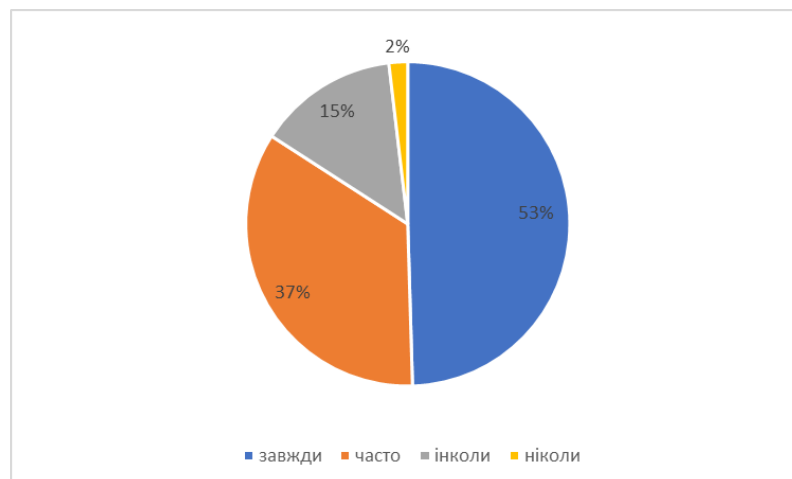


Рис.2.12. Структура відповідей на запитання «Чи отримуєте ви своєчасну та достатню інформацію про важливі рішення та зміни на хлібозаводі?»

Джерело: розроблено автором.

Результати відповідей на запитання «Наскільки Ви задоволені системою винагород та мотивації на хлібозаводі?» свідчать про те, що більшість

працівників задоволені системою винагород та мотивації, що є позитивним показником. Однак значна частка незадоволених працівників вказує на наявність проблем, які потребують вирішення. Вдосконалення справедливості, прозорості та різноманітності мотиваційних програм може допомогти підвищити загальний рівень задоволеності працівників і покращити їхню мотивацію та продуктивність.

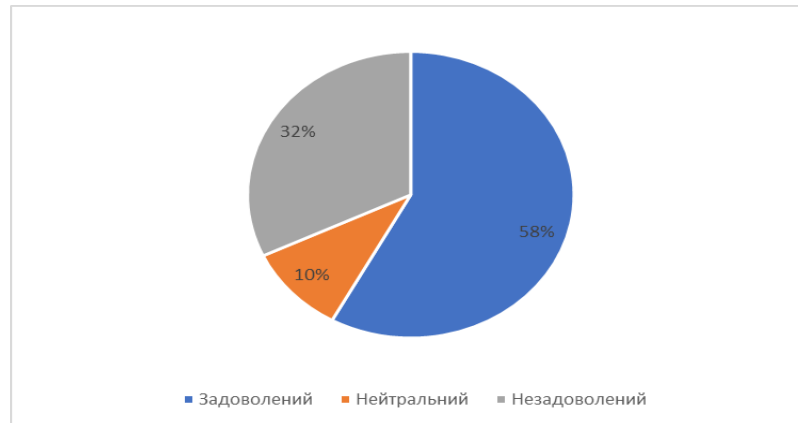


Рис.2.13. Структура відповідей на запитання «Наскільки Ви задоволені системою винагород та мотивації на хлібозаводі?»

Джерело: розроблено автором.

Результати відповідей на запитання «Чи вважаєте Ви, що ваша праця оцінюється належним чином?» показують, що більшість працівників ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» відчують, що їхня праця оцінюється належним чином, або частково належним чином, що є позитивним показником. Проте, існує певний відсоток працівників, які не задоволені оцінкою їхньої праці. Впровадження прозорих та справедливих систем оцінки, регулярне визнання заслуг та покращення комунікації можуть допомогти підвищити загальний рівень задоволеності працівників щодо оцінки їхньої праці.



Рис.2.14. Структура відповідей на запитання «Чи вважаєте Ви, що ваша праця оцінюється належним чином?»

Джерело: розроблено автором.

Відповіді на запитання «Чи вважаєте Ви, що у вас є можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання на хлібозаводі?» показують, що більшість працівників ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» вважають, що на підприємстві існують значні можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання. Водночас, існує частка співробітників, які відносяться до цього питання нейтрально або негативно, що вказує на можливості для покращення комунікації, індивідуального підходу та збільшення інвестицій у розвиток працівників.

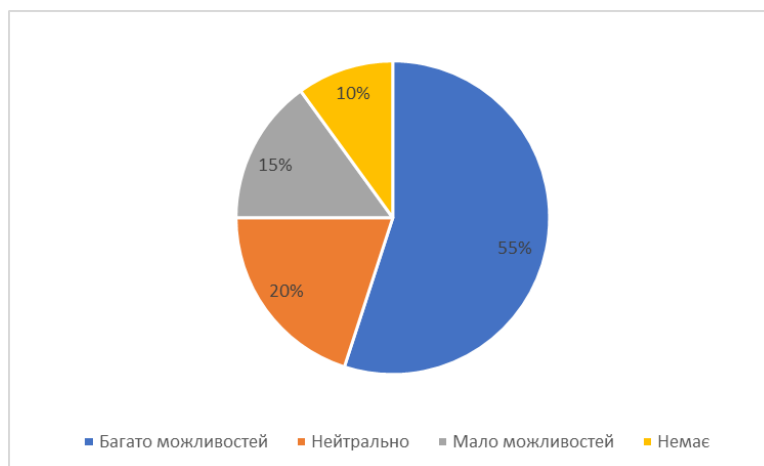


Рис.2.15. Структура відповідей на запитання «Чи вважаєте Ви, що у вас є можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання на хлібозаводі?»

Джерело: розроблено автором.

На запитання «Як часто ви берете участь у тренінгах або професійних

навчаннях, організованих хлібозаводом?» 55% респондентів зазначають, що іноді, 25% часто та по 10 % рідко та ніколи.

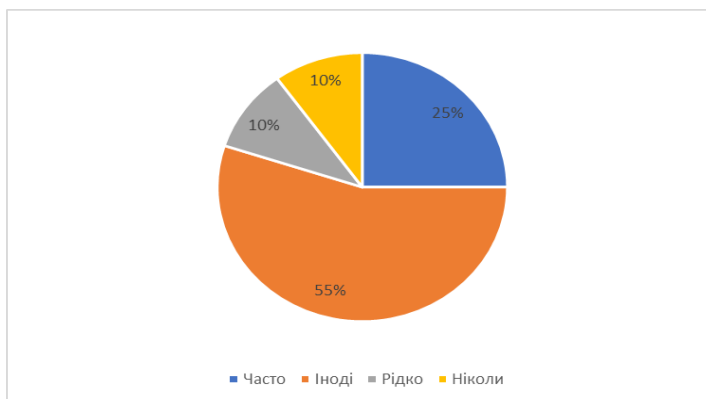


Рис.2.16. Структура відповідей на запитання «Як часто ви берете участь у тренінгах або професійних навчаннях, організованих хлібозаводом?»

Джерело: розроблено автором.

Відповіді на запитання «Як би Ви оцінили участь підприємства у соціальних та екологічних проектах?» свідчать про те, що участь ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» у соціальних та екологічних проектах оцінюється неоднозначно. Хоча більшість працівників визнають певний рівень активності у цій сфері, значна частина бачить можливості для покращення. Впровадження чіткої стратегії, покращення комунікації та активне залучення працівників можуть допомогти підвищити ефективність та сприйняття соціальних та екологічних ініціатив підприємства.

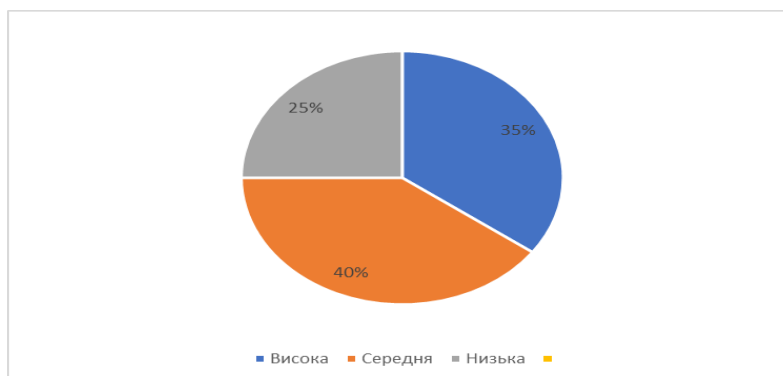


Рис.2.17. Структура відповідей на запитання «Як би Ви оцінили участь підприємства у соціальних та екологічних проектах?»

Джерело: розроблено автором.

Відповіді на запитання «Чи відчуваєте ви, що хлібозавод дбає про

екологію та соціальну відповідальність?» свідчать про те, що більшість працівників ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» визнають зусилля підприємства у сфері екологічної та соціальної відповідальності, що є позитивним показником. Однак, певна частина співробітників бачить ці зусилля лише іноді, що вказує на потребу у посиленні та систематизації заходів у цьому напрямку, а також у покращенні комунікації та залученості працівників до відповідних ініціатив.

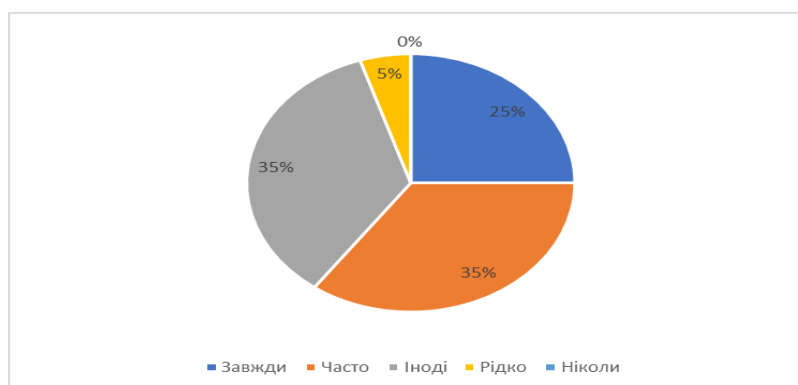


Рис.2.18. Структура відповідей на запитання «Чи відчуваєте ви, що хлібозавод дбає про екологію та соціальну відповідальність?»

Джерело: розроблено автором.

Відповіді на запитання «Як би Ви оцінили рівень співпраці між працівниками у вашому відділі?» говорять про те, що більшість співробітників задоволені рівнем взаємодії з колегами, що є ознакою позитивної корпоративної культури. Водночас, існують можливості для подальшого вдосконалення, які можуть бути реалізовані шляхом покращення комунікаційних процесів, підвищення мотивації та рівномірного розподілу обов'язків.

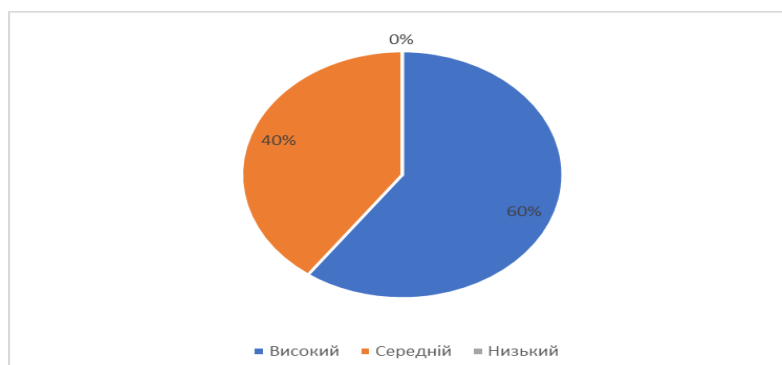


Рис.2.19. Структура відповідей на запитання «Як би Ви оцінили рівень співпраці між працівниками у вашому відділі?»

Джерело: розроблено автором.

Відповіді на запитання «Чи відчуваєте Ви підтримку з боку колег у вашій повсякденній роботі?» свідчать про загалом високий рівень взаємопідтримки серед працівників ТОВ «Одеський хлібозавод № 4». Більшість співробітників відчувають підтримку з боку колег, що є позитивним індикатором корпоративної культури та командного духу. Проте, є певна частка працівників, які не завжди отримують необхідну підтримку, що потребує уваги та покращення.

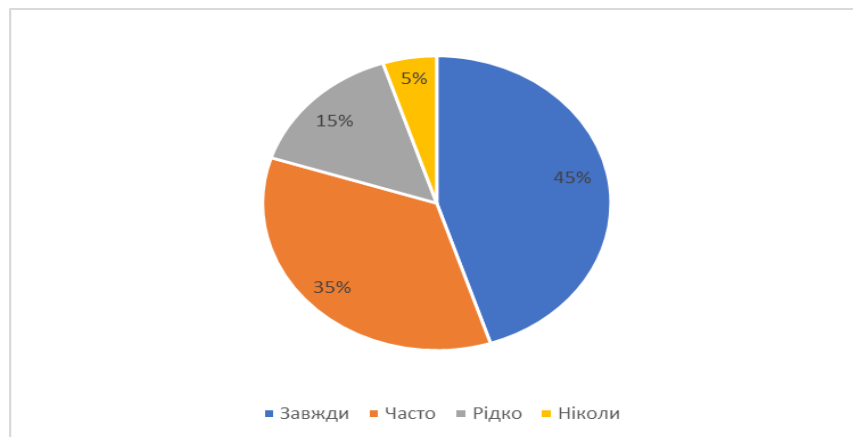


Рис.2.20. Структура відповідей на запитання «Чи відчуваєте Ви підтримку з боку колег у вашій повсякденній роботі?»

Джерело: розроблено автором.

Отже, проведене опитування показує, що більшість працівників хлібозаводу відчувають позитивну атмосферу на робочому місці, оцінюють підтримку з боку колег та співпрацю на високому рівні. Також вони переважно відчувають, що підприємство дбає про екологію та соціальну відповідальність, проте існують певні побажання щодо можливостей для професійного розвитку та кар'єрного зростання. Значна частина працівників також висловила задоволення системою винагород та мотивації, хоча є деякі негативні відгуки щодо оцінки праці та можливостей для кар'єрного зростання. На основі цього опитування можна зробити висновок про загально позитивну атмосферу на підприємстві з певними аспектами, які потребують

уваги та подальшого вдосконалення.

Висновок до розділу 2

В другому розділі кваліфікаційної робота проаналізовано ринок хліба та хлібобулочних виробів, наведено основних виробників країни та Одеської області. Досліджено організаційно-економічний розвиток ТОВ «Одеський хлібозавод № 4». Проаналізовано розвиток корпоративної культури підприємства та виявлено, що підприємство активно проводить заходи з покращення екологічної та соціальної відповідальності.

РОЗДІЛ 3. УПРОВАДЖЕННЯ ЦІННОСТЕЙ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В КОРПОРАТИВНУ КУЛЬТУРУ ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД № 4»

3.1. Проект з покращення корпоративної соціальної відповідальності

Концепція соціальної відповідальності стала одним із провідних напрямів розвитку світової економіки в останні роки. Корпоративна соціальна відповідальність передбачає відповідальне ставлення підприємства до свого продукту, споживачів та працівників, а також сприяння у вирішенні актуальних соціальних проблем.

Зауважимо, що у світовій практиці соціальна відповідальність вже давно стала невід'ємною частиною корпоративної культури та є об'єктом стратегічного планування.[23].

У сучасних умовах розвитку підприємництва в Україні все більшої популярності набуває впровадження практик корпоративної соціальної відповідальності. Хоча вже добре відомо, що ця діяльність є суто добровільною, дедалі більше підприємств вважають за доцільне інтегрувати такі практики у свою роботу [24].

На сьогодні існують три найбільш поширені моделі корпоративної соціальної відповідальності: американська, європейська та японська. Проаналізуємо їх.

Для американської моделі КСВ характерне мінімальне втручання держави в політику соціальної відповідальності компаній і корпорацій. Водночас створено такі умови, за яких бізнес-організації США докладають максимальних зусиль для створення і реалізації інноваційних стратегій КСВ. Зокрема, для компаній, які роблять значний внесок у КСВ, застосовуються пільгові умови оподаткування [25].

Модель корпоративної відповідальності у континентальній Європі, на відміну від США, характеризується більшою схильністю корпорацій

обмежувати свою відповідальність перед суспільством. Європейська модель КСВ не відзначається відкритою поведінкою компаній; навпаки, корпоративна діяльність тут зазвичай регулюється нормами, стандартами та законами. Однією з основних особливостей цієї моделі КСВ є державне регулювання [25].

Соціальна відповідальність корпорацій в Японії підтримується культурними традиціями країни. Патерналістська модель базується на філософії, згідно з якою "члени виробничого колективу – це одна сім'я, а власники компанії – добрі батьки". Працівник вважається членом цієї сім'ї, і його відповідальність та права виходять далеко за межі звичайних трудових обов'язків. Відповідно, корпорація підтримує його протягом усього життя: допомагає в придбанні житла, надає фінансову допомогу при народженні дітей та їх навчанні, виплачує щедрі вихідні допомоги і корпоративні пенсії. Традиційна японська система довічного найму базується на принципі «бізнес відповідає за все». Для менеджменту японських підприємств характерні високі морально-етичні стандарти, моделі організації виробництва, орієнтовані на випуск високоякісної та безпечної продукції («бережливе виробництво»), охорону навколишнього середовища та сумлінну сплату податків. В останні десятиліття японська модель трансформується у напрямі, що зближує її з європейськими та американськими принципами, посилюючи активну роль держави, яка тривалий час брала участь у стратегічному плануванні. Останніми роками соціальна відповідальність у Японії набирає обертів, охоплюючи всю структуру управління в компанії та виходячи за межі внутрішніх аспектів [25].

Зазначимо, що оптимальна модель корпоративної соціальної відповідальності для України ще не остаточно сформована і перебуває на етапі розвитку.

Українські підприємства стикається з новими для них викликами – дотриманням міжнародних стандартів етики бізнесу, жорстким екологічним аудитом, необхідністю виконання додаткових соціальних зобов'язань. На

відміну від американської чи європейської моделей, роль держави у розвитку соціальної складової бізнесу є досить значною. Внесок бізнесу у соціальний розвиток країни та суспільства поки що залишається переважно примусовим з боку держави. Впровадження практик корпоративна соціальна відповідальність в Україні здебільшого здійснюється завдяки діяльності та участі у проектах філій міжнародних компаній та найбільших вітчизняних підприємств. Більшість організацій у нашій країні лише формально декларують впровадження корпоративної соціальної відповідальності і ці практики часто носять хаотичний і несистемний характер [24].

Одним із заходів, який міг би значно вплинути на кількісні показники корпоративної соціальної відповідальності в Україні, є розробка та впровадження чіткої законодавчої бази. Це законодавство встановило б правові рамки для соціально відповідальної поведінки компаній та сприяло б її оптимізації [25].

Але останніми роками ситуація в Україні по трохи змінюється, налагоджується співпраця між бізнесом та суспільством, що підтверджується такими ознаками [25]:

- з'явилися перші спеціалізовані організації, такі як українська мережа Глобального договору;
- багато підприємств заявляють про свою соціальну відповідальність;
- виникла група менеджерів, відповідальних за аспекти соціальної відповідальності в українських компаніях;
- щороку проводяться заходи, присвячені соціальній відповідальності бізнесу, включаючи близько двох десятків спеціалізованих форумів та семінарів;
- інформаційний потік щодо соціальної відповідальності став більш активним.

Українські підприємства беруть участь у вирішенні суспільно значущих соціально-економічних проблем за двома основними моделями участі:

1. Моделі соціальних інвестицій, які включають проведення

конкурсів, фінансування фондів місцевих співтовариств, надання грантів, стипендіальних програм та програм стратегічних інтервенцій, організацію ярмарків некомерційних організацій і соціальних проєктів тощо;

2. Комуникативні моделі, такі як громадські ради, координаційні ради з соціального партнерства як постійно діючі платформи для діалогу з місцевою владою, моніторингу та оцінки впливу компаній на соціальну сферу, а також звітність про соціальну діяльність [25].

Суспільство добре знайоме з такою діяльністю у світі та в Україні. Прикладів, коли компанії проводять акції і спонсорують програми боротьби із раком чи СНІДом, займаються захистом жінок, що страждають від домашнього насилля, дітей із нерозвинених країн, змінюють пластикове пакування на екологічне, використовують для виробництва виключно натуральні матеріали і.т.д

Корпоративна соціальна відповідальність дозволяє підтримувати базові цілі сталого розвитку, що є надзвичайно важливим.

Соціальна відповідальність бізнесу - це стратегічна практика, спрямована на активну участь бізнесу в покращенні соціально-економічних умов та вирішенні соціальних проблем. Вона включає в себе не лише виконання законних обов'язків, але й додаткові заходи, спрямовані на підтримку громад та захист довкілля.

Основні аспекти соціальної відповідальності бізнесу зазвичай включають у себе наступне [26]:

1. Соціальні проєкти та благодійність: це включає в себе впровадження соціально-відповідальних програм та благодійних ініціатив, таких як підтримка освіти, медицини, культури, надання допомоги у разі надзвичайних ситуацій тощо.

2. Охорона довкілля: це включає в себе ініціативи щодо зменшення впливу діяльності компанії на довкілля, зокрема зменшення викидів, раціональне використання ресурсів та участь у програмах з відновлення екосистем.

3. Сприяння розвитку громад: це включає в себе програми, спрямовані на розвиток громад, у яких працює компанія, такі як розвиток інфраструктури, підтримка місцевих підприємств, створення робочих місць і т.д.

4. Етичні стандарти та корпоративна відповідальність: це включає в себе встановлення високих етичних стандартів ведення бізнесу та дотримання корпоративної відповідальності, наприклад, відмова від корупції та ведення чесного бізнесу.

5. Запровадження принципів рівності та соціальної справедливості: це включає в себе введення нових правил, що сприяють рівності та справедливості в сфері зайнятості та поділу соціальних та економічних можливостей.

Українські підприємства все більше приділяють увагу соціальній відповідальності, оскільки споживачі та інвестори все більше оцінюють їх за цими аспектами.

У 2022 році в Україні відбулися значні зміни у правилах соціальної відповідальності бізнесу. Нові умови вимагають від підприємств активної участі у підтримці армії ЗСУ та наданні допомоги постраждалим від війни.

Підприємства в Україні почали зосереджуватися на благодійній діяльності та підтримці військових. Це включає значні фінансові внески, надання медичної та гуманітарної допомоги, а також участь у благодійних ініціативах. Підприємства також співпрацюють з благодійними фондами та громадськими організаціями для оптимізації процесу надання допомоги.

Крім цього, підприємства розуміють важливість психологічної підтримки постраждалим від війни та своїм співробітникам, які працюють у стресових умовах. Вони надають безкоштовні консультації, організують освітні програми та забезпечують матеріальну підтримку.

Усі ці заходи є важливою складовою соціальної відповідальності підприємств та спрямовані на покращення життя людей у важкий час для країни.

Благодійність виступає не лише як засіб надання допомоги тим, хто потребує, але й як потужний інструмент формування цінностей соціальної відповідальності в корпоративній культурі. Вона допомагає підприємству показати свою здатність і бажання бути активними громадянами та допомагати у покращенні життя інших.

Варто відзначити, що благодійність відображається на цінностях самого підприємства. Це може включати такі цінності, як взаємодопомога, соціальна справедливість, співчуття та відповідальність. Адже, коли підприємство активно виконує благодійні заходи, вона демонструє свою здатність приймати на себе соціальну відповідальність та бути чутливою до потреб своєї спільноти.

Також, благодійність сприяє формуванню позитивного іміджу компанії в очах громадськості. Оскільки, коли підприємство віддає частину своїх ресурсів на допомогу потребуючим, вона викликає повагу та підтримку у своїх клієнтів, співробітників та загальної громадськості. Це може позитивно вплинути на репутацію підприємства та сприяти її подальшому розвитку.

До того ж, благодійність може стати частиною корпоративної культури, втілюючи цінності та підтримуючи їх в життя. Шляхом організації благодійних заходів, сприяння волонтерським ініціативам та розвитку програм соціальної відповідальності, підприємство може залучати своїх співробітників до спільної справи покращення життя інших та підтримки громади.

Підсумовуючи, можна сказати що, благодійність виступає не лише як інструмент надання допомоги, але й як ключовий елемент у формуванні цінностей соціальної відповідальності в корпоративній культурі, сприяючи розвитку позитивних стосунків: зі співробітниками, клієнтами та громадськістю в цілому.

Як вже раніше зазначалося ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» також активно приймає участь у соціальних проектах, особливо, під час воєнного вторгнення. Тому для упровадження та подальшого розвитку цінностей

соціальної відповідальності в корпоративній культурі підприємства пропонується благодійність.

Мета такого проекту надати допомогу особам, які постраждали від воєнних дій та проживають на території Одеської області. Таким особам як – малозабезпеченим сім'ям, переселенцям з дітьми та демобілізованим особам, які мають вади. Такий проект пропонується реалізовувати за сприянням місцевих територіальних громад.

3.2. Економічне обґрунтування доцільності запропонованого проекту

Ідея полягає в тому, що ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» вироблятиме певну кількість хлібобулочних виробів щодня і з них формувати «хлібобулочні набори», які потім будуть передаватися благодійним організаціям або ж територіальним громадам для подальшої роздачі постраждалим особам. Це дозволить ефективно організувати розподіл «хлібобулочних наборів».

ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» може виробляти хліб зі спеціальним маркуванням, що вказує на те, що ці продукти призначені для благодійної допомоги.

Доставку можна здійснювати або ж через волонтерські організації, або ж власним транспортом підприємства.

Пропонується щодня формувати 100 наборів. Склад «хлібобулочного набору» представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Склад «хлібобулочного набору»

№ з/п	Найменування продукції	Кількість, шт	Вага виробу, кг
1	Батон Південний	1	0,6
2	Батон Потьомкінський	1	0,45
3	Лаваш Вірменський (5 лист.)	1	0,5
4	Бублик Український	3	0,1
5	Рулет здобний з повидлом	3	0,15

Продовження табл. 3.1

6	Круассан з шоколадною начинкою	3	0,8
	Всього		2,6

Джерело: складено автором.

Тоді вага 100 наборів буде складати 260 кг готової продукції в день.

Враховуючи, що підприємство за рік реалізує майже 64000 т відповідної продукції, то на благодійний проект за рік підприємство віддає 94,9 т готової продукції, що складає майже 0,15 % від об'єму виробництва.

В таблиці 3.2. наведена середня вартість реалізації «хлібобулочного набору» в роздрібних магазинах м. Одеси.

Таблиця 3.2.

Середня вартість «хлібобулочного набору»
в роздрібних магазинах м. Одеса

№ з/п	Найменування	Кількість	Ціна, грн	Вартість, грн
1	Батон Південний	1	18,5	18,5
2	Батон Потьомкінський	1	23,00	23,00
3	Лаваш Вірменський (5 лист.)	1	30,00	30,00
4	Бублик Український	2	10,5	21,00
5	Рулет здобний з повидлом	2	16,8	33,6
6	Круассан з шоколадною начинкою	2	16,5	33,00
	Всього			159,1

Джерело: складено автором.

Враховуючи те, що продукція ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» має середній термін зберігання 3 доби, то можна зробити висновок, що кожна родина, якій надається така допомога економить 159,1 грн на 3 дні.

Отже, можна спрогнозувати, що соціальний ефект для підприємства ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» від запропонованого проекту в майбутньому призведе до збільшення кола споживачів на 3 % і, як наслідок – підвищення виручки від реалізації на 0,5%; підвищення іміджу підприємства та покращенню стосунків зі співробітниками, клієнтами і громадкістю.

Висновок до розділу 3

Отже, для упровадження цінностей соціальної відповідальності в корпоративну культуру підприємства була запропонована благодійність. Соціальний ефект від заходу призведе до збільшення кола споживачів на 3 % і підвищення прибутку 0,5%, а також до підвищення іміджу підприємства та покращенню стосунків зі співробітниками, клієнтами і громадкістю.

ВИСНОВКИ

В сучасному світі корпоративна соціальна відповідальність стає все більш важливою складовою успішного функціонування підприємств. Глобалізація, зростаюча екологічна криза, соціальні виклики та підвищення обізнаності споживачів про етичні стандарти бізнесу стимулюють підприємства до впровадження цінностей соціальної відповідальності у свою корпоративну культуру. Це не лише підвищує репутацію підприємства, але й дозволяє виявити найефективніші стратегії інтеграції корпоративної соціальної відповідальності у бізнес-процеси, сприяє пошуку оптимальних підходів до управління та надає підприємствам можливість зміцнити свої позиції на ринку.

В першому розділі кваліфікаційної роботи проаналізовано сутність трактування «корпоративна культура» та її основну мету. Наведено принципи та етапи формування корпоративної культури на підприємстві. Проаналізовано вплив корпоративної культури на розвиток підприємства. Наведено методики оцінки корпоративної культури на підприємстві, як авторські так і загальні. Проаналізовано переваги та недоліки методів оцінки корпоративної культури, а також наведено етапи її діагностики.

В другому розділі кваліфікаційної роботи проаналізовано ринок хліба та хлібобулочних виробів, наведено основних виробників країни та Одеської області. Досліджено організаційно-економічний розвиток ТОВ «Одеський хлібозавод № 4». Проаналізовано розвиток корпоративної культури підприємства та виявлено, що підприємство активно проводить заходи з покращення екологічної та соціальної відповідальності.

Отже, для упровадження цінностей соціальної відповідальності в корпоративну культуру підприємства була запропонована благодійність. Соціальний ефект від заходу призведе до збільшення кола споживачів на 3 % і підвищення прибутку 0,5%, а також до підвищення іміджу підприємства та покращенню стосунків зі співробітниками, клієнтами і громадкістю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ліфінцев Д.С. Корпоративна соціальна відповідальність як складова культури організації: економічне значення / Д.С. Ліфінцев [Електронний ресурс]. – Режим доступу: file:///C:/Users/Sergey/Downloads/efek_2013_11_60.pdf.
2. Тарасова О.В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства / О.В.Тарасова, С.С.Марінова // *Економіка харчової промисловості*. – 2013. – № 3(19). – С. 28–32.
3. Корпоративна культура: навчальний посібник / Г.М. Захарчин, Н.П. Любомудрова, Р.О. Винничук, Н.В. Смолінська. – Львів: «Новий світ-2000», 2011. – 342 с.
4. Харун О. А., Стецюк О. В. Сутнісні характеристики корпоративної культури підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 139–144.
5. Стамбульська Х., Передало Х. С. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9912> (дата звернення: 23.05.2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2022.1.204.
6. Полянська А. С., Дюк О. М. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. – Вип. 27(2). С. 9–16.
7. Данюк В.М., Чернушкіна О.О. Сучасне розуміння корпоративної культури. Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Спец. вип.: у 3 т. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. Київ: КНЕУ. 2010. Том 1. С. 250–259.
8. Біла І. С. Корпоративна культура як складник соціальної відповідальності бізнесу / І. С. Біла, Н. І. Насікан // *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. – 2018. – № 5. – С. 106-109.
9. Ліфінцев Д. Методичні основи оцінювання впливу корпоративної

культури на діяльність організації / Д. Ліфінцев // // Ефективна економіка. - 2011. – № 7. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=635>.

10. Міхов Л. І. Методичні підходи до оцінювання корпоративної культури / Л. І. Міхов // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. - 2016. - № 3. - С. 60-66. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vbumb_2016_3_14.

11. Овчаренко М. І. Методичне забезпечення оцінки стану корпоративної культури підприємства / М. І. Овчаренко, С. В. Червякова // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2013. - № 2. - С. 130-141. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2013_2_13.

12. Знак К. О. Порівняльний аналіз методичних підходів до діагностування корпоративної культури та перспективи їх використання на підприємствах машинобудівної галузі / К. О. Знак // Бізнес Інформ. - 2012. - № 11. - С. 270-272. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2012_11_70.

13. Харчишина О. В. Порівняння методологічних підходів до оцінки організаційної культури та перспективи їх використання на підприємствах харчової промисловості / О. В. Харчишина. // Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки. - 2011. - № 1. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2011_1_29.

14. Баркова К.О. Методи оцінки та аналізу організаційної культури. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: матеріали міжнародної науковопрактичної конференції, (м. Харків – м. Торунь, 3–4 березня 2020 року). С. 27-28.

15. Кузьо Н. Є. Дослідження ринку хліба та хлібобулочних виробів України та обґрунтування товарних інновацій виробників на ньому / Н. Є. Кузьо, Н. С. Косар, Г. М. Пагута. // Мукачівський державний університет. – 2017. – №12. – С. 284–291.

16. Ніколаєнко С. М., Куліш С. Г., Янченко А. В. Аналіз виробництва хліба та хлібобулочних виробів в Україні. *Приазовський*

економічний вісн. 2020. Вип. 3 (20). С. 252-257. <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-3-43>

17. Ліщинська, В. В. (2022). ОЦІНКА РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ХЛІБОПЕКАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ. *Стратегія економічного розвитку України*, 50, 118–134. <https://doi.org/10.33111/ sedu.2022.50.118.134>.

18. Стаття Олександр Тараненко: «Звичайний хліб у час війни став символом і надією на виживання». URL: <https://harch.tech/2022/12/30/oleksandr-taranenko-zvyhajnyj-hl%D1%96b-u-chas-vijny-stav0symvolom-ta-nafieu-na-vyzyvannia/>.

19. Вікторія КІЙКО, Оксана МЕЛЬНИК, Олена ГАВРИЛЕНКО ХЛІБОПЕКАРСЬКА ГАЛУЗЬ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

20. Стаття Україна: харчова промисловість. URL: https://vue.gov.ua/%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B0:%D1%85%D0%B0%D1%80%D1%87%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C.

21. Новойтенко, І. В., Малиновський, В. В. Стан та основні тренди розвитку хлібопекарської промисловості України. *Ефективна економіка*, 2020. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2020/54.pdf.

22. Гальчинська Ю. М. Маркетингові дослідження конкурентної частки ПАТ «Київхліб» на ринку хлібобулочної продукції в Україні / Ю. М. Гальчинська, Ю. О. Поспєєва. // *Ефективна економіка*. – 2017. – №11.

23. Задорожна Р. П. Проекти соціальної відповідальності компаній та їх роль в комунікації бренду. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8536> (дата звернення: 27.05.2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.1.96.

24. Ляшук К. П. Моделі корпоративної соціальної відповідальності. *Науковий журнал. Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. Вип.6. С. 110-114.

25. Гордієнко Л. А. Моделі корпоративної соціальної

відповідальності / Л. А. Гордієнко // Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. - 2014. - Т. 19, Вип. 2(5). - С. 34-38. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2014_19_2\(5\)__9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2014_19_2(5)__9).

26. Стаття Соціально-відповідальний бізнес: що це і як це працює сьогодні в Україні? URL: <https://www.forfuture.life/blog/socialno-vidpovidalniy-biznes-shcho-ce-i-yak-vono-pracyuie-sogodni-v-ukrayini>.