

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

До захисту допустити

Зав. кафедри

к.е.н., доцент

 **М.О. Горбашевська**

«31» травня 2025 р.

**РОЗВИТОК КОНЦЕПЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕТИЧНОЇ ПОВЕДІНКИ В СИСТЕМІ
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти першого
бакалаврського) рівня вищої освіти
освітньо-професійної програми
«Менеджмент»

Бабіна Дениса Олександровича

Науковий керівник:

Горбашевська Марина Олексіївна, к.е.н.,
доцент кафедри менеджменту та фінансів

Рецензент:

Гапонюк О.І., кандидат економічних наук,
доцент, начальник навчально-
методичного відділу Донецького
державного університету внутрішніх
справ (м.Кропивницький)

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою відмінно 91 А
Секретар ЕК


«12» червня 2025 р.

**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

Рівень вищої освіти Бакалавр
Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри к.е.н., доцент,
(науковий ступінь, вчене звання)

Горбашевська М.О.
(ПІП завідувача кафедри)

« 22 » січня 2025 р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Бабіна Дениса Олександровича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Розвиток концепції соціально-етичної поведінки в системі менеджменту організації

керівник роботи Горбашевська М.О., к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «22» січня 2025 року №8

2. Строк подання студентом роботи «31» травня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Мета роботи: формування рекомендацій для вдосконалення концепції соціально-етичної поведінки в рамках управлінської системи організації.

Об'єкт дослідження: соціальні явища та моделі етичної поведінки, що проявляються в управлінських процесах організації.

Предмет дослідження: інструменти та механізми формування й удосконалення концепції соціально-етичної поведінки в системі менеджменту організації.

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕТИЧНОЇ ПОВЕДІНКИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Роль соціальної відповідальності та етичної поведінки в управлінській діяльності

1.2. Підходи до формування соціально-етичної поведінки та корпоративної культури в організації

1.3. Методологічні основи корпоративної культури в контексті управління організацією

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ЕТИЧНИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

2.2. Система моніторингу розвитку та навчання персоналу підприємства

2.3. Оцінка рівня розвитку корпоративної культури

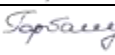
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНО-ЕТИЧНОЇ ТА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

3.1. Шляхи сталого розвитку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

3.2. Напрями розвитку персоналу, спрямовані на зміцнення соціально-етичної поведінки та корпоративної ідентичності

3.3. Механізми покращення корпоративної культури підприємства

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Горбашевська М.О., к.е.н., доцент	 16.02.25	 16.02.25
Розділ 2	Горбашевська М.О., к.е.н., доцент	16.02.25 	 16.02.25
Розділ 3	Горбашевська М.О., к.е.н., доцент	 16.02.25	 16.02.25

6. Дата видачі завдання «20» лютого 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 22.01.2025	
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	22.01.2025	
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 20.03.2025	
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	20.03.2025- 19.04.2025	
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 19.04.2025	
7.	Виробнича практика (комплексна з фаху)	31.03.2025- 20.04.2025	
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	19.04.2025- 15.05.2025	
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 10.05.2025	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	12.05.2025	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 31.05.2025	
12.	Захист кваліфікаційної роботи	12.06.2025	

Студент



 (підпис)

 Бабін Д.О.
 (прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи



 (підпис)

 Горбашевська М.О.
 (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕТИЧНОЇ ПОВЕДІНКИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ	8
1.1. Роль соціальної відповідальності та етичної поведінки в управлінській діяльності	8
1.2. Підходи до формування соціально-етичної поведінки та корпоративної культури в організації.....	18
1.3. Методологічні основи корпоративної культури в контексті управління організацією.....	23
Висновки до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ЕТИЧНИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН».....	28
2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».....	28
2.2. Система моніторингу розвитку та навчання персоналу підприємства.....	37
2.3. Оцінка рівня розвитку корпоративної культури	41
Висновки до розділу 2.....	46
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНО-ЕТИЧНОЇ ТА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН» ...	48
3.1. Шляхи сталого розвитку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».....	48
3.2. Напрями розвитку персоналу, спрямовані на зміцнення соціально-етичної поведінки та корпоративної ідентичності.....	51
3.3. Механізми покращення корпоративної культури підприємства	55
Висновки до розділу 3.....	60
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні соціально-економічні та науково-технічні трансформації в умовах ринкових відносин зумовлюють необхідність нових ціннісних орієнтирів у системі управління, які мають бути спрямовані на стратегічне управління людським капіталом. У зв'язку з цим останнім часом управлінські структури не лише переосмислили своє ставлення до організаційної етики, а й почали активно розглядати її як важливий чинник підвищення конкурентоспроможності, адаптивності та результативності управлінської діяльності.

Динамічність бізнес-середовища формує потребу у постійному та ефективному спілкуванні з працівниками, партнерами та клієнтами, що сприяє утвердженню концепції соціально-етичної поведінки. Ця концепція включає систему моральних норм, які визначають відповідальне ставлення до професійних обов'язків. Соціально-етична поведінка визначає характер взаємин у трудовому колективі, моральні якості працівників, специфіку етичних норм для окремих професій, а також напрямки професійного виховання.

Отже, соціально-етична поведінка суттєво впливає як на управління персоналом, так і на загальну ефективність діяльності організації. Спостерігається, що високий рівень корпоративної етики зменшує потребу у детальному регламентуванні завдань і процедур, одночасно посилюючи довіру всередині колективу та зміцнюючи ринкові позиції організації. У цьому контексті корпоративна етика в системі управління персоналом виступає як стратегічний ресурс, який об'єднує всі структурні одиниці навколо спільних цілей, стимулює ініціативність, зміцнює відданість справі та полегшує комунікацію.

Питання соціально-етичної поведінки, корпоративних етичних кодексів, їх ключових функцій і викликів, пов'язаних із посиленням етичної складової в управлінні організацією, були предметом вивчення багатьох науковців і практиків, зокрема В. Борисова, Р. Ватса, Ж. Гарбар, Н. Гриценко, Е. Дюркгейма,

М. Вебера, Р. Інглхарта, К. Камерона, О. Кліпкової, Р. Кіндзера, Л. Кольберга, О. Конта, Р. Куїнна, К. Мазур, Дж. Мілля, Т. Мостенської, В. Пекара, Ю. Петруніна, Т. Пітерса, С. Реверчука, О. Рихліцької, М. Робертса, Дж. Роулса, А. Сміта, В. Співака, О. Творидла, Ф. Фукуяма, Л. Холм, Л. Хосмера, А. Швейцера, Е. Шейна, Г. Хаєта та інших.

Хоча ці дослідження мають значну наукову цінність і глибину, питання створення інноваційної моделі розвитку українського підприємництва та бізнесу залишає простір для подальших досліджень. Зокрема, особливої уваги потребують організаційні інновації, що ґрунтуються на принципах бізнес-етики.

Метою даної кваліфікаційної роботи є формування рекомендацій для вдосконалення концепції соціально-етичної поведінки в рамках управлінської системи організації.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність розв'язання таких завдань:

- проаналізувати зміст і роль соціальної відповідальності та етичної поведінки в системі управління;
- визначити основні принципи формування та регулювання соціально-етичної поведінки в організаційному середовищі;
- дослідити методологічні засади корпоративної культури в контексті менеджменту організації;
- надати організаційно-економічну оцінку діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
- здійснити аналіз процесів розвитку та професійного навчання персоналу в компанії;
- оцінити поточний стан корпоративної культури на підприємстві;
- розглянути перспективні напрями сталого розвитку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;

- визначити стратегічні орієнтири у сфері розвитку кадрового потенціалу організації;
- розробити пропозиції щодо підвищення рівня корпоративної культури в організації.

Об’єктом дослідження виступають соціальні явища та моделі етичної поведінки, що проявляються в управлінських процесах організації.

Предметом дослідження є інструменти та механізми формування й удосконалення концепції соціально-етичної поведінки в системі менеджменту організації. **Методи дослідження.** Теоретичною та методологічною базою дослідження слугують положення економічної теорії, науки управління, економічного аналізу, теорії прийняття рішень і концепції очікуваної корисності. У процесі дослідження застосовувалися загальнонаукові методи пізнання, зокрема аналіз і синтез, індукція та дедукція, аналогія й моделювання, а також методи статистичного та математичного аналізу.

Інформаційною основою дослідження слугували законодавчі та нормативно-правові акти України, фінансова звітність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», наукові монографії, публікації в періодичних виданнях, матеріали науково-практичних конференцій, а також результати власних спостережень і дослідницької роботи автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в уточненні теоретичних засад і розробці практичних підходів до вдосконалення концепції соціально-етичної поведінки в системі управління організацією. **Практична цінність** результатів дослідження полягає в можливості їх використання для формування ефективних рекомендацій, спрямованих на підвищення рівня корпоративної культури в ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Структура і обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел із 47 найменувань. Основний текст викладено на 53 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕТИЧНОЇ ПОВЕДІНКИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Роль соціальної відповідальності та етичної поведінки в управлінській діяльності

У сучасних умовах функціонування більшості організацій особливий акцент робиться на дотриманні етичних норм, оскільки саме вони відіграють ключову роль у формуванні позитивного корпоративного іміджу та підтриманні репутації компанії. Для того щоб забезпечити стабільну позицію на ринку, вибудувати чесні та довготривалі відносини з партнерами, досягти сталого успіху та прибутковості, кожен працівник організації має дотримуватись загальноприйнятих етичних стандартів і норм ділового етикету.

Запровадження етичних стратегій вимагає від компаній іноді відмови від привабливих, але потенційно сумнівних у моральному або соціальному сенсі угод, що сприяє зміцненню довіри з боку бізнес-партнерів, клієнтів та суспільства в цілому. Такий підхід демонструє актуальність та ефективність етичних інвестицій як інструменту довгострокового успішного розвитку. У багатьох організаціях створюються кодекси етики, які відображають основні моральні та соціальні цінності компанії, визначають правила поведінки працівників та принципи взаємодії в колективі й із зовнішнім середовищем.

З метою практичної реалізації етичної політики деякі організації формують спеціальні підрозділи (наприклад, етичні комітети) або впроваджують відповідні посади, зокрема уповноважених з етики. Така інституціоналізація етичної функції дозволяє не лише навчати персонал, а й забезпечувати системний контроль за дотриманням етичних стандартів у повсякденній діяльності.

Крім виконання своїх основних виробничих та економічних функцій, сучасні менеджери та підприємці повинні враховувати соціальну відповідальність і моральну сторону прийняття управлінських рішень. Оскільки

будь-яка організація використовує матеріальні, фінансові та трудові ресурси суспільства, вона, у свою чергу, несе перед ним відповідальність.

При цьому етична стратегія організації нерідко передбачає відмову від швидких прибутків заради збереження принципів, що, своєю чергою, формує імідж надійного і відповідального партнера. Проте порушення етичних норм може мати місце і зумовлюється низкою чинників: недостатнім рівнем етичної культури управлінців, недосконалими стилями менеджменту, етично сумнівною поведінкою контрагентів, а також напруженим бізнес-середовищем, що часто провокує стресові та критичні ситуації.

Культура управління — це результативна організація праці, яку забезпечують управлінські органи, застосовуючи оптимальні форми та методи роботи. Вона є відображенням загального рівня соціальної культури [39].

Два основні види управлінської культури представлені на рис.1.1.

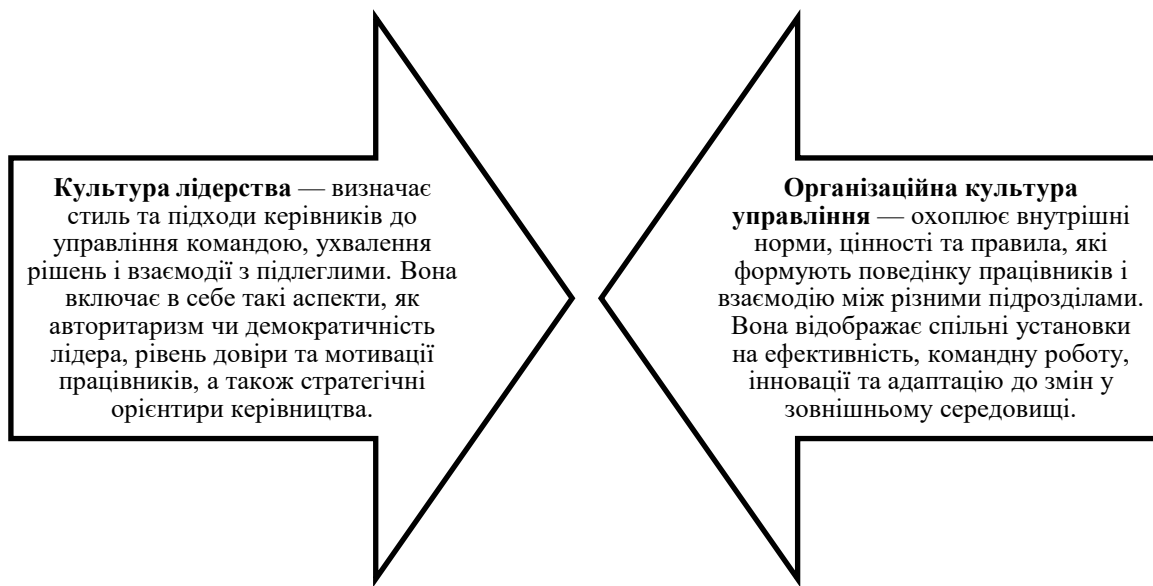


Рис.1.1. Види управлінської культури.

Культура управління має прямий вплив на досягнення як індивідуальних, так і організаційних цілей. Формування організаційної культури праці в конкретному підрозділі безпосередньо залежить від існуючого культурного середовища.

Культура менеджменту – це певний ступінь ефективності управління в організації. Вона досягається завдяки високому рівню організаційної культури самих керівників і формується на основі загальної управлінської культури. Вона складається з культури працівників, культури спілкування та організаційної культури, розумної організації управлінської роботи, культури умов праці і культура документування [28].

Високий рівень культури управління здатний поліпшити організацію, оптимізувати виробничі процеси та зменшити витрати, забезпечуючи при цьому узгодженість і чіткість роботи співробітників, а також підвищуючи трудову дисципліну. Система цінностей управлінського класу, в свою чергу, впливає на культуру управління та формується в контексті цінностей працівників організації.

Сьогодні для ефективної підприємницької діяльності дотримання етичних норм є необхідною умовою, оскільки просто задоволення економічних потреб вже не є достатнім. Тобто на результативність організації значною мірою впливає культурний рівень управлінської практики, що проявляється у виборі форм, методів і засобів управління.

Загалом, етика – це моральні принципи та цінності, які визначають позитивні та негативні аспекти думок і дій людини, а також внутрішні закони, які визначають, як поводитись і які рішення приймати [13, с.92].

Етика управління має ґрунтуватися на чесності, відкритості, надійності, здатності ефективно діяти на ринку відповідно до чинного законодавства, усталених правил і традицій, припущень, які впливають на імідж і репутацію організації [28].

Декілька концепцій етичного менеджменту (принципів ділової етики) є добре відомими в теорії та практиці, і ґрунтуються на принципах порядності та чесності:

– Утилітаризм — «правильні» рішення мають приносити значну користь більшості людей. Визначення наслідків реалізації конкретного рішення для всіх зацікавлених сторін є основоположним.

– Повага до прав людини та справедливості — менеджери повинні захищати права інших та уникати прийняття рішень, які порушують ці права. Важливо бути чесними з працівниками, слідкувати за виконанням усіх правил, забезпечувати рівність прав при розподілі ресурсів і брати відповідальність за компенсацію працівникам, які завдають шкоди іншим [16;17;18].

Нова бізнес-модель (соціально-економічна модель): надає пріоритет якості життя, економії ресурсів, задоволенню потреб, збалансованій віддачі від економічних і соціальних ресурсів та суспільних інтересів; підприємство розглядається як відкрита система, яка активно взаємодіє з державними органами [28].

Для суспільства, принципи, необхідні для етичної поведінки включають:

- Соціальна відповідальність — участь у громадських ініціативах і проєктах, надання молоді можливості познайомитися з основами бізнесу, його привабливістю та практичністю, включаючи професійне навчання.
- Уважність — врахування місцевих традицій та звичаїв.
- Щедрість — спонсорство соціальних програм і проєктів.
- Добровільне меценатство — підтримка освіти та мистецтва.
- Відкритість — інформування громадськості про вплив своєї діяльності на суспільство та навколишнє середовище.
- Екологічна відповідальність — стимулювання розвитку екологічно чистих технологій та забезпечення здорового середовища для співробітників і їхніх родин.
- Благодійність — надання частини ресурсів і зусиль на підтримку місцевих громад в регіонах, де розташовані компанія та її підрозділи.

- Волонтерство — добровільне виконання обов'язків і внесок у соціальний розвиток [24;31;46].

Бізнес полягає не лише в досягненні економічних результатів, які в основному оцінюються через обсяг вироблених товарів (послуг) і рівень прибутку організації. Важливим є також дотримання етики ділового співробітництва, що виявляється у виконанні правил партнерства та конкуренції, а також у піклуванні про комерційну репутацію організації та її учасників. Соціальна відповідальність і соціальна етика мають рівне значення для підприємців і менеджерів. Кожна організація, використовуючи матеріальні, фінансові та трудові ресурси країни, повинна усвідомлювати свої зобов'язання, брати на себе відповідальність перед суспільством і направляти частину своїх доходів і зусиль на його благо та розвиток [46].

В менеджменті виділяють п'ять видів відповідальності: юридичну, інформаційну, корпоративну, фінансово-економічну та соціальну [35].

Соціальна відповідальність — це добровільна реакція організації на соціальні проблеми та активна участь у вирішенні суспільних питань. Соціально відповідальна організація — це та, що активно залучена до життєдіяльності суспільства та враховує його інтереси в своїй діяльності.

Сприйняття та реакція підприємців і менеджерів на соціальну відповідальність мають як переваги, так і недоліки. Однак соціальна відповідальність створює низку переваг для організації та суспільства:

1. Забезпечення довгострокової перспективи — сприяє сталому розвитку організації та стабільності на ринку.
2. Зміна соціальних потреб — дозволяє краще адаптуватися до змін у суспільстві та задовольняти нові потреби.
3. Сприяння вирішенню соціальних проблем — включаючи питання, що стосуються співробітників, таких як їхнє благополуччя та умови праці.

4. Формування етичних стандартів в організації — допомагає встановлювати правила та норми, що сприяють високому рівню корпоративної культури.

5. Встановлення дружніх стосунків між підприємцями (керівниками) та іншими членами суспільства — створення партнерських відносин, що забезпечують підтримку та взаєморозуміння між усіма учасниками економічного процесу [9;10].

Одним із важливих компонентів соціальної відповідальності організації є соціально-етична поведінка, що розглядається як комплексна стратегія завоювання довіри громадськості. Щоб здобути довіру суспільства, організація повинна бути свідомою, проактивною та орієнтованою на публічні заклики, проявляючи відповідальність, комунікабельність та інноваційний підхід.

Відповідальна поведінка організації, що передбачає здатність реагувати на суспільні запити й вирішення актуальних проблем, ґрунтується на кількох важливих аспектах:

1. Відповідальність за роль організації в суспільстві — організація повинна брати на себе відповідальність за задоволення певних потреб суспільства.

2. Відповідальність за свої можливості — організація відповідає за ті проблеми, які вона здатна вирішити.

3. Причинна відповідальність — організація повинна нести відповідальність за проблеми, які вона сама спричинила.

Комунікативна поведінка також є важливим аспектом: якщо організація хоче виконувати свої обов'язки, вона повинна розуміти потреби громадськості через діалог та взаємодію з громадянами. Комунікація з громадськістю здійснюється через такі канали, як PR та інші форми взаємодії.

Елементи впровадження менеджменту соціальної відповідальності включають (табл.1.1) [20]

Таблиця 1.1.

Елементи впровадження менеджменту соціальної відповідальності

Елемент	Опис
Види діяльності	Постійний пошук нових видів діяльності, які приносять користь суспільству.
Співпраця	Співпраця з партнерами та клієнтами для досягнення спільних цілей.
Персонал	Організація повинна бути уважною та чуйною до потреб працівників і запитів громадськості.
Зовнішнє середовище	Створення стабільності через взаємодію з навколишнім середовищем.
Соціальне позиціонування організації	Визначення місця організації в соціальному контексті та її внеску в розвиток суспільства.
Реакція на соціальні проблеми	Активне реагування на соціальні проблеми та сприяння їх вирішенню.

Визнання соціальної відповідальності організаціями, хоча й має численні переваги, може супроводжуватися певними недоліками. Ось деякі з них:

1. Високі витрати: Інвестиції в соціальні ініціативи, етичні практики та екологічну відповідальність можуть потребувати значних фінансових витрат, що не завжди приносить миттєвий економічний зиск. Це може бути фінансово обтяжливим, особливо для малих і середніх підприємств.

2. Потенційний конфлікт з бізнес-цілями: Орієнтація на соціальні ініціативи може відволікати увагу від основних економічних цілей компанії, таких як максимізація прибутку чи оптимізація витрат, що іноді може створювати напругу між соціальними та економічними інтересами.

3. Неоднозначність в оцінці ефективності: Вимірювання соціального впливу чи результатів соціальної відповідальності складне і часто суб'єктивне. Це може створювати труднощі в оцінці ефективності та відчуття доцільності вкладу в соціальні ініціативи.

4. Можливість маніпуляцій (псевдосоціальна відповідальність): Деякі організації можуть використовувати соціальну відповідальність як маркетинговий інструмент для покращення іміджу без реального впливу на

суспільство чи довкілля. Така поверхнева або "зелене миття" може призвести до втрати довіри з боку споживачів та громадськості.

5. Ризик негативної реакції від конкурентів: Якщо соціальна відповідальність компанії не є широко визнаною чи має обмежену ефективність, це може призвести до негативної реакції з боку конкурентів, які можуть використовувати цей факт для демонстрації своїх переваг.

6. Культурні та соціальні розбіжності: Підхід до соціальної відповідальності може бути різним в різних культурах і країнах, що ускладнює універсальне впровадження стратегій, які однаково будуть прийняті у всіх регіонах. Різні соціальні норми можуть створювати труднощі у впровадженні єдиних стандартів соціальної відповідальності.

7. Короткострокова втрата вигоди: Вкладення в соціальні програми можуть не приносити миттєвих результатів, і це може бути проблемою для компаній, орієнтованих на швидкий фінансовий результат. Рішення про визнання соціальної відповідальності може означати тимчасову втратою частини прибутку.

Підприємці та менеджери повинні обирати варіанти соціальної відповідальності, які надають переваги та сприяють усуненню чи зменшенню недоліків. Соціальна відповідальність залежить від особистих цінностей, сформованих етикою керівників та їхніх співробітників. Суспільство, організація чи група працівників визначають етичні норми своєї поведінки.

Соціальна відповідальність частково ґрунтується на нормах і цінностях, що впливають з управлінської етики. Етика вивчає моральні принципи та норми поведінки, а етична відповідальність означає дотримання цих норм як всередині організації, так і в її взаємодії з навколишнім середовищем.

Вплив відповідальності та етики на процес управління можна описати через низку ключових аспектів, що визначають як прийняття рішень, так і поведінку в організації (рис.1.2).

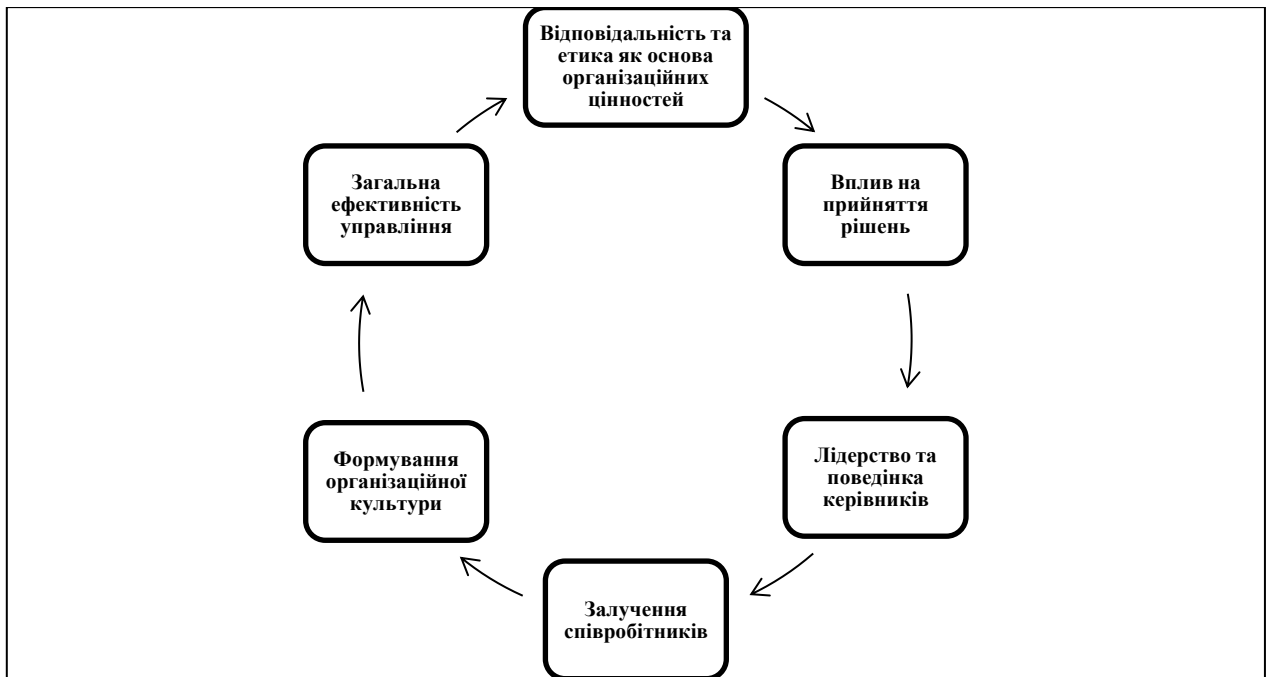


Рис.1.2. Вплив відповідальності та етики на процес управління

1. **Відповідальність та етика як основа організаційних цінностей:** Основою будь-якої організації є її цінності, які часто формуються під впливом етичних стандартів та принципів відповідальності. Ці цінності визначають, яким чином будуть організовані внутрішні процеси та як керівники будуть взаємодіяти з підлеглими та іншими зацікавленими сторонами.

2. **Вплив на прийняття рішень:** Відповідальність та етика безпосередньо впливають на процес прийняття управлінських рішень. Керівники, які керуються етичними принципами, приймають рішення, що відповідають інтересам усіх зацікавлених сторін, зокрема працівників, клієнтів, партнерів і громади.

3. **Лідерство та поведінка керівників:** Етика та відповідальність впливають на стиль управління лідерів. Керівники, які дотримуються високих етичних стандартів, встановлюють приклад для підлеглих і сприяють створенню здорової організаційної культури.

4. **Залучення співробітників:** Відповідальне ставлення до працівників і етичне управління підвищують мотивацію та залученість співробітників. Це

створює позитивну атмосферу в команді і сприяє підвищенню ефективності праці.

5. Формування організаційної культури: Відповідальність і етика визначають поведінкові норми всередині організації. Культура, що базується на цих принципах, створює сприятливе середовище для інновацій, довіри та взаємної поваги.

6. Загальна ефективність управління: Коли організація діє етично та відповідально, це не лише покращує її внутрішні процеси, але й підвищує її репутацію серед партнерів, клієнтів і в цілому в суспільстві. Це, в свою чергу, призводить до стабільності, зростання і досягнення стратегічних цілей організації.

Таким чином, етика і відповідальність є критичними елементами, що безпосередньо впливають на успішність управлінського процесу, формуючи довіру, взаємоповагу та ефективну взаємодію всіх рівнів організації.

Роль соціальної відповідальності та етичної поведінки в управлінській діяльності є надзвичайно важливою для забезпечення довгострокового успіху організації. Соціальна відповідальність сприяє не лише стабільному розвитку бізнесу, але й покращенню взаємодії з усіма зацікавленими сторонами — працівниками, клієнтами, партнерами та громадськістю. Етичні принципи в управлінні допомагають створювати справедливу і прозору атмосферу всередині компанії, формують довіру та взаємоповагу серед співробітників і забезпечують позитивний імідж організації на ринку. Завдяки етичній поведінці, компанії можуть краще реагувати на соціальні виклики, сприяти сталому розвитку та вирішенню соціальних проблем. У поєднанні, соціальна відповідальність і етика є невід'ємною частиною стратегічного управління, що веде до покращення ефективності, конкурентоспроможності та репутації організації.

1.2. Підходи до формування соціально-етичної поведінки та корпоративної культури в організації.

Соціально-етична поведінка — це сукупність дій та рішень працівників, які відповідають як правовим нормам, так і етичним стандартам, прийнятим в організації. Така поведінка є не лише проявом індивідуальної свідомості, а й результатом організаційного впливу: культури, керівництва, середовища.

Систематизація підходів до її формування дає змогу розробити стратегію впровадження етичних стандартів у щоденну діяльність компанії (табл.1.2).

Таблиця 1.2.

Основні підходи до формування соціально-етичної поведінки персоналу

Підхід	Характеристика	Переваги	Недоліки
Нормативний	Побудований на розробці кодексів етики, правил поведінки	Стандартизація, однозначність	Ризик формалізму, низька гнучкість
Освітньо-просвітницький	Навчання працівників основам етики, комунікації, ціннісним орієнтирам	Формування усвідомленої поведінки	Потребує часу і ресурсів
Особистісно-орієнтований	Вплив через лідерство, приклад керівництва	Підвищення довіри, наслідування позитивних моделей	Висока залежність від особистості керівника
Соціально-психологічний	Створення сприятливого морального клімату у колективі	Підтримка командного духу, довіра, неформальні норми	Важко піддається оцінюванню

Аналіз основних підходів до формування соціально-етичної поведінки персоналу свідчить про те, що кожен із них має як переваги, так і певні обмеження. Оптимальним є комплексне поєднання цих підходів, що дає змогу сформувати не лише формальну, а й внутрішньо прийнятну етичну модель поведінки персоналу, яка відповідає цілям та цінностям організації.

Корпоративна культура охоплює набір цінностей, традицій, вірувань та норм, які формують стиль взаємодії працівників, їхнє ставлення до роботи, клієнтів і компанії в цілому. Сучасні теоретики (Е. Шейн, Г. Хофстеде, Ф.

Тромпенаарс) підкреслюють, що культура організації виникає як реакція на зовнішні виклики та внутрішні процеси. Вона може бути формована як свідомо, так і стихійно (рис.1.3).

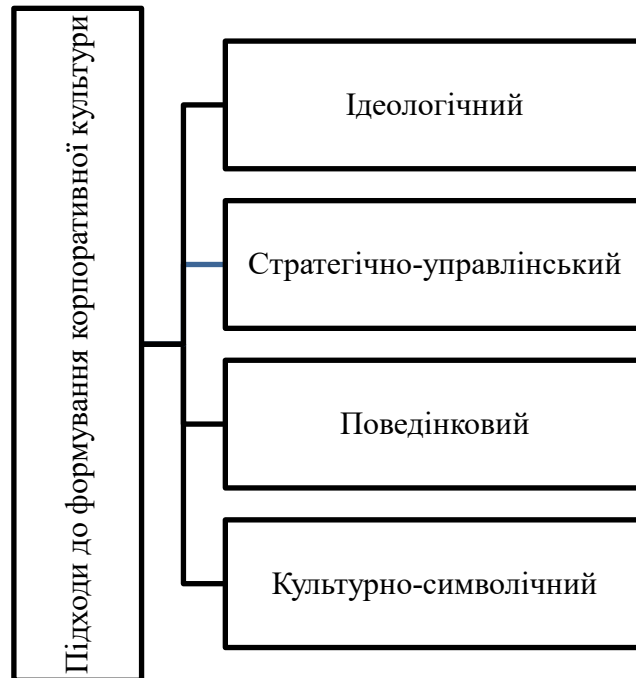


Рис 1.3. Ключові підходи до формування корпоративної культури

Рисунок 1.3. відображає основні підходи, що використовуються у формуванні корпоративної культури сучасних організацій. До ключових із них належать:

- Ідеологічний підхід — передбачає формулювання місії, бачення, основних корпоративних цінностей. Він задає загальний напрям і визначає ідентичність організації.
- Стратегічно-управлінський підхід — інтегрує корпоративну культуру в загальну систему управління, включаючи оцінку персоналу, KPI, систему мотивації. Цей підхід забезпечує сталість і послідовність у реалізації культури на всіх рівнях.
- Поведінковий підхід — зосереджується на моделюванні бажаної поведінки працівників, зокрема через приклад керівництва, внутрішні стандарти та норми взаємодії.

- Культурно-символічний підхід — формує емоційно-ціннісну складову культури через ритуали, символи, корпоративні заходи, брендовану атрибутику.

Кожен із підходів виконує специфічну функцію у формуванні загального культурного середовища організації. Ефективне формування корпоративної культури потребує комплексного використання всіх підходів, оскільки лише їхня взаємодія дозволяє забезпечити не лише декларативне закріплення цінностей, але й їх реалізацію у щоденній поведінці працівників, управлінських рішеннях та внутрішній комунікації. Саме такий багатовимірний підхід формує сильну, стабільну та конкурентоспроможну організаційну культуру.

Найбільш ефективною є системна модель, яка інтегрує різні підходи — від формальних регламентів до неформальних традицій та цінностей. Це дозволяє не лише задати етичні рамки, але й створити умови для природного формування позитивної корпоративної культури через:

- рольові моделі (керівники, наставники),
- комунікацію (зворотний зв'язок, опитування),
- залучення працівників до ухвалення рішень,
- визнання досягнень,
- прозору кадрову політику.

Системний підхід у формуванні корпоративної культури розглядає організацію як цілісну відкриту систему, в якій усі елементи взаємопов'язані та взаємозалежні. Такий підхід передбачає інтеграцію різних компонентів корпоративної культури в єдину логічну структуру, яка функціонує як організм — узгоджено, динамічно й цілеспрямовано.

Основні риси системного підходу:

1. Цілісність — корпоративна культура розглядається не окремо від інших процесів (управління, мотивації, навчання), а як складова частина всієї системи організації.

2. Взаємозв'язки — цінності, норми, традиції, ритуали, стилі керівництва, система винагород, комунікаційна політика розглядаються у взаємодії.

3. Ієрархічність — культура формується на різних рівнях: стратегічному (місія, цінності), управлінському (політики, стилі керування), операційному (щоденна поведінка працівників).

4. Адаптивність — система корпоративної культури повинна змінюватися відповідно до зовнішнього середовища (ринок, конкуренція, соціальні очікування).

5. Зворотний зв'язок — наявність механізмів оцінки культури (опитування, атестації, HR-аналітика) дозволяє коригувати підходи та інструменти.

На рисунку 1.4. представлені елементи системної моделі формування корпоративної культури.



Рис.1.4. Елементи системної моделі формування корпоративної культури

Переваги системного підходу:

- Забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів в межах єдиної культурної парадигми.
- Дозволяє виявляти слабкі місця в культурі завдяки наявності зворотного зв'язку.
- Підвищує ефективність управлінських рішень, оскільки культура виступає не фоном, а активним фактором впливу.
- Стимулює підвищення рівня внутрішньої мотивації та залучення персоналу.

Системний підхід є найбільш ефективним для формування цілісної та стійкої корпоративної культури, оскільки він охоплює усі рівні організаційної діяльності. Як інтеграційна модель, він дозволяє поєднувати різні підходи та інструменти, створюючи баланс між формальними правилами та неформальними цінностями, між інтересами компанії й очікуваннями персоналу. Такий підхід забезпечує не лише підтримку культури, але й її динамічний розвиток у відповідь на виклики зовнішнього середовища.

Підходи до формування соціально-етичної поведінки та корпоративної культури повинні мати системний, поетапний і багатоаспектний характер. Організації досягають найбільшого успіху тоді, коли поєднують формальні та неформальні інструменти, навчання та особистий приклад, стимули та внутрішню мотивацію. Впровадження такої комплексної моделі сприяє не лише підвищенню етичного рівня колективу, але й зміцнює репутацію організації та довіру з боку стейкхолдерів.

1.3. Методологічні основи корпоративної культури в контексті управління організацією

Корпоративна культура є системою загальноприйнятих цінностей, норм, переконань, установок, ритуалів та символів, які формують загальну атмосферу в організації, визначають стиль взаємовідносин між працівниками, а також впливають на прийняття управлінських рішень.

Управління корпоративною культурою є важливою складовою загального менеджменту, оскільки дозволяє формувати організаційну ідентичність, підтримувати цілісність внутрішнього середовища, забезпечувати адаптацію персоналу до змін, а також формувати конкурентні переваги компанії.

У процесі аналізу корпоративної культури використовуються різні наукові підходи, що дозволяють комплексно оцінити її структуру, динаміку та вплив на управлінські процеси.

Таблиця 1.3.

Методологічні підходи до дослідження корпоративної культури

Підхід	Сутність	Значення для управління
Системний	Розглядає культуру як комплекс взаємопов'язаних елементів	Дозволяє побудувати структуру культури та визначити ключові її компоненти
Соціокультурний	Враховує вплив соціальних, національних, історичних чинників	Дозволяє адаптувати корпоративну культуру до зовнішнього середовища
Аксіологічний	Зосереджується на системі цінностей	Сприяє формуванню етичних стандартів поведінки та морального клімату
Функціональний	Аналізує функції корпоративної культури	Дозволяє визначити роль культури у мотивації, контролі, адаптації
Когнітивний	Досліджує індивідуальні уявлення працівників про культуру	Дає змогу врахувати психологічні чинники сприйняття культури

Аналіз методологічних підходів до дослідження корпоративної культури свідчить про багатогранність цього феномена, що вимагає комплексного та

міждисциплінарного підходу. Кожен із підходів — системний, соціокультурний, аксіологічний, функціональний і когнітивний — висвітлює різні аспекти корпоративної культури, що в сукупності дозволяє отримати цілісне уявлення про її природу та вплив на організаційне середовище.

З практичної точки зору, використання цих підходів у процесі управління дає змогу:

- систематизувати внутрішні елементи культури;
- враховувати зовнішні (культурні, соціальні, національні) впливи;
- формувати й підтримувати систему цінностей;
- аналізувати поведінкові реакції персоналу;
- забезпечити ефективну адаптацію працівників до змін.

Таким чином, поєднання підходів не лише збагачує інструментарій дослідника, але й забезпечує управлінські рішення, що базуються на глибокому розумінні внутрішнього культурного контексту організації.

Корпоративна культура має багатошарову структуру. Згідно з моделлю Е. Шейна (рис.1.5), вона включає:

- Поверхневий рівень: артефакти (одяг, дизайн офісу, корпоративні заходи);
- Середній рівень: прийняті цінності, правила поведінки;
- Глибинний рівень: базові переконання, несвідомі установки.



Рис.1.5. Структура корпоративної культури за Е. Шейном

Корпоративна культура виконує низку важливих функцій (табл.1.4), які безпосередньо впливають на ефективність управління організацією.

Таблиця 1.4.

Основні функції корпоративної культури

Функція	Зміст
Інтегративна	Об'єднує працівників навколо спільних цінностей та цілей
Регулятивна	Визначає допустимі форми поведінки, підтримує дисципліну
Адаптаційна	Сприяє швидкій інтеграції нових працівників у колектив
Ідентифікаційна	Формує відчуття належності до організації
Мотиваційна	Підвищує мотивацію через емоційну залученість до цілей організації

Корпоративна культура тісно інтегрована в управлінські процеси. Вона впливає на:

- Формування стратегічних орієнтирів компанії;
- Вибір стилю керівництва (авторитарний, демократичний, ліберальний);
- Організаційну комунікацію;
- Прийняття рішень і розв'язання конфліктів;
- Систему мотивації та оцінювання персоналу.



Рис.1.6. Вплив корпоративної культури на управління організацією

Методологічне осмислення корпоративної культури дає змогу ефективно керувати нею як стратегічним ресурсом організації. Різноманітні підходи до її аналізу дозволяють адаптувати культуру до умов конкретного підприємства, покращити мотивацію працівників, зміцнити корпоративну ідентичність та підвищити конкурентоспроможність. З огляду на це, корпоративна культура повинна розглядатися як один з ключових елементів управління організаційним розвитком.

Висновки до розділу 1.

Дослідження теоретико-методичних аспектів формування соціально-етичної поведінки в системі менеджменту організації дозволяє окреслити ключові принципи та підходи, що визначають взаємозв'язок етики, соціальних норм і управлінських процесів. Розгляд теоретичних основ соціально-етичної поведінки виявив, що вона є не тільки важливим фактором внутрішньої гармонії колективу, а й основою для формування ефективної корпоративної культури, що, в свою чергу, має прямий вплив на загальну продуктивність і розвиток організації.

Методологічні підходи до дослідження соціально-етичної поведінки в менеджменті організації підкреслюють важливість поєднання етичних норм з ефективними методами управління. Це дозволяє сформулювати стратегії, які підтримують не лише фінансову стабільність компанії, але й створюють умови

для сталого розвитку, збереження соціальної відповідальності та добробуту всіх учасників організаційного процесу.

Формування соціально-етичної поведінки на рівні організації потребує зусиль зі сторони управлінців, які мають сприяти розвитку позитивного морального клімату, підтримувати етичні стандарти та забезпечувати ефективне управління взаємодією працівників на основі справедливості, поваги та довіри. Застосування таких підходів має значення не тільки для підвищення внутрішньої згуртованості організації, але й для формування її іміджу в суспільстві.

Отже, теоретичні та методичні основи формування соціально-етичної поведінки в системі менеджменту організації створюють міцну базу для подальших досліджень і практичного застосування етичних норм в управлінських практиках, що, в свою чергу, сприяє досягненню високої ефективності організаційних процесів та розвитку корпоративної культури.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ЕТИЧНИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Приватне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен», що входить до складу корпорації Roshen, є одним із провідних виробників кондитерської продукції в Україні. Асортимент компанії охоплює понад 320 найменувань продукції. Основна діяльність підприємства зосереджена на виробництві шоколаду, цукерок, ірисок, тістечок, тортів, капкейків, бісквітів, крекерів, джемів, помадки, зефіру та печива.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» [30]

Повне найменування підприємства	Приватне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен»
код ЄДРПОУ	00382125
Юридична адреса	Україна, 03039, м. Київ, проспект Науки, 1
Директор	Салак Віктор Адамович
Основний вид діяльності	10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання
Дата реєстрації (вік)	30.12.1994(29 років 4 місяці)
Розмір статутного капіталу підприємства, грн	1 505 833 098,00
Телефон	+380442372270

Виробничі потужності компанії Roshen сертифіковані відповідно до міжнародних стандартів якості та безпеки харчових продуктів. На підприємстві впроваджено систему управління якістю, що відповідає вимогам стандарту ISO 9001:2008, а також систему управління безпекою харчових продуктів згідно з ISO 22000:2005 [26].

Цукеркова фабрика Roshen обладнана сучасними засобами контролю якості продукції. Над розробкою технологій та виробництвом кондитерських виробів високої якості працюють фахівці, які пройшли професійну підготовку в зарубіжних навчальних центрах. Продукція компанії експортується до України, Казахстану, країн Кавказу та Середньої Азії, а також до Німеччини, США, Молдови, Ізраїлю, Литви та ряду інших держав [26].

Структура управління ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» побудована відповідно до принципів корпоративного управління та забезпечує ефективну координацію всіх виробничих і управлінських процесів. Вона включає кілька основних рівнів:

1. **Наглядова рада.** Наглядова рада здійснює контроль за діяльністю виконавчого органу, дотриманням корпоративних стандартів та стратегічним розвитком підприємства. До її складу входять представники акціонерів, що здійснюють нагляд за дотриманням інтересів власників.

2. **Виконавчий орган (Дирекція).** Поточне управління фабрикою здійснюється генеральним директором та його заступниками. Вони відповідають за реалізацію стратегічних цілей, оперативне керівництво підприємством і прийняття рішень у межах своєї компетенції.

3. **Функціональні департаменти та відділи**

- **Виробничий департамент** – займається плануванням, організацією та контролем за виготовленням продукції.

- **Департамент якості та безпеки** – контролює дотримання міжнародних стандартів (ISO 9001, ISO 22000) та здійснює перевірку продукції на всіх етапах виробництва.

- **Комерційний департамент** – відповідає за маркетинг, збут, розвиток ринків збуту та роботу з партнерами.

- **Фінансово-економічний відділ** – здійснює фінансове планування, бухгалтерський облік та контроль за використанням ресурсів.

- **Кадрова служба** – забезпечує управління персоналом, професійний розвиток працівників та формування корпоративної культури.

- **Інноваційно-технологічний відділ** – займається розробкою нових видів продукції та впровадженням сучасних технологій.

4. **Підрозділи підтримки.** Сюди належать юридичний відділ, служба охорони праці, ІТ-відділ, логістичний відділ тощо, які забезпечують функціонування основних напрямів діяльності фабрики.

Така структура управління дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку, забезпечувати стабільну якість продукції та реалізовувати стратегію сталого розвитку підприємства [26;30].

Найвищу посаду в організаційній структурі підприємства обіймає генеральний директор, у підпорядкуванні якого знаходяться ключові підрозділи, зокрема: виробничий відділ, відділи експорту, постачання і транспортування, логістики, зовнішньоекономічної діяльності, транспортний відділ, бухгалтерія та інші структурні одиниці (рис. 2.1.).

Президент товариства обирається загальними зборами акціонерів і виступає представником інтересів учасників у різних установах, організаціях та офіційних заходах, однак не виконує виконавчих функцій у межах підприємства.

Варто також відзначити участь ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в діяльності інших юридичних осіб. Підприємство є власником 100% частки в двох дочірніх компаніях: Дочірнє підприємство «Торговий дім Київської кондитерської фабрики «Рошен» та Дочірнє підприємство «Гулівер» [26].

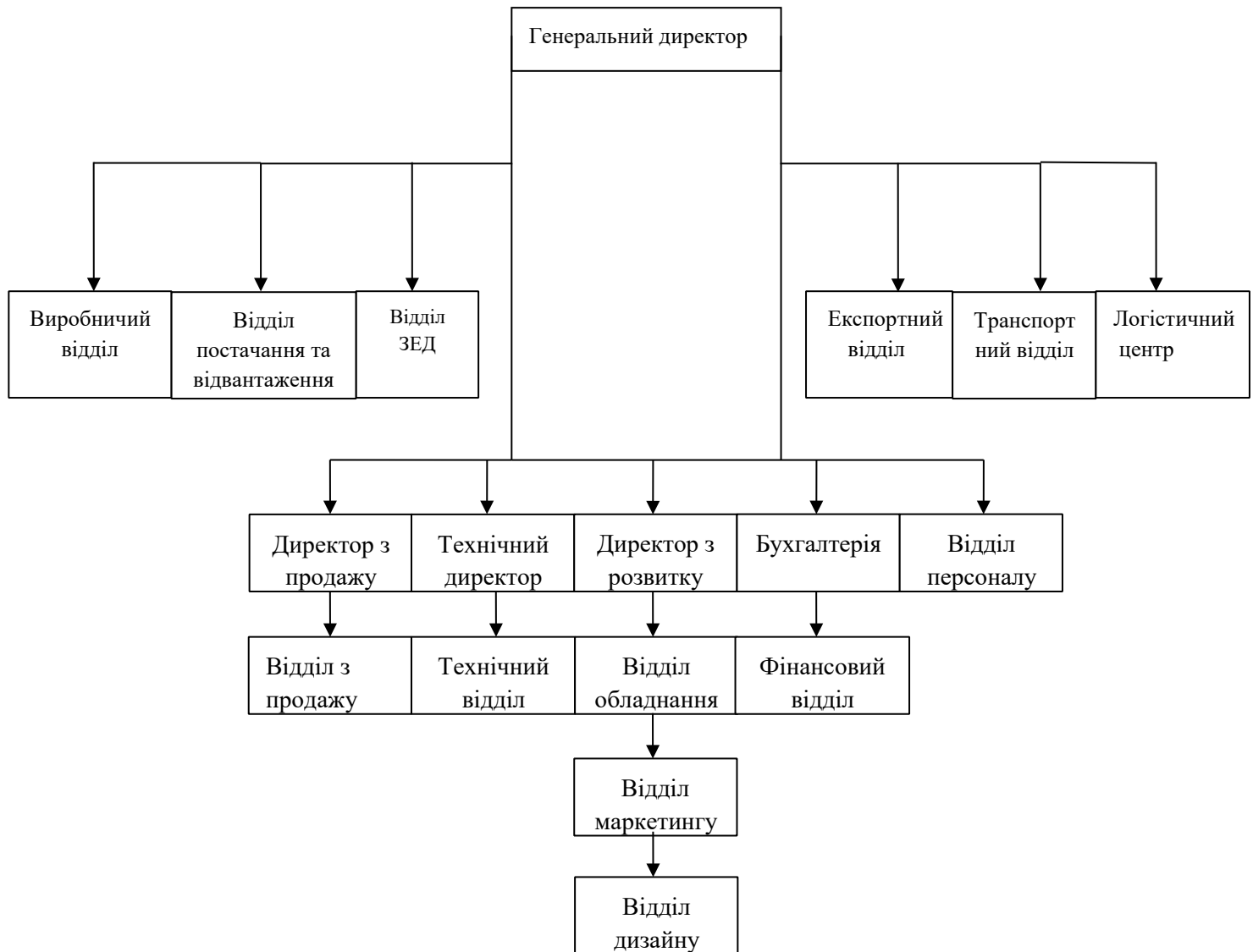


Рис. 2.1. Схема організаційної структури ПрАТ

«Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Метою діяльності корпоративного бізнесу є отримання прибутку від господарської діяльності на користь акціонерів. Компанія має право здійснювати будь-які види діяльності, що не суперечать чинному законодавству України.

Основні напрями діяльності підприємства включають:

- **Виробництво та реалізація продукції:** випуск і продаж кондитерських виробів, напівфабрикатів, товарів широкого вжитку й промислової продукції.

- **Комерційна діяльність:** закупівля сировини та матеріалів, реалізація готової продукції, проведення бартерних і лізингових операцій.
- **Оптова торгівля:** здійснення торговельної діяльності через склади, оптові бази, магазини-склади (у тому числі холодильні), з такими товарами, як: кондитерські вироби, напівфабрикати, харчові продукти, добавки, засоби гігієни, косметика, парфумерія, алкоголь, тютюнові вироби, побутова хімія та інші товари промислового та загального призначення.
- **Маркетингові дослідження:** аналіз споживчого попиту, формування асортименту продукції, оцінка впливу маркетингових факторів на виробничо-збутову діяльність.
- **Інформаційно-аналітична діяльність:** формування бази даних ринкової інформації та надання ділових консультацій щодо розвитку споживчого ринку.
- **Організація виставкової діяльності:** проведення виставок-продажів для популяризації продукції та зміцнення ринкових позицій.
- **Розвиток торговельної мережі:** створення та управління власною комерційною інфраструктурою, включаючи іноземні представництва, у межах чинного законодавства.
- **Співпраця з іноземними партнерами:** розробка та реалізація спільних проєктів і бізнес-планів з міжнародними інвесторами.
- **Інтелектуальна власність та інновації:** придбання прав на ліцензії, патенти, авторські розробки для створення та впровадження високотехнологічної продукції.
- **Науково-технічна діяльність:** організація та виконання науково-дослідних, конструкторських, інженерних, відновлювальних, патентно-ліцензійних та дослідно-експериментальних робіт у різних сферах господарства, науки, техніки та медицини.

- **Фінансові послуги:** надання послуг фінансового лізингу як одного з інструментів підтримки комерційної діяльності.

Цей спектр діяльності свідчить про багатофункціональність компанії та її стратегічну орієнтацію на інновації, розвиток ринків і зміцнення конкурентних позицій.

Основні цехи ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» формують виробничу базу підприємства та забезпечують виготовлення широкого асортименту кондитерської продукції. До основних структурних підрозділів фабрики належать (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні цехи ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Назва цеху	Продукція
Шоколадний цех	Здійснює повний цикл виробництва шоколаду, включаючи підготовку сировини, обсмажування какао-бобів, виготовлення шоколадної маси та формування готових виробів (плитки, фігурки, батончики тощо).
Цукерковий цех	Виробляє різноманітні види цукерок – корпусні, пралінові, карамельні, глазуровані та неглазуровані. Оснащений сучасними лініями з високим рівнем автоматизації.
Ірисковий цех	Спеціалізується на виготовленні ірисок різних типів – м'яких, тягучих і твердих. Включає лінії для варіння, охолодження та пакування.
Бісквітний цех	Займається виробництвом бісквітної продукції: тістечок, рулетів, печива, капкейків, а також коржів для тортів. Оснащений обладнанням для випікання та декорування.
Цех тортів та тістечок	Виготовляє широкий асортимент тортів, тістечок та інших кремових виробів. Виробництво включає етапи випікання, просочування, оздоблення та охолодження.
Цех помадки та зефіру	Спеціалізується на виробництві помадки, зефіру та інших м'яких кондитерських виробів. Включає лінії для варіння сиропів, збивання, формування та упаковки.
Упаковувальний цех	Забезпечує фасування, пакування та маркування готової продукції відповідно до стандартів якості та вимог ринку.

Складські приміщення та логістичний центр	Призначені для зберігання сировини, напівфабрикатів та готової продукції. Організовано з урахуванням температурного режиму та системи обліку.
--	---

Кожен цех тісно взаємодіє з іншими підрозділами підприємства, що забезпечує безперервність виробничого процесу та високу якість продукції. Фінансові результати компанії за 2021-2023 рр представлено у таблиці 2.3 [41].

Таблиця 2.3.

Фінансові результати компанії за 2021-2023 рр., тис. грн

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення		
				2022-2021	2023-2022	2023-2021
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	638817	979286	903195	340469	-76091	264378
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	556236	863265	775911	307029	-87354	219675
Валовий прибуток	82581	116021	127284	33440	11263	44703
Інші операційні доходи	1840	5572	924	3732	-4648	-916
Адміністративні витрати	42484	60082	57231	17598	-2851	14747
Витрати на збут	6629	7984	7231	1355	-753	602
Інші операційні витрати	42247	37238	60084	-5009	22846	17837
Фінансовий результат від операційної діяльності	-6939	16289	3662	23228	-12627	10601
Дохід від участі в капіталі	20000	24500	24500	4500	0	4500
Інші фінансові доходи	66180	49393	62678	-16787	13285	-3502
Інші доходи	0	0	490	0	490	490

Фінансові витрати	71888	60389	67324	-11499	6935	-4564
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	7353	30283	30283	22930	0	22930
збиток	0	0	984	0	984	984
Витрати (доходи) з податку на прибуток	-2096	-4504	-4504	2408	0	2408
Чистий фінансовий результат: прибуток	5257	25779	25779	20522	0	20522
збиток	0	0	984	0	984	984

Дивлячись на дані табл. 2.3 видно, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» демонструє здебільшого позитивну фінансову динаміку за аналізований період, зокрема зростання доходів і прибутку в 2022 році. Однак у 2023 році спостерігається зниження виручки на 76,1 млн грн щодо 2022 року, що може вказувати на певні труднощі на ринку або внутрішні виробничі чинники (рис.2.2); зростання окремих витрат та поява збитку, що може свідчити про вплив зовнішніх економічних чинників або внутрішні виклики, які потребують подальшого аналізу та стратегічного реагування.

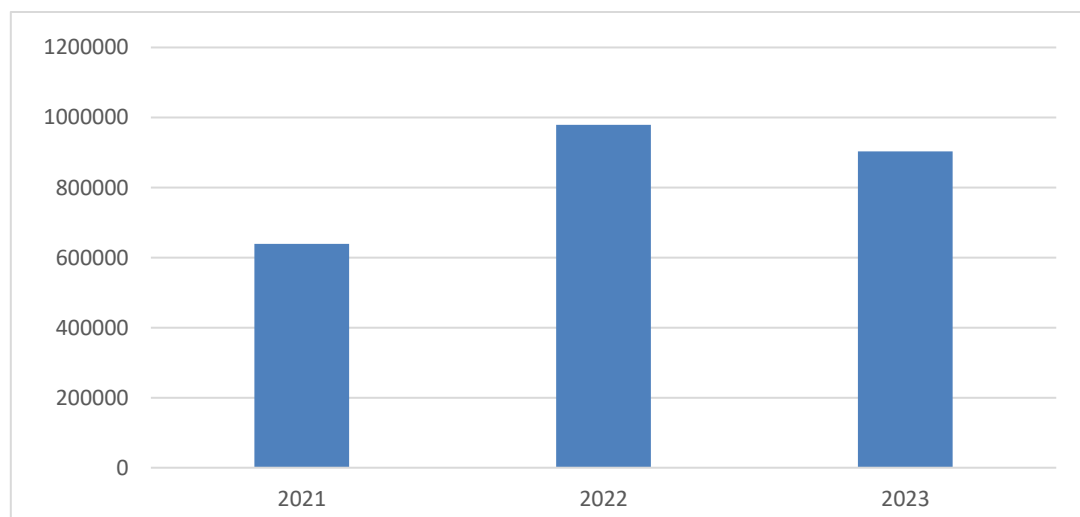


Рис.2.2. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)

Для більш детального аналізу потрібно розглянути структуру власного капіталу (табл 2.4.).

Таблиця 2.4.

Структура власного капіталу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»
за 2021-2023 рр., тис. грн.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення		
				2022-2021	2023-2022	2023-2021
Статутний капітал	505833	1505833	1505833	1000000	0	1000000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1000000	0	0	-1000000	0	-1000000
Резервний капітал	5762	6025	7314	263	1289	1552
Нерозподілений прибуток	381078	406594	404321	25516	-2273	23243
Усього власного капіталу	1892673	1918452	1917468	25779	-984	24795

За аналізований період (2021–2023 рр.) структура та обсяг власного капіталу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» зазнали суттєвих змін, що відображає як стратегічні рішення власників, так і фінансові результати діяльності підприємства. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» демонструє загальну позитивну тенденцію у формуванні власного капіталу, що забезпечується як за рахунок реінвестованого прибутку, так і за рахунок суттєвого збільшення статутного капіталу. Незначні коливання окремих складових у 2023 році не суттєво вплинули на фінансову стійкість підприємства, що свідчить про ефективне управління ресурсами та надійну капітальну базу.

Загалом, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» демонструє стійкі позиції на ринку, ефективне управління ресурсами, орієнтацію на інновації та стабільний розвиток у рамках як національної, так і міжнародної діяльності.

2.2. Система моніторингу розвитку та навчання персоналу підприємства

У сучасних умовах функціонування ринку особливої ваги набуває ефективна система розвитку та навчання персоналу. Для ПрАТ «Кондитерська корпорація «Рошен» як великого виробника харчової продукції, що дотримується високих стандартів якості, питання професійного розвитку працівників є стратегічним. Корпорація застосовує цілісну систему моніторингу розвитку та навчання персоналу, яка охоплює наступні ключові етапи (рис.2.3).

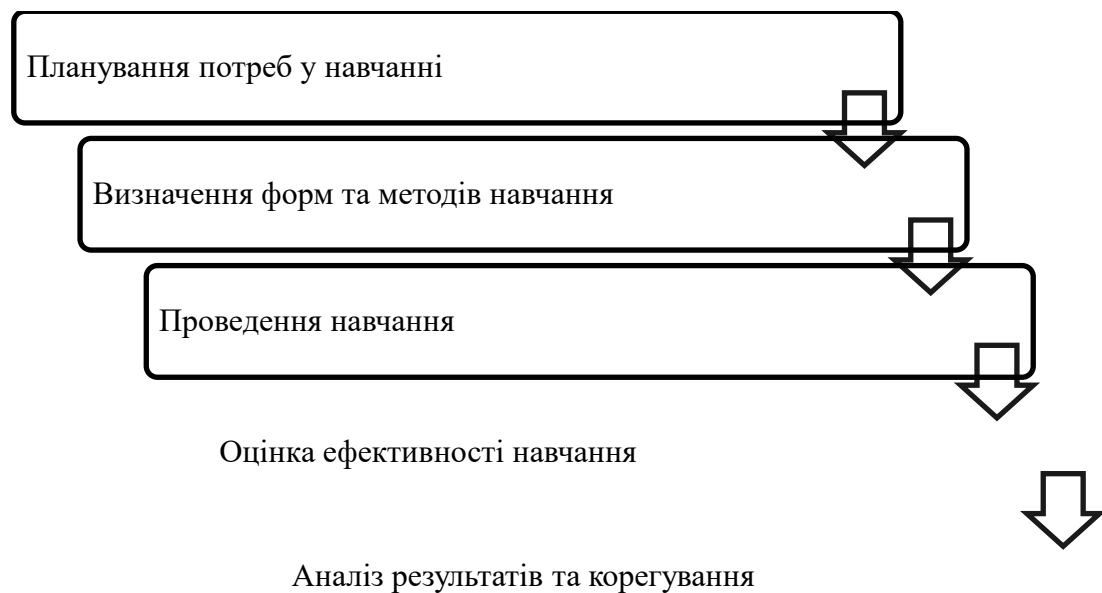


Рис.2.3. Етапи моніторингу розвитку та навчання персоналу ПрАТ «Кондитерська корпорація «Рошен»

Персонал є ключовим ресурсом, який визначає ефективність діяльності підприємства, тому розглянемо динаміку чисельності працівників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Дані щодо змін у кадровому складі та витрат на оплату праці за період 2021–2023 років подано в таблиці 2.5.

У 2022 році середньооблікова чисельність персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» склала 783 особи, що на 22 працівники більше порівняно з 2021 роком, або +2,9%. Хоча в 2021–2022 роках спостерігалось зменшення рівня звільнень, ці показники все ще залишаються вищими за

бажаний рівень. Така динаміка кадрового складу позначилася на рівні заробітної плати: у 2021 році загальний фонд оплати праці зменшився на 1156,3 тис. грн порівняно з 2020 роком, що становить зниження на 1,09%. Проте вже у 2022 році фонд оплати праці зріс на 3%, а також збільшилася частка витрат на оплату праці в структурі собівартості продукції. Щодо продуктивності праці, можна зробити висновок про достатньо ефективне використання кадрових ресурсів: у звітному році обсяг виробленої продукції на одного працівника становив 305,1 тис. грн.

Таблиця 2.5.

Динаміка трудових ресурсів та витрат на оплату праці ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2021–2023 роках

Показник	2021	2022	2023
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	906	761	783
Фонд оплати праці, тис. грн.	105 714,3	104 558	107 695
Продуктивність, тис. грн. /чол.	275,8	304,8	305,1
Коефіцієнт плинності кадрів, %	62,3	24,4	21,1
Питома вага фонду оплати праці в собівартості, %	44	44	44
Коефіцієнт обороту по прийому, %	13,6	27,1	24,3
Коефіцієнт обороту по звільненню, %	0,77	0,26	0,38

Як уже було зазначено, загальна кількість працівників підприємства становить 783 особи. Статистичні дані щодо гендерного складу персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» представлені на рис.2.4.

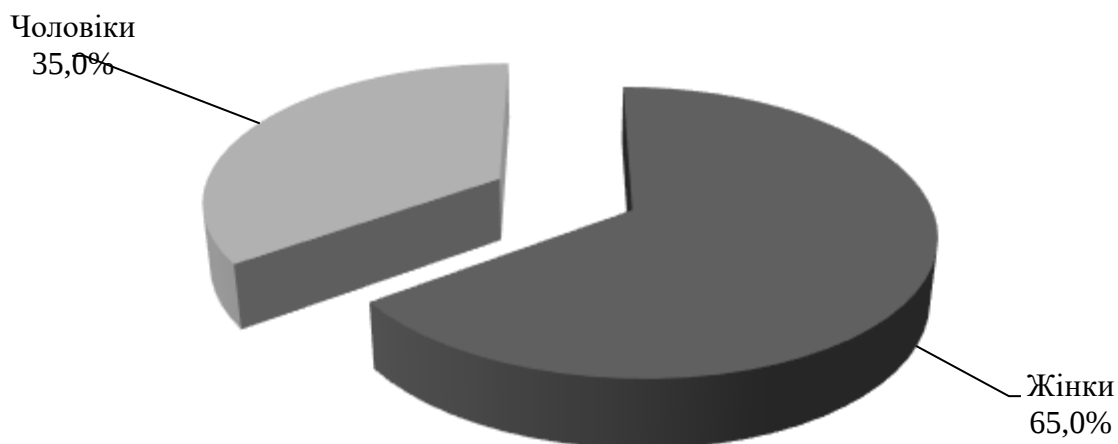


Рис. 2.4. Гендерне співвідношення співробітників на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2023 році

Аналіз даних, представлених на рисунку 2.4, свідчить про домінування жіночої частки персоналу на підприємстві у 2023 році — 65%. Увесь керівний склад компанії має вищу освіту, що свідчить про високий рівень професійної підготовки. Загальна кількість кваліфікованих фахівців продовжує зростати, що є результатом цілеспрямованої політики компанії у сфері підвищення кваліфікації персоналу. Загальний обсяг фонду оплати праці на підприємстві становить 107,695 млн грн. Структура цього фонду включає: основну заробітну плату — 75%, додаткову заробітну плату — 13%, а також інші види заохочень і компенсацій — 2%. Виплата заробітної плати здійснюється двічі на місяць.

Акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен» забезпечило умови, що сприяють професійному та особистісному розвитку кожного працівника. У таблиці 2.6. наведено приклади ключових напрямів навчання та розвитку персоналу з відповідними методами оцінювання.

Таблиця 2.6.

Основні напрями навчання персоналу в ПрАТ «Рошен» та методи оцінювання їх ефективності

Напрямок навчання	Цільова група	Форма навчання	Методи оцінювання результатів
Професійна підготовка	Нові працівники	Наставництво, тренінги	Атестація, тестування
Розвиток soft skills	Менеджери середньої ланки	Тренінги, кейс-стаді	Анкетування, спостереження
Технічні знання	Виробничий персонал	Виробничі інструктажі	Виробничий контроль, оцінка браку
Лідерські компетенції	Керівний персонал	Курсова підготовка	КРІ, інтерв'ю з підлеглими

Основні напрями навчання персоналу в ПрАТ «Рошен» охоплюють різноманітні аспекти розвитку, включаючи професійну підготовку, розвиток м'яких навичок, технічні знання та лідерські компетенції. Для кожного напрямку застосовуються відповідні форми навчання, що варіюються від тренінгів і курсової підготовки до наставництва та виробничих інструктажів.

Методи оцінювання ефективності навчання включають як кількісні (тестування, атестація), так і якісні (спостереження, зворотний зв'язок) показники, що дозволяють оцінити не лише рівень знань, а й зміни в поведінці та продуктивності працівників. Використання таких інструментів, як КРІ та регулярний моніторинг результатів, дозволяє коригувати навчальні програми в реальному часі, забезпечуючи їх актуальність і максимальну ефективність.

Загалом, система навчання та оцінки персоналу в ПрАТ «Рошен» дозволяє не лише підвищувати кваліфікацію працівників, але й забезпечувати їх постійний професійний та особистісний розвиток, що є ключовим фактором успіху компанії.

2.3. Оцінка рівня розвитку корпоративної культури

Оцінка рівня розвитку корпоративної культури є важливою складовою аналізу ефективності управління персоналом та організаційного розвитку підприємства. Вона дозволяє не лише визначити поточний стан внутрішнього середовища, а й сформулювати уявлення про ціннісні орієнтири колективу, рівень згуртованості працівників, їхню мотивацію та ступінь відповідності корпоративної культури стратегічним цілям організації. Така оцінка сприяє виявленню сильних і слабких сторін культури, формуванню обґрунтованих рішень щодо її вдосконалення та гармонізації з потребами бізнесу.

Варто зазначити, що корпоративна культура — це складне багатокомпонентне явище, яке охоплює сукупність норм, цінностей, переконань, поведінкових моделей, прийнятих в організації. Тому для її оцінки доцільно застосовувати комплексний підхід, що поєднує якісні та кількісні методи.

Для оцінки рівня розвитку корпоративної культури підприємства можуть використовуватися різні методики, серед яких найпоширенішими є:

- Опитування персоналу – дозволяє отримати зворотний зв'язок від працівників щодо їхнього ставлення до цінностей організації, атмосфери в колективі, стилю управління, мотивації тощо.
- Анкетування – передбачає стандартизований підхід до збору даних, який забезпечує порівнянність результатів у динаміці.
- Експертне оцінювання – базується на думці кваліфікованих фахівців (внутрішніх або зовнішніх), які аналізують елементи культури за заданими критеріями.
- Аналіз внутрішніх документів – дозволяє оцінити, наскільки формалізовані корпоративні норми, правила поведінки, етичні кодекси, стандарти комунікації тощо.

- Спостереження за поведінкою працівників – надає змогу зробити висновки про реальні, а не лише декларовані цінності та моделі взаємодії в колективі.

Для систематизованої та всебічної оцінки стану, рівня розвитку та ефективності ключових складових корпоративної культури використовують діагностичну матрицю оцінки елементів корпоративної культури (табл.2.7). Вона слугує засобом візуалізації та порівняльного аналізу окремих аспектів внутрішньоорганізаційного середовища, зокрема таких, як: система цінностей, норми поведінки, стиль управління, комунікаційні процеси, рівень лояльності персоналу, корпоративна символіка, соціальна відповідальність тощо.

Таблиця 2.7.

Діагностична матриця оцінки елементів корпоративної культури

Критерії оцінки	Опис критерію	Шкала оцінки (1–5)	Середній бал	Рівень розвитку
1. Спільні цінності та норми поведінки	Наявність загальноприйнятих правил, етичних норм і цінностей	1 – відсутні – чітко виражені та поділяються всіма	4,2	Високий
2. Ідентифікація з організацією	Гордість за приналежність до компанії, позитивне сприйняття її іміджу	1 – відсутня 5 – висока	4,0	Високий
3. Мотивація та залучення працівників	Ступінь зацікавленості працівників у досягненні цілей організації	1 – дуже низька 5 – дуже висока	3,1	Середній
4. Комунікація між рівнями управління	Якість обміну інформацією між працівниками і керівництвом	1 – відсутня 5 – прозора і регулярна	3,4	Достатній

5. Міжособистісні стосунки в колективі	Відкритість, довіра, підтримка між працівниками	1 – конфліктні5 – партнерські	4,0	Високий
6. Адаптація до змін	Готовність колективу приймати інновації та зміни	1 – опір5 – підтримка	2,8	Низький
7. Розвиток і навчання персоналу	Участь у професійному навчанні, тренінгах, підвищенні кваліфікації	1 – відсутня5 – системна	3,0	Середній
8. Формальні інструменти корпоративної культури	Наявність корпоративного кодексу, символіки, місії, традицій	1 – відсутні5 – широко використовуються	4,1	Високий

Основною метою використання діагностичної матриці є:

- виявлення сильних і слабких сторін корпоративної культури;
- формування об'єктивного уявлення про рівень її сприйняття працівниками;
- оцінка відповідності між декларованими цінностями та фактичною поведінкою персоналу та керівництва;
- встановлення пріоритетів для подальших змін та розвитку культури;
- забезпечення бази для розробки стратегій управління персоналом, спрямованих на підвищення мотивації, залученості та ефективності працівників.

Завдяки матричному підходу оцінювання, керівництво підприємства отримує можливість більш глибоко зрозуміти характер внутрішньої організаційної атмосфери, побачити динаміку змін у культурі, а також обґрунтовано планувати управлінські рішення щодо її вдосконалення. Діагностична матриця є особливо корисною у процесі трансформації організаційної структури, впровадження інновацій чи змін корпоративної стратегії.

Таким чином, використання діагностичної матриці є необхідною умовою для цілісної оцінки корпоративної культури та ефективного управління нею у сучасних динамічних умовах функціонування підприємства.

Результати матриці свідчать про наступне:

- Середній бал 4,0–5,0 — Високий рівень розвитку: культура усталена, підтримується більшістю працівників.
- Середній бал 3,0–3,9 — Середній/достатній рівень: наявні елементи культури, але потребують посилення чи модернізації.
- Середній бал нижче 3,0 — Низький рівень: культура фрагментарна або не сприймається персоналом, потрібні зміни.

У рамках даного дослідження проведено опитування працівників організації на основі авторської анкети, яка містила запитання за такими критеріями:

- цінності та норми поведінки;
- комунікаційна культура;
- рівень залучення персоналу;
- лояльність до організації;
- відкритість до змін.

Результати анкетування наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Результати оцінки елементів корпоративної культури
(за 5-бальною шкалою)

Критерій	Середній бал (max 5)	Оцінка рівня розвитку
Цінності та норми поведінки	4,1	Високий
Комунікаційна культура	3,7	Достатній
Рівень залучення персоналу	3,2	Середній
Лояльність до організації	4,3	Високий
Відкритість до змін	2,9	Низький

Як показують результати, найсильнішими сторонами корпоративної культури є лояльність персоналу та цінності, що поділяються більшістю співробітників. Водночас відкритість до змін є найслабшою ланкою, що може гальмувати процеси інновацій та адаптації до ринкових умов.

Для глибшого аналізу доцільно провести SWOT-аналіз корпоративної культури організації (табл.2.9).

Таблиця 2.9.

SWOT-аналіз корпоративної культури організації

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Високий рівень лояльності працівників - Чітко сформульовані внутрішні цінності - Орієнтація на колективну взаємодію	- Слабка адаптація до змін - Нерівномірна комунікація між підрозділами - Недостатній рівень залучення співробітників до рішень
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- Впровадження сучасних методів внутрішніх комунікацій - Формування програм розвитку корпоративної культури - Залучення працівників до управлінських процесів	- Опір змінам з боку персоналу - Втрата ключових працівників через відсутність змін - Низька конкурентоспроможність корпоративної моделі

За результатами оцінки можна зробити висновок, що корпоративна культура має достатній рівень розвитку, однак вимагає оновлення в аспектах відкритості до змін, підвищення рівня внутрішньої комунікації та активнішого залучення працівників до прийняття рішень.

Для покращення ситуації доцільно реалізувати наступні заходи:

- розробити програму розвитку корпоративної культури;
- організувати тренінги з адаптації до змін;
- створити внутрішні комунікаційні платформи (форум, новини компанії);
- впровадити систему зворотного зв'язку між керівництвом і працівниками.

Ці заходи сприятимуть підвищенню ефективності організаційної культури, зміцненню корпоративної ідентичності та забезпеченню сталого розвитку підприємства.

Висновки до розділу 2.

У результаті проведеного аналізу соціально-етичних аспектів управлінської діяльності ПРАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» встановлено, що підприємство демонструє високий рівень відповідальності перед працівниками, споживачами та суспільством загалом. Сформована система корпоративних цінностей ґрунтується на принципах якості, чесності, відповідальності та орієнтації на результат, що позитивно впливає на внутрішній клімат і рівень довіри до керівництва.

Компанія активно впроваджує стандарти соціальної відповідальності у кадрову політику, забезпечує належні умови праці, дотримується норм етики у взаєминах між працівниками, а також веде відкриту та прозору комунікацію на всіх рівнях управління. Особливу увагу «Рошен» приділяє розвитку персоналу, корпоративному навчанню та підтримці ініціатив, що сприяють формуванню згуртованого і мотивованого колективу.

Разом з тим аналіз засвідчив наявність певних викликів, зокрема — потреби у підвищенні рівня залученості персоналу до прийняття управлінських рішень, активізації зворотного зв'язку, а також модернізації окремих аспектів корпоративної культури з урахуванням змін на ринку праці та запитів молодого покоління фахівців.

Отже, соціально-етична складова управління на фабриці «Рошен» перебуває на високому рівні, проте потребує динамічного оновлення та адаптації до сучасних управлінських трендів задля забезпечення сталого розвитку організації та збереження її репутації як соціально відповідального роботодавця.

Упродовж 2020–2022 років статутний капітал підприємства зріс на 1,3%, що зумовлено його збільшенням на 1 000 000 гривень, а також приростом резервного капіталу на 1 552 000 гривень. Нерозподілений прибуток на кінець періоду становить 23 243 тис. грн. Така тенденція свідчить про позитивну динаміку змін у структурі власного капіталу та може вказувати на активну фінансову діяльність компанії «Рошен», зокрема — на її присутність і стабільне функціонування на фінансових ринках.

РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНО-ЕТИЧНОЇ ТА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

3.1. Шляхи сталого розвитку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Сталий розвиток є ключовим фактором довгострокового успіху будь-якого підприємства, особливо у харчовій промисловості, де соціальна відповідальність, екологічна безпека та економічна ефективність мають критичне значення. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» як одна з провідних компаній українського ринку демонструє прагнення до гармонійного поєднання бізнес-інтересів із загальносуспільними потребами.

Основними напрямками сталого розвитку підприємства є (табл.3.1):

1. Екологічна відповідальність

- Модернізація виробничих процесів з метою зниження викидів у довкілля, оптимізації використання ресурсів (енергії, води, сировини).
- Упровадження екологічно безпечних технологій, зокрема заміна застарілого обладнання на енергоощадне.
- Розвиток системи утилізації відходів, зокрема впровадження сортування та повторного використання упаковки.

2. Соціальна складова

- Покращення умов праці, забезпечення належного рівня охорони праці та безпеки на виробництві.
- Підвищення кваліфікації персоналу, організація тренінгів, навчальних програм, можливостей кар'єрного зростання.
- Участь у соціальних ініціативах, зокрема благодійних проектах та програмах підтримки освіти і культури.

3. Економічна стабільність та розвиток

- Інвестування в інновації, розробка нових продуктів, модернізація технологій виробництва.
- Розширення ринків збуту, зокрема вихід на нові міжнародні ринки.
- Підвищення операційної ефективності завдяки цифровізації та оптимізації внутрішніх процесів.

4. Корпоративна етика та відповідальність

- Дотримання принципів прозорості, чесності у веденні бізнесу.
- Формування довірливих стосунків із партнерами, постачальниками та споживачами.
- Поширення принципів сталого розвитку серед усіх учасників виробничо-господарської діяльності.

Таблиця 3.1.

Основні напрями сталого розвитку

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Напрямок	Основні заходи	Очікувані результати
Екологічний	Зменшення енергоспоживання, мінімізація відходів	Покращення екологічного сліду, зниження витрат
Соціальний	Навчання персоналу, корпоративна відповідальність	Зростання лояльності працівників, підвищення продуктивності
Економічний	Інновації, розширення ринку	Збільшення прибутку, зміцнення ринкових позицій

Сталий розвиток для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» не є лише модним трендом, а системною стратегією, яка забезпечує конкурентоспроможність, репутацію та внесок у розвиток суспільства.

Для систематизації, упорядкування та ефективної реалізації комплексу заходів, спрямованих на забезпечення довгострокового балансу між економічними інтересами підприємства, екологічною безпекою та соціальною відповідальністю на підприємстві складається алгоритм впровадження шляхів

сталого розвитку (рис.3.1). Алгоритм — це інструмент стратегічного управління, який дозволяє підприємству рухатись у напрямі сталого розвитку цілеспрямовано, ефективно і відповідально.

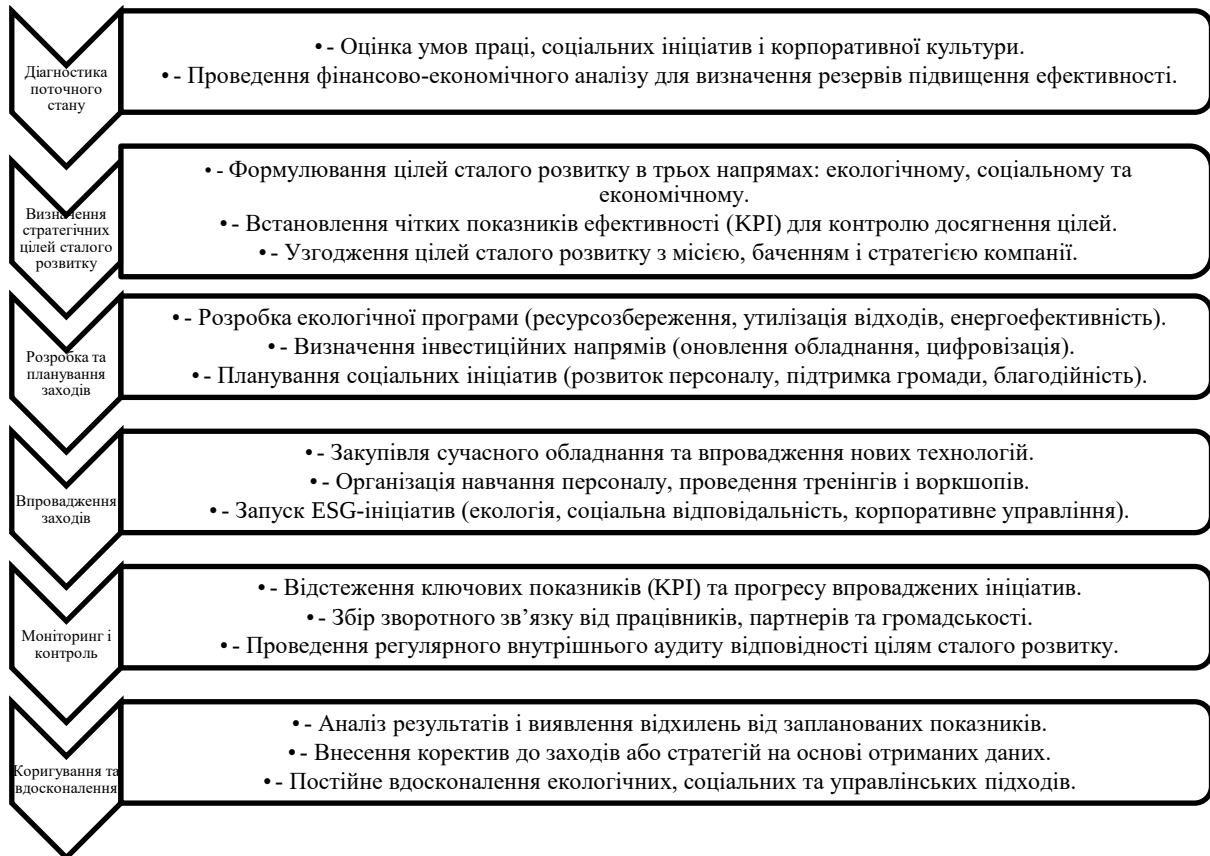


Рис.3.1. Алгоритм впровадження шляхів сталого розвитку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Алгоритм впровадження шляхів сталого розвитку є важливим управлінським інструментом, що дозволяє ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» цілісно, системно та ефективно реалізовувати стратегію сталого розвитку. Завдяки поетапному підходу підприємство має змогу послідовно оцінювати поточний стан, формувати релевантні цілі, впроваджувати відповідні заходи, здійснювати моніторинг результатів та своєчасно вносити корективи.

Такий алгоритм не лише структурує управлінські дії, а й сприяє формуванню довгострокової конкурентоспроможності компанії, підвищенню

довіри з боку споживачів і партнерів, зменшенню екологічних і соціальних ризиків. Його впровадження дозволяє гармонізувати економічні інтереси бізнесу з потребами суспільства та збереженням довкілля, що є основою сталого розвитку сучасного підприємства.

3.2. Напрями розвитку персоналу, спрямовані на зміцнення соціально-етичної поведінки та корпоративної ідентичності

Одним із ключових завдань сучасного управління персоналом є формування не лише професійно компетентних, але й соціально відповідальних працівників, які поділяють цінності та норми корпоративної культури. В умовах трансформації трудових відносин та посилення ролі людського капіталу все більшої ваги набувають такі аспекти, як етична поведінка, лояльність до організації, залучення до реалізації місії компанії, а також готовність діяти відповідно до норм корпоративної етики.

Розвиток персоналу в цьому контексті повинен передбачати не лише традиційні інструменти навчання та підвищення кваліфікації, а й заходи, що спрямовані на зміцнення соціально-етичних установок, розвиток емоційного інтелекту, формування корпоративної ідентичності та підтримку здорового мікроклімату в колективі. Основні напрями розвитку персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в контексті соціально-етичної поведінки представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Основні напрями розвитку персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в контексті соціально-етичної поведінки

Напрямок	Зміст	Очікуваний результат
1. Формування етичної культури	Проведення тренінгів з корпоративної етики, антикорупційних норм, стандартів поведінки	Підвищення рівня обізнаності працівників щодо етичних стандартів

2. Розвиток корпоративної ідентичності	Залучення до внутрішньоорганізаційних ініціатив, створення каналів комунікації, ознайомлення з цінностями компанії	Посилення відчуття приналежності до організації
3. Соціально-психологічна адаптація	Наставництво, адаптаційні програми, підтримка нових співробітників	Швидке включення нових працівників у корпоративне середовище
4. Емоційний розвиток та командна взаємодія	Тренінги з розвитку емоційного інтелекту, командоутворення, soft skills	Підвищення ефективності комунікацій та зниження конфліктності
5. Соціальна відповідальність персоналу	Участь у соціальних проєктах, благодійності, екологічних ініціативах	Розвиток ціннісної орієнтації працівників та репутації компанії

У таблиці 3.2. представлено ключові стратегічні напрями розвитку персоналу, які спрямовані на формування та зміцнення соціально-етичної поведінки в межах організації. Кожен із напрямів охоплює конкретні заходи та ініціативи, реалізація яких дозволяє забезпечити гармонійне поєднання професійної та морально-етичної підготовки працівників.

Перший напрям – формування етичної культури – передбачає впровадження системних заходів з етичної освіти: тренінги, семінари, ознайомлення з кодексами поведінки. Це сприяє підвищенню правової й моральної обізнаності персоналу, зменшенню кількості порушень етичних норм та розвитку відповідального ставлення до трудових обов’язків.

Другий напрям – розвиток корпоративної ідентичності – акцентує увагу на важливості залучення працівників до життя компанії. Йдеться про створення механізмів внутрішньої комунікації, популяризацію цінностей і місії організації, формування позитивного іміджу підприємства в очах персоналу. Це дозволяє формувати відчуття єдності та належності до спільної справи.

Третій напрям – соціально-психологічна адаптація – зосереджується на підтримці нових працівників, сприяючи їх швидкому включенню в організаційне середовище. Наставництво, адаптаційні програми та введення в корпоративну культуру значно знижують рівень стресу новачків і сприяють їхній успішній інтеграції.

Четвертий напрям – розвиток емоційної компетентності та командної взаємодії – охоплює тренінги з розвитку soft skills, таких як емоційний інтелект, вміння працювати в команді, вирішення конфліктів. Це підвищує рівень взаєморозуміння між працівниками, покращує мікроклімат у колективі та сприяє ефективній співпраці.

П'ятий напрям – залучення персоналу до соціально відповідальних ініціатив – дозволяє не лише розвивати етичну свідомість, але й підвищити репутацію організації. Це можуть бути благодійні акції, екологічні кампанії, участь у громадських проєктах, які формують у працівників відчуття важливості їхнього внеску у загальне благо.

Таким чином, усі наведені напрями мають на меті створення цілісної системи розвитку персоналу, де професійне зростання поєднується з формуванням етичних засад поведінки, що відповідає сучасним вимогам до ефективного та соціально орієнтованого управління персоналом.

З огляду на зростаючу роль нематеріальних чинників у забезпеченні ефективності діяльності організації, особливого значення набуває інтеграція соціально-етичних елементів у систему управління персоналом. Сучасна організація вже не може обмежуватися виключно технократичним підходом до розвитку працівників — сьогодні успішне функціонування колективу залежить від дотримання моральних норм, наявності спільних цінностей, відкритої комунікації та соціальної відповідальності.

У цьому контексті розвиток персоналу має включати не лише професійне навчання та кар'єрне зростання, а й формування етичної культури, підтримку корпоративної ідентичності, розвиток емоційного інтелекту та посилення залученості до ціннісних орієнтирів організації. Це забезпечує не лише внутрішню згуртованість колективу, а й зміцнення позитивного іміджу компанії на ринку.

Інтеграція соціально-етичних компонентів у систему розвитку персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (рис.3.2) дозволяє комплексно формувати трудову поведінку, що відповідає як стратегічним цілям організації, так і очікуванням суспільства. На схемі нижче відображено основні напрями такої інтеграції та їх взаємозв'язок із загальною системою управління персоналом.

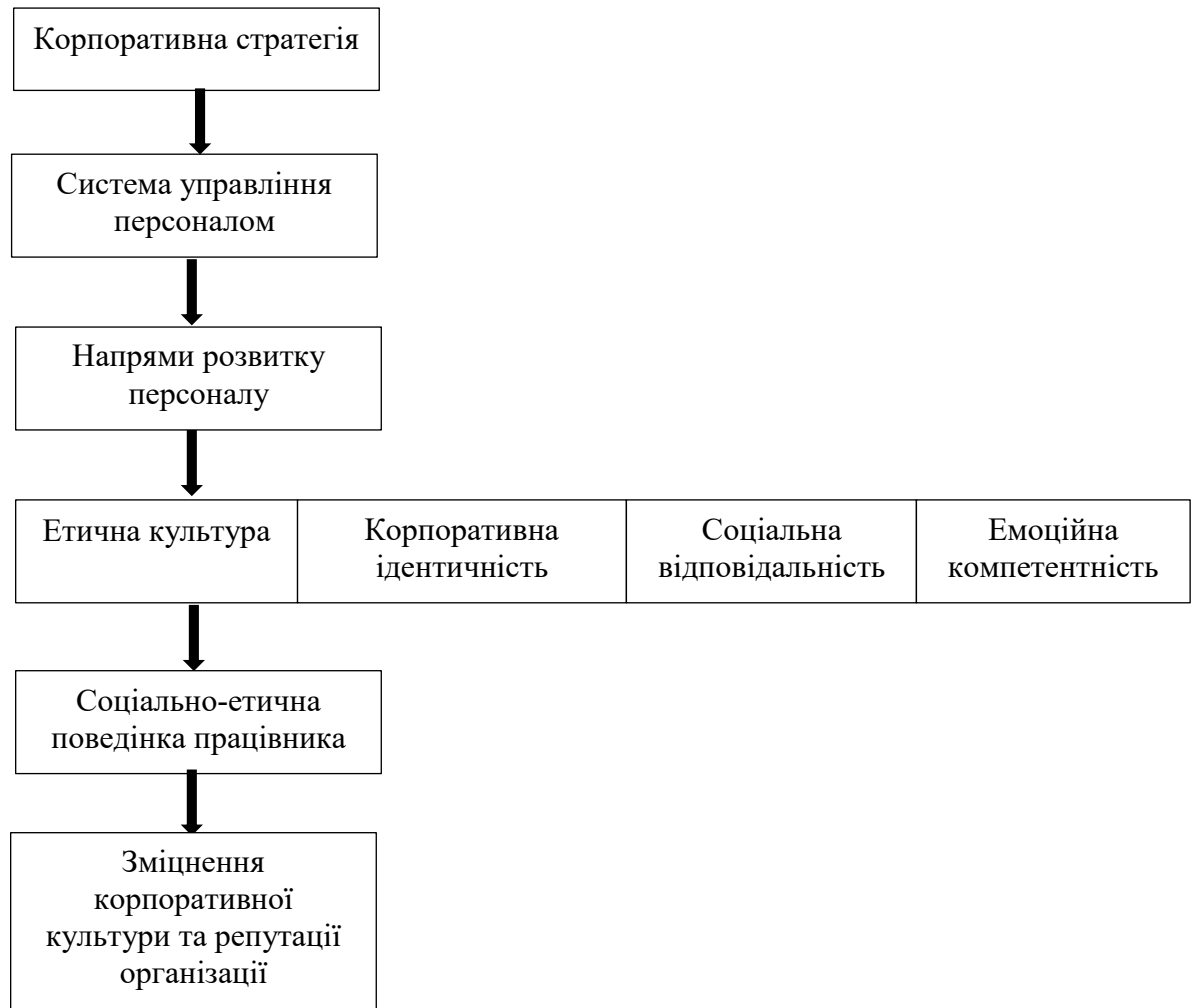


Рис.3.2. Інтеграція соціально-етичних компонентів у систему розвитку персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Подана схема ілюструє логічну послідовність включення соціально-етичних компонентів у загальну систему розвитку персоналу на стратегічному рівні. Вона демонструє, що соціально-етичні напрями розвитку (етична культура,

корпоративна ідентичність, соціальна відповідальність, емоційна компетентність) не є ізольованими ініціативами, а інтегруються безпосередньо в управлінську систему організації.

Ключовим елементом виступає корпоративна стратегія, яка задає загальні орієнтири і визначає ціннісну основу діяльності. Вона трансформується у систему управління персоналом, яка, у свою чергу, реалізує конкретні напрями розвитку працівників, включаючи соціально-етичні складові.

Ці напрями формують соціально-етичну поведінку працівників, яка проявляється в дотриманні моральних стандартів, відповідальності, готовності діяти відповідно до корпоративних норм. В результаті відбувається зміцнення корпоративної культури та підвищення репутаційної привабливості організації, що є важливими чинниками її сталого розвитку.

Таким чином, соціально-етичні компоненти не лише гармонізують внутрішні процеси в колективі, а й сприяють досягненню стратегічних цілей компанії, посилюючи її конкурентоспроможність у соціально відповідальному бізнес-середовищі.

3.3. Механізми покращення корпоративної культури підприємства

Формування ефективної корпоративної культури є одним із ключових чинників сталого розвитку сучасного підприємства. В умовах високої конкуренції та швидких змін на ринку саме внутрішнє середовище організації — її цінності, норми, поведінкові стандарти — визначають лояльність персоналу, якість комунікації та рівень продуктивності. Для компаній, орієнтованих на довгострокову присутність на ринку, покращення корпоративної культури стає не лише бажаним, а й стратегічно необхідним процесом.

На прикладі ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» можна виділити кілька ключових механізмів, які застосовуються для підтримки та вдосконалення корпоративної культури (табл.3.3).

Таблиця 3.3.

Ключові механізми покращення корпоративної культури ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

№	Механізм	Зміст	Очікуваний ефект
1	Корпоративне навчання	Проведення тренінгів з етики, командної роботи, лідерства	Підвищення рівня обізнаності працівників щодо цінностей компанії
2	Внутрішні комунікації	Використання корпоративного порталу, інформаційних бюлетенів, внутрішніх соцмереж	Підсилення взаєморозуміння та прозорості між підрозділами
3	Мотиваційні програми	Запровадження бонусів, нагород «Працівник місяця», змагальних ініціатив	Посилення залученості та ініціативності персоналу
4	Кодекс корпоративної етики	Формалізація стандартів поведінки, цінностей і принципів компанії	Формування єдиних морально-етичних орієнтирів
5	Участь у соціальних ініціативах	Благодійність, волонтерство, екологічні проекти	Підвищення соціальної відповідальності та позитивного іміджу компанії
6	Розвиток лідерства	Програми розвитку керівників, наставництво	Формування етичного стилю управління

Представлена таблиця демонструє комплексний підхід ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» до вдосконалення корпоративної культури через впровадження різних управлінських і організаційних інструментів.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що корпоративна культура в ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» розвивається завдяки системному, багатоаспектному впливу на персонал. Поєднання навчання, ефективних комунікацій, етичних норм і соціальної відповідальності формує згуртований колектив, орієнтований на досягнення спільних цілей.

Цей підхід демонструє, що механізми покращення корпоративної культури є взаємопов'язаними та повинні реалізовуватись у комплексі для досягнення сталого позитивного ефекту.

Для забезпечення сталого розвитку та підвищення ефективності організаційної діяльності, важливим чинником є формування сильної та

сприятливої корпоративної культури. У компаніях, де корпоративна культура активно підтримується і вдосконалюється, створюється сприятливе середовище для розвитку співробітників, що веде до підвищення продуктивності праці та зміцнення корпоративного іміджу.

На прикладі ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» можна побачити, як система механізмів, спрямованих на покращення корпоративної культури, реалізується через різноманітні інструменти, що забезпечують не лише дотримання етичних стандартів, а й активну взаємодію між працівниками, розвиток лідерства та соціальну відповідальність. Система цих механізмів не є статичною, вона постійно адаптується та вдосконалюється, що дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним у динамічному ринковому середовищі.

Нижче представлено схематичне зображення основних механізмів, через які реалізується покращення корпоративної культури в компанії «Рошен» (рис.3.3).

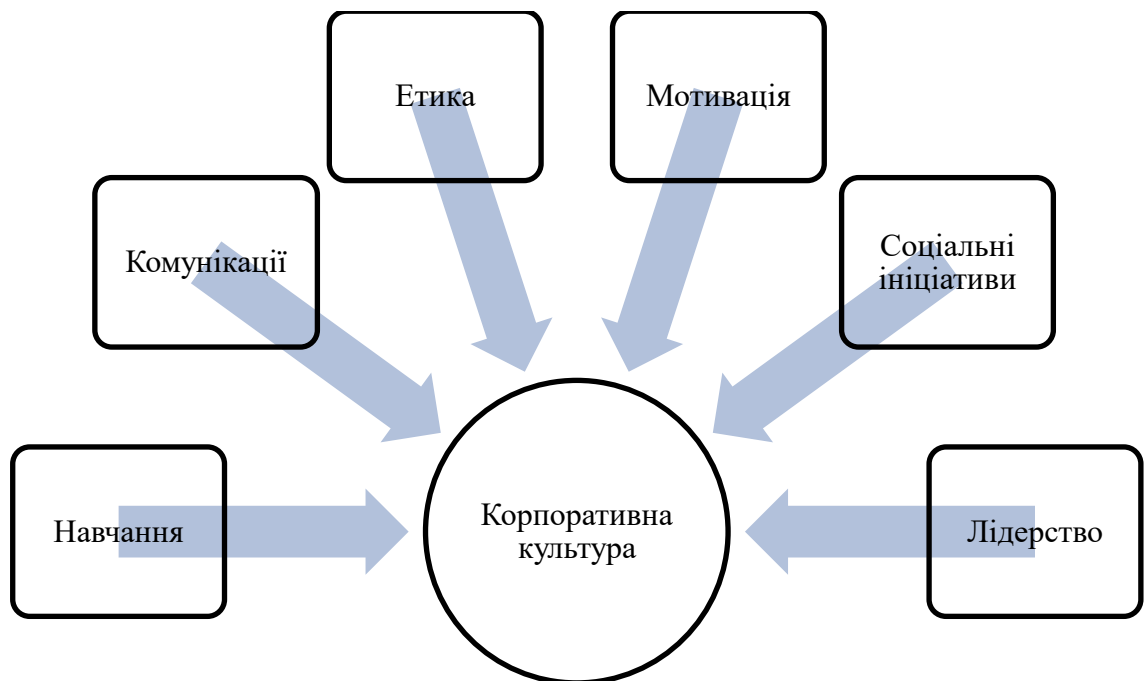


Рис.3.3. Схема основних механізмів покращення корпоративної культури ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Аналіз системи механізмів покращення корпоративної культури на прикладі ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» дозволяє оцінити, як підприємство використовує різноманітні інструменти для створення та підтримки ефективної корпоративної культури, яка сприяє досягненню бізнес-цілей та підвищенню залученості працівників.

1. Корпоративне навчання

Фабрика «Рошен» активно впроваджує навчальні програми для своїх співробітників, орієнтуючись на формування спільних цінностей, етики поведінки та професійних компетенцій. Це дозволяє компанії забезпечувати високий рівень кваліфікації працівників, підтримувати їхню адаптацію до внутрішніх змін, а також сприяє створенню єдиного розуміння місії компанії та стандартів роботи. Тренінги та семінари забезпечують постійний розвиток персоналу, що підвищує їхню ефективність та залученість.

2. Внутрішні комунікації

Забезпечення ефективних комунікацій є основою для створення прозорого та відкритого корпоративного середовища. Використання корпоративного порталу, соціальних мереж та інформаційних бюлетенів сприяє зменшенню інформаційних бар'єрів між різними рівнями управління та підрозділами компанії. Така практика дозволяє оперативно передавати важливу інформацію, зменшує ймовірність виникнення непорозумінь і формує позитивний імідж компанії, орієнтованої на відкритість і довіру.

3. Мотиваційні програми

Запровадження програм мотивації, таких як премії за досягнення, «Працівник місяця», а також регулярні внутрішні змагання сприяє створенню середовища, в якому працівники відчують свою важливість для компанії. Це стимулює їх досягати високих результатів і проявляти ініціативу в роботі. Мотиваційні програми підтримують високий моральний клімат в колективі, що безпосередньо впливає на продуктивність та взаємодію між співробітниками.

4. Кодекс корпоративної етики

Кодекс корпоративної етики є важливим інструментом для підтримки загальних принципів поведінки та взаємодії в компанії. Він визначає стандарти етичної поведінки на всіх рівнях, що сприяє формуванню корпоративної культури, орієнтованої на чесність, повагу і справедливість. Присутність чітко прописаних етичних норм допомагає уникати конфліктів та запобігає ситуаціям, які можуть призвести до зниження довіри в колективі чи до шкоди репутації компанії.

5. Участь у соціальних ініціативах

Важливою складовою корпоративної культури «Рошен» є залучення працівників до соціальних проєктів, благодійних акцій та екологічних ініціатив. Це не тільки допомагає компанії побудувати позитивний імідж у суспільстві, а й формує у працівників відчуття гордості за свою компанію. Активна участь у таких проєктах сприяє розвитку корпоративної соціальної відповідальності та залученню співробітників до спільної мети, що є важливою частиною стратегії «Рошен» у побудові здорової корпоративної культури.

6. Розвиток лідерства

Інвестиції в розвиток лідерства є важливим елементом системи покращення корпоративної культури. Програми наставництва та спеціальні тренінги для керівників дозволяють підвищити їхні навички управління, комунікації та адаптації до змін. Лідери, які підтримують і транслиують цінності та принципи компанії, грають ключову роль у формуванні корпоративної культури на всіх рівнях.

Система механізмів покращення корпоративної культури демонструє добре збалансований підхід до розвитку внутрішнього середовища компанії. Всі механізми — від корпоративного навчання до соціальних ініціатив — є взаємопов'язаними і підтримують один одного, створюючи сприятливі умови для розвитку не лише бізнесу, а й персоналу. Це дозволяє компанії зберігати

конкурентоспроможність, залучати та утримувати таланти, а також формувати лояльність серед працівників і зовнішніх партнерів. В цілому, система механізмів є важливим фактором, що сприяє підвищенню ефективності функціонування організації та забезпеченню її стійкого розвитку в умовах сучасного ринку.

Висновки до розділу 3.

Аналіз розвитку соціально-етичної та корпоративної культури ТОВ ПРАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН»» свідчить про цілеспрямовану та послідовну політику підприємства у формуванні сприятливого внутрішнього середовища, заснованого на етичних цінностях, взаємній повазі, соціальній відповідальності та високому рівні професійної культури.

Соціально-етична культура фабрики реалізується через дотримання етичних стандартів у взаєминах між працівниками, відповідальне ставлення до споживачів, підтримку благодійних і громадських ініціатив, екологічну свідомість та прозорість у веденні бізнесу. Такі підходи формують позитивний імідж компанії, як на національному, так і на міжнародному рівні.

Корпоративна культура підприємства базується на цінностях командної роботи, відкритого спілкування, підтримки інновацій і безперервного навчання. Впроваджені механізми – корпоративне навчання, етичний кодекс, програми мотивації, розвиток лідерства, внутрішні комунікації та участь у соціальних проєктах – створюють інтегровану систему впливу на поведінку персоналу, сприяють згуртованості колективу та підвищують рівень залученості працівників.

Загалом, діяльність фабрики «РОШЕН» демонструє ефективне поєднання соціально-етичних принципів з практиками сучасного управління персоналом, що забезпечує високий рівень організаційної культури, сприяє зміцненню внутрішньої єдності, підвищує конкурентоспроможність і підтримує сталий розвиток підприємства.

ВИСНОВКИ

Дослідження теоретико-методичних аспектів формування соціально-етичної поведінки в системі менеджменту організації дозволяє окреслити ключові принципи та підходи, що визначають взаємозв'язок етики, соціальних норм і управлінських процесів. Розгляд теоретичних основ соціально-етичної поведінки виявив, що вона є не тільки важливим фактором внутрішньої гармонії колективу, а й основою для формування ефективної корпоративної культури, що, в свою чергу, має прямий вплив на загальну продуктивність і розвиток організації.

Методологічні підходи до дослідження соціально-етичної поведінки в менеджменті організації підкреслюють важливість поєднання етичних норм з ефективними методами управління. Це дозволяє сформулювати стратегії, які підтримують не лише фінансову стабільність компанії, але й створюють умови для сталого розвитку, збереження соціальної відповідальності та добробуту всіх учасників організаційного процесу.

Формування соціально-етичної поведінки на рівні організації потребує зусиль зі сторони управлінців, які мають сприяти розвитку позитивного морального клімату, підтримувати етичні стандарти та забезпечувати ефективне управління взаємодією працівників на основі справедливості, поваги та довіри. Застосування таких підходів має значення не тільки для підвищення внутрішньої згуртованості організації, але й для формування її іміджу в суспільстві.

Отже, теоретичні та методичні основи формування соціально-етичної поведінки в системі менеджменту організації створюють міцну базу для подальших досліджень і практичного застосування етичних норм в управлінських практиках, що, в свою чергу, сприяє досягненню високої ефективності організаційних процесів та розвитку корпоративної культури.

У результаті проведеного аналізу соціально-етичних аспектів управлінської діяльності ПРАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»»

встановлено, що підприємство демонструє високий рівень відповідальності перед працівниками, споживачами та суспільством загалом. Сформована система корпоративних цінностей ґрунтується на принципах якості, чесності, відповідальності та орієнтації на результат, що позитивно впливає на внутрішній клімат і рівень довіри до керівництва.

Компанія активно впроваджує стандарти соціальної відповідальності у кадрову політику, забезпечує належні умови праці, дотримується норм етики у взаєминах між працівниками, а також веде відкриту та прозору комунікацію на всіх рівнях управління. Особливу увагу «Рошен» приділяє розвитку персоналу, корпоративному навчанню та підтримці ініціатив, що сприяють формуванню згуртованого і мотивованого колективу.

Разом з тим аналіз засвідчив наявність певних викликів, зокрема — потреби у підвищенні рівня залученості персоналу до прийняття управлінських рішень, активізації зворотного зв'язку, а також модернізації окремих аспектів корпоративної культури з урахуванням змін на ринку праці та запитів молодого покоління фахівців.

Отже, соціально-етична складова управління на фабриці «Рошен» перебуває на високому рівні, проте потребує динамічного оновлення та адаптації до сучасних управлінських трендів задля забезпечення сталого розвитку організації та збереження її репутації як соціально відповідального роботодавця.

Упродовж 2020–2022 років статутний капітал підприємства зріс на 1,3%, що зумовлено його збільшенням на 1 000 000 гривень, а також приростом резервного капіталу на 1 552 000 гривень. Нерозподілений прибуток на кінець періоду становить 23 243 тис. грн. Така тенденція свідчить про позитивну динаміку змін у структурі власного капіталу та може вказувати на активну фінансову діяльність компанії «Рошен», зокрема — на її присутність і стабільне функціонування на фінансових ринках.

Аналіз розвитку соціально-етичної та корпоративної культури ТОВ ПРАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН»» свідчить про цілеспрямовану та послідовну політику підприємства у формуванні сприятливого внутрішнього середовища, заснованого на етичних цінностях, взаємній повазі, соціальній відповідальності та високому рівні професійної культури.

Соціально-етична культура фабрики реалізується через дотримання етичних стандартів у взаєминах між працівниками, відповідальне ставлення до споживачів, підтримку благодійних і громадських ініціатив, екологічну свідомість та прозорість у веденні бізнесу. Такі підходи формують позитивний імідж компанії, як на національному, так і на міжнародному рівні.

Корпоративна культура підприємства базується на цінностях командної роботи, відкритого спілкування, підтримки інновацій і безперервного навчання. Впроваджені механізми – корпоративне навчання, етичний кодекс, програми мотивації, розвиток лідерства, внутрішні комунікації та участь у соціальних проєктах – створюють інтегровану систему впливу на поведінку персоналу, сприяють згуртованості колективу та підвищують рівень залученості працівників.

Загалом, діяльність фабрики «РОШЕН» демонструє ефективне поєднання соціально-етичних принципів з практиками сучасного управління персоналом, що забезпечує високий рівень організаційної культури, сприяє зміцненню внутрішньої єдності, підвищує конкурентоспроможність і підтримує сталий розвиток підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук Ю. А., Рісна Л. А. Сучасні аспекти управління персоналом: теоретичні засади та прикладні інструменти. Бізнес-навігатор. 2019. Вип. 6.1-2. 118-124 с.
2. Балабаниць А.В., Горбашевська М.О., Кислова Л.А., Мацука В.М. Корпоративне управління: навчальний посібник» (для студентів спеціальностей 073 «Менеджмент», 242 «Туризм» (усіх форм навчання)). Маріуполь: МДУ. 2019. 234 с. URL: https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1649/1/NP_Korp_upravlinia.pdf (дата звернення: 15.05.2025).
3. Вецепура Н.В. Підвищення інвестиційної привабливості підприємства з позицій стратегічного контексту. Економіка та підприємництво. 2021. № 1 (118). С. 57-64.
4. Вітмор Дж. Ефективний коучинг: принципи і практика, 5-те видання. Київ. КМ-Букс, 2019. 336 с.
5. Гагалюк О. Шляхи підвищення культури підприємництва або «корпоративна етика» як засіб виховання бізнесмена. Галицький економічний вісник. 2020. № 2. С. 177-182.
6. Гарбар Ж.В., Мазур К.В., Мостенська Т.Г. Корпоративне управління та соціальна відповідальність. Ч. 2. Корпоративна соціальна відповідальність : навч. посіб. Вінниця: ВНАУ, 2020. 228 с.
7. Господарський кодекс України: Закон України № 436-IV від 16.01.2003 р. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2003. №18-22. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 15.05.2025).
8. Гриценко Н.В. Апарат композиції корпоративної етики в управлінні. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. № 65. С. 220-227.
9. Гусева О.Ю., Воскобоева О.В., Хлевицька Т.Б. Соціальна відповідальність бізнесу: посібник. Київ: Державний університет телекомунікацій. 2020. С.222

- 10.Золотарьова О.В., Лебедєва В.К. Соціальна відповідальність: Конспект лекцій. Дніпро: НМетАУ. 2018. 175 с.
- 11.Кісіль З.Р., Швець Д.В. Мотивація діяльності людини: Навчальний посібник у схемах, таблицях, коментарях. Одеса: Видавництво ОДУВС. 2023. 154 с.
- 12.Климчук А. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/> (дата звернення: 15.05.2025).
- 13.Кліпкова О.І., Кіндзера Р.Б. Корпоративна культура як основа для формування кодексу корпоративної етики. Вісник Одеського національного університету ім. І.І. Мечникова. 2018. Т. 23. Вип. 5(70). С. 90-94.
- 14.Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент: підручник. КНЕУ, 2014. 479 с.
- 15.Корольков В.В. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 11. С. 32-36.
- 16.Корпоративна культура vs культура команд: як сполучити сили для успіху. URL: <https://uaspectr.com/2023/07/26/korporativna-kultura-vs-kultura-komand/> (дата звернення: 15.05.2025).
- 17.Корпоративна культура у 2023 році: що змінилося і на що звернути увагу? URL: <https://svoya.in.ua/blog/korporativna-kultura-u-2023-rotsi-shcho-zminilosia-i-na-shcho-zvernuti-uvagu-06-03-2023/show> (дата звернення: 15.05.2025).
- 18.Корпоративна культура через призму війни. URL: <https://budni.robota.ua/expert-thoughts/korporativna-kultura-cherez-prizmu-viyni> (дата звернення: 15.05.2025).
- 19.Крикавський Є., Калинець К. ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА МОТИВАЦІЮ ТА ЗАЛУЧЕНІСТЬ КОЛЕКТИВУ. Економіка та суспільство. 2023. (50). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-9> (дата звернення: 15.05.2025).

20. Кузьмін О.Є., Пирог О.В., Чернобай Л.І. Соціальна відповідальність. Навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2016. 328с.
21. Кулакова В. Механізми формування корпоративної культури. Маркетинг в Україні. 2018. № 4. С. 58-63.
22. Культура довіри, відкритості та інновацій у компанії URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/02/26/710263/> (дата звернення: 15.05.2025).
23. Мальська М. П. Корпоративне управління: теорія та практика. Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2017. С. 360
24. Найкращий тип корпоративної культури для майбутнього. Оновлено в 2024 році URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/type-of-company-culture/> (дата звернення: 15.05.2025).
25. Олійник О.О. Соціальна відповідальність: навч. посібник. Рівне: НУБГП, 2016. С.222.
26. Офіційний сайт кондитерської корпорації «Рошен». URL: <https://www.roshen.com/ua/> (дата звернення: 15.05.2025).
27. Охріменко О.О., Іванова Т.В. Соціальна відповідальність: навч. посіб. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут», 2015. 180 с.
28. Польова Л.В. Корпоративна культура. Діловий етикет: Навчально-методичний посібник. Івано-Франківськ: Фоліант, 2016. 201 с.
29. Полянська А. С., Дюк О. М. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 27 (2). С. 9-16.
30. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Інформація про емітента. URL: <https://smida.gov.ua/db/prof/00382125> (дата звернення: 15.05.2025).

31. Приклади корпоративної культури. Найкраща практика у 2024 році URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/company-culture-examples/> (дата звернення: 15.05.2025).
32. Про менторинг. URL: <https://www.icf-ukraine.org/blog/157005-pro-mentoring> (дата звернення: 15.05.2025).
33. Прохорова В., Мушнікова С. Корпоративна культура як домінантна складова інноваційного розвитку підприємств в умовах макроекономічної нестабільності. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка. 2023. 16(32). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-07) (дата звернення: 15.05.2025).
34. Реверчук С. К., Творидло О.І. Формування соціально-орієнтованого фінансового бізнесу в Україні. Ефективна економіка. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10270> (дата звернення: 15.05.2025).
35. Соціальна відповідальність: навч. посіб. / Н.М. Сіренко, Т.І. Лункіна, А.В. Бурковська. Миколаїв: МНАУ, 2021. 216 с.
36. Соціальна відповідальність: навчальний посібник/ О.Є. Кузьмін та ін. Львів: Львівська політехніка. 2016. 328 с.
37. Створення корпоративної культури 2024. URL: <https://hurma.work/blog/stvorenniya-korporativnoyi-kulturi/> (дата звернення: 15.05.2025).
38. Створення та розробка корпоративної культури у продакт менеджменті: практики, які допомагають залучати та мотивувати команду. URL: <https://www.londonproduct.academy/post/stvorenniya-ta-rozrobka-korporativnoyi-kulturi-u-prodakt-menedzhmenti-praktiki-yaki-dopomagayut-zaluchati-ta-motivuvati-komandu> (дата звернення: 15.05.2025).
39. Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент: навчальний посібник. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2021. 356 с.

40. Управління персоналом: підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
41. Фінансова звітність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2020-2022 рр. URL: https://clarity-project.info/edr/00382125/finances?current_year=2022 (дата звернення: 15.05.2025).
42. Центр розвитку корпоративної соціальної відповідальності. URL: <http://csr-ukraine.org> (дата звернення: 15.05.2025).
- 43.3 Ways To Build A Flourishing Company Culture In 2024. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2024/01/17/3-ways-to-build-a-flourishing-company-culture-in-2024/?sh=4d3e515316bf> (дата звернення: 15.05.2025).
- 44.5 принципів, які допоможуть поліпшити корпоративну культуру компанії. URL: <http://www.ft-group.ru/knowledge-base/staff-involvement-and-culture/3665/#modal> (дата звернення: 15.05.2025).
- 45.6 Workplace Culture Trends for 2024 Every Company. URL: <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/6-workplace-culture-trends-for-2024-every-company-should-watch> (дата звернення: 15.05.2025).
46. Etsy 2024, Корпоративна Культура, Організація Бізнесу на Етсі URL: https://www.youtube.com/watch?v=Vgk61_go8Hc (дата звернення: 15.05.2025).
47. HR-тренди для бізнесу: найголовніше у 2024 році URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/hr-trendy-dlya-biznesu-golovne-u-2024> (дата звернення: 15.05.2025).