

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ
імені С.З. ГЖИЦЬКОГО

Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування
Кафедра менеджменту і бізнес-адміністрування

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

КИКОТЬ Роман Михайлович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УДК 65.014.1:621:364

Шляхи удосконалення соціальної відповідальності та етики
підприємства

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і
текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи: _____
(підпис)

ГРИМАК Олег Ярославович
кандидат економічних наук, доцент

Львів - 2025

АНОТАЦІЯ

Кикоть Р. М. «Шляхи удосконалення соціальної відповідальності та етики підприємства». - Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня Магістр за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОПП «Менеджмент організацій та адміністрування» – Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького - Міністерства освіти і науки України, 2025.

У кваліфікаційній роботі наводяться теоретико-методологічні засади формування соціальної відповідальності підприємства. Подано фінансово-економічний аналіз та характеристика системи соціальної відповідальності ПРАТ «***». Розроблено шляхи удосконалення соціальної відповідальності та етики підприємства.

Ключові слова: управління, соціальна відповідальність, етика, бізнес, ISO 6000, стратегія.

SUMMARY

Kikot R. M. “Ways to Improve Corporate Social Responsibility and Business Ethics” - Manuscript.

Master’s qualification paper for obtaining the degree of Master in specialty 073 “Management”, educational and professional program “Management of Organizations and Administration” - Stepan Gzhytskyi Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies, Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025.

The qualification work presents the theoretical and methodological foundations for the formation of corporate social responsibility. It provides a financial and economic analysis and a characterization of the corporate social responsibility system of PJSC “***.” The work develops approaches to improving corporate social responsibility and business ethics.

Keywords: management, social responsibility, ethics, business, ISO 26000, strategy.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій імені С.З. Гжицького

Факультет	<u>Менеджменту, бізнесу та публічного</u> <u>адміністрування</u>
Кафедра	<u>Менеджменту і бізнес-адміністрування</u>
Галузь знань	<u>07 Управління та адміністрування</u>
Спеціальність	<u>073 «Менеджмент»</u>
Освітньо-професійна програма	<u>Менеджмент організацій і</u> <u>адміністрування</u>

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувач кафедри
доцент _____ Батюк Б.Б.
“ ____ ” _____ 20__ р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

КИКОТЬ Роману Михайловичу

1. Тема проєкту (роботи) «Шляхи удосконалення соціальної відповідальності та етики підприємства»

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від
“ ____ ” _____ 20__ року № ____

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) _____

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) _____

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити). Вступ. Розділ 1. Теоретико-методологічні засади формування соціальної відповідальності підприємства. 1.1 Сутність і значення корпоративної соціальної відповідальності в сучасних умовах господарювання. 1.2 Концептуальні підходи до формування моделей соціальної відповідальності бізнесу. 1.3 Стандарти впровадження соціальної відповідальності бізнесу в Україні. Розділ 2. Фінансово-економічний аналіз та характеристика системи соціальної відповідальності ПРАТ «***». 2.1. Загальна характеристика підприємства. 2.2. Аналіз фінансово-економічних

результатів діяльності ПрАТ «***». 2.3 Характеристика стану соціальної відповідальності на підприємстві. Розділ 3. Шляхи удосконалення соціальної відповідальності та етики підприємства. 3.1. Концептуальні засади удосконалення соціальної відповідальності підприємства. 3.2. Рекомендації щодо інтеграції принципів соціальної відповідальності в стратегію управління підприємством. 3.3. Розроблення напрямів підвищення рівня соціальної відповідальності ПрАТ «***». Висновки. Список літературних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1.	Вибір теми роботи	Травень 2025	
2.	Розробка змісту роботи	Травень 2025	
3.	Обґрунтування актуальності теми кваліфікаційної роботи	Травень 2025	
4.	Бібліографічний огляд	Червень 2025	
5.	Вступ	Червень 2025	
6.	Розділ 1	Червень-липень 2025 року	
7.	Розділ 2	Серпень-вересень 2025 року	
8.	Розділ 3	Жовтень-листопад 2025 року	
9.	Висновки та пропозиції	Листопад 2025 року	
10.	Оформлення роботи	Листопад 2025 року	
11.	Оформлення візуального супроводу роботи	Грудень 2025	
12.	Представлення до захисту кваліфікаційної роботи	Грудень 2025	

Здобувач

_____ (підпис)

..... (прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

_____ (підпис)

..... (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Сутність і значення корпоративної соціальної відповідальності в сучасних умовах господарювання	9
1.2. Концептуальні підходи до формування моделей соціальної відповідальності бізнесу	14
1.3. Стандарти впровадження соціальної відповідальності бізнесу в Україні	20
РОЗДІЛ 2. ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПРАТ «***»	29
2.1. Загальна характеристика підприємства	29
2.2. Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності ПраТ «***»	32
2.3. Характеристика стану соціальної відповідальності на підприємстві	50
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА ЕТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	55
3.1. Концептуальні засади удосконалення соціальної відповідальності підприємства	55
3.2. Рекомендації щодо інтеграції принципів соціальної відповідальності в стратегію управління підприємством	57
3.3. Розроблення напрямів підвищення рівня соціальної відповідальності ПраТ «***»	61
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. На сучасному етапі розвитку української економіки проблема соціальної відповідальності бізнесу є особливо актуальною. З одного боку, інтеграція України до світового економічного простору вимагає приведення управлінських практик до міжнародних стандартів, зокрема ISO 26000, Global Compact, SA 8000. З іншого боку, соціально-економічна нестабільність, воєнні виклики та необхідність відбудови країни підсилюють потребу у відповідальному бізнесі, здатному не лише отримувати прибуток, але й робити вагомий внесок у розвиток громади, підтримку працівників та екологічну стійкість.

Вітчизняні підприємства поступово усвідомлюють важливість соціальної відповідальності як чинника стратегічного розвитку. Проте існують проблеми, пов'язані з недостатнім рівнем впровадження соціальних ініціатив, низьким рівнем етичної культури менеджменту, відсутністю системного підходу до управління CSR-політикою. У більшості випадків соціальні програми носять фрагментарний характер, не інтегровані у стратегічне планування, а корпоративна етика не має чітко сформульованих стандартів і контролю.

Таким чином, виникає необхідність пошуку ефективних шляхів удосконалення соціальної відповідальності та етики підприємства, що забезпечить не лише виконання суспільних очікувань, а й створить додану вартість для самого бізнесу через зростання довіри, підвищення лояльності персоналу та партнерів, покращення інвестиційної привабливості.

Аналіз останніх досліджень. Проблематику пошуку ефективних шляхів удосконалення соціальної відповідальності та етики підприємства досліджували багато українських учених, зокрема: Варвус А. І. [3], Ворончак І.О. [4], Луньова Т. [13], Лучко Г. [14], Філіппова С.В. [25] та інших. Проте попри вагомий науковий внесок вищезазначених авторів, досі

відсутні дослідження щодо вагомості інтегрування соціальної відповідальності бізнесу у стратегію управління підприємством.

Метою дослідження є дослідження теоретичних основ, аналіз практичного стану та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення соціальної відповідальності та етики підприємства.

Для досягнення зазначеної мети поставлено такі наукові завдання:

- розкрити сутність і значення соціальної відповідальності та етики бізнесу;
- проаналізувати чинники, що впливають на формування етичної поведінки підприємства;
- оцінити сучасний стан реалізації соціальної відповідальності на конкретному підприємстві;
- визначити основні проблеми та бар'єри у впровадженні соціально відповідальної політики;
- запропонувати напрями та заходи щодо підвищення ефективності корпоративної соціальної відповідальності та етичних практик.

*Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації соціальної відповідальності й етичних принципів у діяльності ПрАТ «***».*

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні засади удосконалення соціальної відповідальності та етики підприємства в сучасних умовах господарювання.

Методи дослідження. У роботі використано системний підхід, методи аналізу і синтезу, порівняння, узагальнення, соціологічного опитування, а також економічного та логічного моделювання для формування пропозицій щодо вдосконалення соціальної відповідальності підприємства.

Наукова новизна роботи полягає у вдосконаленні підходів до інтеграції соціальної відповідальності в систему стратегічного управління підприємством, розробленні механізмів підвищення рівня етичної культури персоналу та формуванні рекомендацій щодо розвитку корпоративної етики як ключового елемента сталого розвитку.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх застосування підприємствами різних галузей для формування ефективної КСВ-стратегії, підвищення рівня довіри зацікавлених сторін та посилення репутаційного капіталу.

Таким чином, дослідження шляхів удосконалення соціальної відповідальності та етики підприємства має важливе наукове, практичне та соціальне значення, оскільки сприяє зміцненню взаємозв'язку між бізнесом і суспільством, формуванню культури відповідального управління та сталого розвитку економіки України.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 71 сторінці комп'ютерного тексту. Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (40 найменування).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність і значення корпоративної соціальної відповідальності в сучасних умовах господарювання

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, зростання глобальної конкуренції та загострення соціально-екологічних проблем, зростає роль підприємств не лише як виробників товарів і послуг, а й як активних суб'єктів суспільного розвитку. Бізнес перестає бути суто економічним інститутом і перетворюється на соціального актора, який впливає на добробут суспільства, стан навколишнього середовища та якість життя людей. Саме тому питання соціальної відповідальності та етики підприємства набувають виняткової актуальності.

Соціальна відповідальність бізнесу (СВБ) - це концепція, відповідно до якої підприємства добровільно беруть на себе зобов'язання діяти в інтересах суспільства, сприяючи його сталому розвитку, дбаючи про працівників, споживачів, громаду та екологічну безпеку. У сучасних умовах СВБ стає невід'ємною складовою стратегічного управління, формує позитивну репутацію підприємства, підвищує його конкурентоспроможність та забезпечує довготривалу стабільність [7].

Етика бізнесу, у свою чергу, визначає систему моральних принципів і норм поведінки, якими мають керуватися суб'єкти господарювання у своїй діяльності [2, с. 11]. Вона охоплює відносини всередині колективу, з клієнтами, партнерами, державними органами та суспільством у цілому. Високі етичні стандарти сприяють підвищенню довіри до підприємства, формуванню його позитивного іміджу та зменшенню ризиків конфліктів інтересів.

У сучасних умовах корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) поступово перетворюється на невід'ємний елемент корпоративної культури та стратегічного управління компаніями. Підприємства, що прагнуть сталого

розвитку, дедалі активніше реалізують ініціативи, спрямовані не лише на отримання прибутку, а й на вирішення важливих соціальних завдань. До таких належать інвестиції у сферу освіти, охорони здоров'я, науку, розвиток інфраструктури, підтримку соціально вразливих груп населення та впровадження екологічно відповідальних практик [9, с. 26].

На відміну від традиційної благодійності, яка зазвичай має разовий характер, корпоративна соціальна відповідальність виступає як сталий соціальний механізм, що ґрунтується на принципах системності, довгостроковості та інтеграції в загальну бізнес-стратегію [10, с.173]. У розвинених країнах КСВ сприймається як дієвий інструмент забезпечення сталого розвитку та гармонійної взаємодії між бізнесом, державою й громадянським суспільством.

Сучасне суспільство характеризується тенденцією до поступового передання частини традиційних функцій соціальної держави - зокрема у сферах соціального захисту, освіти та культури - у сферу відповідальності бізнесу. Таким чином, підприємства стають не лише економічними суб'єктами, а й активними учасниками соціального життя, здатними безпосередньо впливати на добробут громад і якість життя населення.

Особливої ваги соціальна відповідальність набуває в умовах глобальної економічної нестабільності. Якщо в періоди економічного піднесення компанії часто сприймали КСВ як інструмент покращення репутації та розвитку бренду, то під час кризових явищ акцент зміщується на її суспільну місію. Соціальна відповідальність розглядається передусім як обов'язок бізнесу перед суспільством, прояв етичної зрілості та відповідального лідерства [11]. У результаті соціальний аспект діяльності підприємств стає ключовим чинником формування довіри з боку споживачів, партнерів і громади загалом.

У сучасному бізнес-середовищі підприємства дедалі частіше виступають не лише як економічні агенти, що виробляють товари або надають послуги з метою отримання прибутку, а й як соціальні суб'єкти, що

несуть відповідальність перед суспільством, працівниками, споживачами та довкіллям. Поняття Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) відображає цю зміну парадигми. З погляду теорії та практики, сутність КСВ полягає у добровільному включенні підприємства до процесів, що виходять за межі законодавчих вимог, із врахуванням інтересів різних зацікавлених сторін (стейкхолдерів) та прагненням до сталого розвитку.

Першим поняття «соціальна відповідальність» з'явилося у Г. Боуена, згідно з яким соціальна відповідальність полягає у здійсненні такої політики, прийнятті рішень або дотриманні лінії поведінки, які відповідали б цілям і цінностям суспільства [35]. У подальшому з'явилися інші трактування цього поняття, що розширювали його зміст або висвітлювали нові аспекти. Зокрема, відповідно до стандарту ISO 26000:2010, соціальна відповідальність визначається як відповідальність компанії за вплив її рішень і діяльності на суспільство та навколишнє середовище шляхом прозорості та етичної поведінки [37].

Як зазначає М. М. Салун [23, с.56], трактування «корпоративної соціальної відповідальності» в українській та зарубіжній літературі має два основні підходи: соціальний (орієнтація на внесок у суспільство, екологію, громаду) та економічно-правовий (усвідомлення вимог до підприємства, нормативна просвіта, інтеграція у бізнес-моделі).

За визначенням, яке наводить Шутаєва О. О. [27], корпоративна соціальна відповідальність - це «відповідальність організацій за вплив її рішень і діяльності на суспільство та навколишнє середовище через прозору і етичну поведінку, яка сприяє сталому розвитку, здоров'ю і добробуту суспільства».

Отже, сукупно можна виділити такі ключові ознаки сутності корпоративної соціальної відповідальності:

- добровільний характер (понадобов'язкові вимоги) - підприємство обирає брати на себе додаткову відповідальність;

- інтеграція у стратегію підприємства і її врахування у всіх видах діяльності;
- врахування інтересів (очікувань) зацікавлених сторін: працівників, споживачів, громади, держави тощо;
- баланс між економічним, соціальним і екологічним вимірами (трисекторний підхід сталого розвитку);
- прозорість, етичність, підзвітність поведінки підприємства.

Значення корпоративної соціальної відповідальності для сучасного підприємства та суспільства є багатограним. Насамперед це сприяє формуванню позитивної репутації компанії, що у свою чергу зміцнює довіру з боку споживачів, партнерів, інвесторів. Наприклад, дослідження Салун М. М. та Константиновського Л. Л. [23, с. 57] показує, що в Україні корпоративна соціальна відповідальність сприяє підвищенню лояльності клієнтів, покращенню репутації та навіть має економічні переваги для підприємств.

Крім того, у дослідженні Г. Лучко про соціальну відповідальність бізнесу в Україні зазначено, що війна стимулює активізацію КСВ-ініціатив: підприємства адаптують стратегії КСВ під актуальні соціальні потреби, що підсилює їхню стійкість [14].

В умовах сучасної економіки, що характеризується високою конкуренцією, несподіваними викликами (зокрема, глобальними, кризовими чи воєнними), корпоративна соціальна відповідальність набуває значення стратегічного ресурсу. Підприємства, які інтегрують соціальну відповідальність у систему управління, можуть ефективніше реагувати на зміни, знижувати ризики, пов'язані з суспільним і екологічним негативом, залучати таланти, підвищувати мотивацію працівників. Ключовим стає те, що корпоративна соціальна відповідальність вже не розглядається як окремий «проект благодійності», а як частина бізнес-моделі, що формує конкурентні переваги та сприяє сталому розвитку [13].

Для українських підприємств це має особливу вагу. За словами Охріменко О.О. та Іванова Т.В. [18], більшість українських компаній поки що не повністю усвідомлюють сутність корпоративної соціальної відповідальності або не мають системного підходу до неї. Це означає, що розвиток КСВ-практик в Україні стикається із специфічними викликами: нестача ресурсів, недостатнє розуміння концепції, слабка нормативна база, потреба адаптації міжнародних моделей до місцевих умов.

На рисунку 1.1 відображено переваги корпоративної соціальної відповідальності для компаній і суспільства.

Переваги, які отримують компанії	Переваги, які отримує суспільство
1. Підвищення суспільної репутації та іміджу бренду, формування позитивного сприйняття серед споживачів і партнерів. 2. Зростання довіри громадськості до діяльності компанії, її товарів і послуг. 3. Підвищення професіоналізму та розвиток кадрового потенціалу на підприємстві, забезпечення лояльності, залученості та мотивації персоналу. 4. Формування безпечного та етичного корпоративного середовища, розвиток культури відповідальної поведінки. 5. Відповідність міжнародним нормам і стандартам сталого розвитку, підвищення інвестиційної привабливості компанії. 6. Покращення конкурентоспроможності через інноваційні соціальні та екологічні ініціативи. 7. Розширення партнерських зв'язків із місцевими громадами, державними структурами та міжнародними організаціями. 8. Підвищення ефективності бізнес-процесів завдяки впровадженню екологічних технологій та етичного менеджменту.	1. Розвиток партнерських відносин між бізнесом, громадськістю та органами влади. 2. Можливість отримання цільової соціальної, екстреної та гуманітарної допомоги. 3. Покращення соціального захисту населення, зменшення рівня безробіття та соціальної напруги. 4. Підтримка громадських, інноваційних і культурних ініціатив, розвиток креативності та освіти. 5. Збереження та розвиток людського і інтелектуального потенціалу країни. 6. Поширення екологічної свідомості та розвиток культури відповідального споживання. 7. Покращення якості життя населення, зокрема в регіонах, де працює підприємство. 8. Залучення інвестицій у соціальну, освітню та екологічну сфери, стимулювання сталого регіонального розвитку.

Рисунок 1.1 Переваги корпоративної соціальної відповідальності для компаній і суспільства. Джерело: сформовано автором на основі [1].

Отже, можна зробити висновок: корпоративна соціальна відповідальність - це стратегічно важлива складова сучасної діяльності підприємств, яка має потенціал не лише для покращення соціальних і екологічних результатів, а й для економічного успіху бізнесу. Утім, для ефективної реалізації цієї складової підприємствам необхідно чітко усвідомити її сутність, структуру, інтегрувати у стратегію та механізми управління, адаптувати до специфіки українського середовища, а також системно взаємодіяти із зацікавленими сторонами.

1.2. Концептуальні підходи до формування моделей соціальної відповідальності бізнесу

Соціальна відповідальність бізнесу (СВБ) є багатовимірним поняттям, яке охоплює економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності підприємств. Формування моделей соціальної відповідальності ґрунтується на поєднанні теоретичних підходів, практичних стратегій та нормативно-правових вимог. У науковій літературі виділяють декілька концептуальних підходів до реалізації СВБ [18].

Від часу формування концепції соціальної відповідальності бізнесу і до сьогодні світова практика накопичила значний досвід щодо впровадження різноманітних інструментів її реалізації. Серед них - створення безпечних умов праці, забезпечення стабільної виплати заробітної плати, запровадження системи додаткового медичного та соціального страхування, а також здійснення природоохоронних заходів і екологічних ініціатив.

З розвитком теорії та практики корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) науковці дійшли висновку, що специфіка застосування таких інструментів залежить від країни, у якій функціонує підприємство, рівня економічного розвитку, культурних особливостей і соціальних пріоритетів суспільства. У сучасній науковій літературі представлено широкий спектр моделей КСВ, які різняться за рядом ознак: рівнем державного регулювання, масштабом реалізації (глобальний,

національний, регіональний), складом учасників процесу та характером їхньої взаємодії.

Так, за ступенем державної участі у процесах соціалізації бізнесу, Ворончак І. О. [3] виокремлює три основні типи моделей корпоративної соціальної відповідальності:

1. *Модель активного втручання держави* - передбачає широкий спектр соціальних гарантій і благ, що забезпечуються на загальнодержавному рівні з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін. Така модель є характерною для країн Західної Європи.

2. *Модель обмеженого втручання держави* - передбачає відносно невтручальну роль уряду, коли основна відповідальність за реалізацію соціальних ініціатив покладається на бізнес-структури. Прикладом є Японія.

3. *Модель реактивного втручання держави* - характеризується мінімальною участю державних інститутів у вирішенні соціальних проблем, коли соціальна активність бізнесу здійснюється переважно на добровільних засадах. Цей підхід типовий для Сполучених Штатів Америки [3].

Залежно від масштабів реалізації та рівня інтеграції у діяльність підприємств, науковці розрізняють дві узагальнені моделі корпоративної соціальної відповідальності (КСВ):

1. *Глобальна модель* передбачає добровільне впровадження етичних принципів і соціально відповідальної поведінки транснаціональними корпораціями. Основний акцент робиться на забезпеченні належних умов праці, збереженні довкілля, ефективному використанні природних ресурсів та реалізації соціальних ініціатив, спрямованих на розвиток місцевих спільнот і підвищення якості життя населення.

2. *Географічна модель* ґрунтується на трьох ключових теоретичних підходах:

- ✓ корпоративного егоїзму (характерного для американської практики), що розглядає КСВ як засіб підвищення прибутковості та ділової репутації;

- ✓ корпоративного альтруїзму (притаманного європейському підходу), де соціальна відповідальність виступає елементом суспільного договору між бізнесом і громадою;
- ✓ розумного егоїзму, або змішаної моделі, що поєднує прагнення до економічної вигоди з орієнтацією на суспільні цінності та сталий розвиток.

На базі цих теоретичних засад сформувалися сім моделей: американська (США), європейська, британська, азійська (японська), скандинавська, африканська, модель країн БРІКС (таблиця 1.1).

Американська модель корпоративної соціальної відповідальності характеризується значною увагою до добровільності ініціатив та створення короткострокової цінності для акціонерів. Соціальні та екологічні програми у цій моделі часто пов'язані з філантропією та благодійністю, і не завжди інтегровані у повсякденні бізнес-процеси. Основним мотивом є підвищення репутації компанії та зменшення ризиків для бізнесу. Яскравим прикладом реалізації американської моделі є компанія Microsoft, яка реалізує програми з підтримки освіти, інклюзивності та екологічної сталості. Також компанія Coca-Cola впроваджує ініціативи зі сталого використання водних ресурсів та розвитку місцевих громад [40].

Європейська континентальна модель відрізняється більш системним підходом, оскільки корпоративна соціальна відповідальність регламентується на рівні держави та Європейського Союзу. Основна мета полягає у балансуванні інтересів акціонерів та стейкхолдерів, таких як працівники, громади та держава. Соціальні та екологічні практики у цій моделі інтегруються у бізнес-процеси, а не існують як окремі акції. Прикладом є німецька компанія Siemens, яка реалізує комплексну екологічну та соціальну політику та активно впроваджує програми зеленої енергетики. Швейцарська компанія Nestlé здійснює програми підтримки фермерів і підвищення харчової безпеки, що також відповідає принципам континентальної моделі [40].

**Порівняльна таблиця основних моделей соціальної відповідальності
бізнесу за регіональною ознакою**

Модель СВБ	Основні риси	Фокус	Підхід до СВБ	Приклади практик
Американська (США)	Добровільність, поєднання бізнес-цілей та філантропії	Підтримка громад, освіти, екології	Стратегічна філантропія, корпоративні програми волонтерства, прозорість через звіти	Благодійність, соціальні фонди компаній, волонтерські програми
Європейська	Високий рівень державного регулювання, інтеграція CSR у корпоративну політику	Соціальний захист працівників, екологічна стійкість	Регулятивно-етичний, інтеграція соціальної відповідальності в бізнес-процеси	Дотримання трудових стандартів, зелені технології, звітування за GRI
Британська	Орієнтація на корпоративну етику, соціальні ініціативи як частину стратегії бренду	Репутація компанії, лояльність клієнтів	Добровільний, стратегічний	Соціальні інвестиції, програми розвитку співробітників, благодійні проєкти
Скандинавська	Високий рівень соціальної відповідальності, екологічна та соціальна прозорість	Соціальна справедливість, екологія, участь співробітників	Етичний та інтеграційний	«Зелена» політика, рівність на робочому місці, прозорі корпоративні звіти
Азійська (японська)	Гармонія бізнесу та суспільства, увага до репутації та якості	Колективні інтереси, довгострокова стабільність	Корпоративна філософія, культурні цінності, стратегічний	Підтримка локальних громад, екологічні програми, покращення якості продукції
Африканська	Соціальна інтеграція, розвиток локальних громад	Подолання соціальних проблем, підтримка місцевих ініціатив	Соціально-економічний, часто з урахуванням нестабільності регіону	Проєкти розвитку освіти та охорони здоров'я, мікрофінансування
Модель країн БРІКС	Комбінація регулятивних та добровільних практик, швидке зростання корпоративного сектору	Соціальна відповідальність як фактор іміджу та стабільності	Гібридна: регулятивна + стратегічна	Інвестиції в інфраструктуру, соціальні проєкти, корпоративна благодійність

Джерело: сформовано автором на основі [3].

Британська модель зосереджується на стейкхолдерському підході, при якому інтереси працівників, клієнтів та громад мають таке саме значення, як і інтереси акціонерів. У цій моделі корпоративна соціальна відповідальність розглядається як невід’ємна частина стратегії компанії, а не просто як філантропічна діяльність. Велике значення приділяється прозорості та звітності у сфері СВБ відповідно до міжнародних стандартів. Прикладом британської моделі є компанія Unilever, яка реалізує програму «Sustainable Living Plan», інтегруючи принципи сталого розвитку у виробничі та маркетингові процеси [40].

Скандинавська модель відрізняється високим рівнем соціальної інтеграції та увагою до рівності, добробуту працівників та захисту навколишнього середовища. Корпоративна соціальна відповідальність тут тісно пов’язана з корпоративною культурою, соціальними стандартами та очікуваннями суспільства. Наприклад, шведська компанія IKEA реалізує програми щодо покращення умов праці, сталого виробництва та екологічного дизайну продукції, а норвезька Statoil (нині Equinor) впроваджує програми з охорони навколишнього середовища та соціального розвитку громад у регіонах своєї діяльності [40].

Японська модель, яка є прикладом азійського підходу, базується на принципі колективної відповідальності та довгостроковому плануванні. Соціальні та екологічні ініціативи часто інтегруються у виробничі процеси та корпоративну культуру. Компанії, такі як Toyota, впроваджують програми з вдосконалення умов праці, підвищення безпеки виробництва та екологічної сталості [40].

Африканська модель має особливості, що пов’язані з економічними, соціальними та політичними умовами регіону. СВБ у цьому випадку часто спрямований на розвиток місцевих громад, покращення інфраструктури та боротьбу з бідністю. Наприклад, південноафриканська компанія Sasol реалізує програми з підтримки освіти, охорони здоров’я та місцевого економічного розвитку [40].

Модель країн БРІКС відзначається активною роллю держави та великим значенням соціальної стабільності. СББ у цьому випадку може включати як філантропічні ініціативи, так і інтеграцію соціальних та екологічних стандартів у виробничі процеси. Російська компанія «Газпром» реалізує програми з підтримки соціальної інфраструктури, охорони довкілля та розвитку місцевих громад, а бразильська компанія Vale - ініціативи щодо сталого розвитку та соціального партнерства з регіонами видобутку [40].

Виділення ключових чинників формування національних моделей соціально-відповідального бізнесу, таких як соціокультурні традиції, вплив зацікавлених сторін, економічна політика на макрорівні, наявність необхідних ресурсів та сприятливе середовище для соціальних інвестицій, дозволяє визначити методи впливу на їхній розвиток. Це, у свою чергу, відкриває перспективи формування або модифікації моделей соціально-відповідального бізнесу, серед яких можна виділити наступні напрямки:

- розвиток ділової культури та етики підприємництва шляхом удосконалення національної системи бізнес-освіти;
- формування суспільного попиту на соціально-відповідальний бізнес із використанням ефективних систем стимулів та санкцій у податковому та господарському законодавстві;
- розвиток національної інфраструктури соціально-відповідального бізнесу, включно з організаційним, фінансовим та інформаційно-методичним забезпеченням;
- підтримка та посилення ролі певних груп зацікавлених сторін через законодавче розширення їхніх прав, що сприяє розвитку інститутів громадянського суспільства;
- встановлення ефективної міжсекторальної взаємодії у сфері соціально-відповідального бізнесу.

1.3. Стандарти впровадження соціальної відповідальності бізнесу в Україні

Курс України на євроінтеграцію створює для вітчизняних компаній численні можливості для виходу на міжнародні ринки. З метою підвищення конкурентоспроможності підприємствам слід враховувати зростаючу значущість впровадження принципів сталого розвитку у свою діяльність [14].

Глобальний договір ООН, який закріплює десять принципів у таких ключових сферах, як права людини, трудові відносини, охорона навколишнього середовища та протидія корупції, виступає унікальною міжнародною ініціативою. Він об'єднує різних учасників - держави, бізнес і громадянське суспільство - задля сприяння сталому розвитку через впровадження відповідальних підходів до корпоративного управління [3, с.113]. Реалізація принципів соціальної відповідальності бізнесу дозволяє компаніям не лише формувати позитивний імідж і зміцнювати довіру стейкхолдерів, а й підвищувати власну конкурентоспроможність на національному та міжнародному рівнях. У сучасних умовах соціальна відповідальність стала невід'ємною складовою стратегічного планування більшості підприємств, оскільки вона інтегрує економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності та забезпечує довгострокову стабільність і стійкий розвиток бізнесу.

Згідно з постановою КМУ «Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року» [8] соціально-відповідальний бізнес поки що не став невід'ємною складовою організаційного управління українських компаній. Лише близько половини підприємств, які реалізують політику КСВ, мають чітко визначену стратегію або політику соціальної відповідальності. При цьому лише чверть компаній виділяють бюджет на впровадження соціальних програм, тоді як більшість зосереджуються на пошуку ідей та розробці планів без активного залучення широкого кола зацікавлених сторін.

Для ефективного розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні недостатньо безпосередньо копіювати класичні моделі, розроблені для країн із розвиненою ринковою економікою. Важливо враховувати національний соціально-економічний контекст, особливості управлінських традицій та забезпечити взаємодію і координацію між бізнесом і державними структурами як на місцевому, так і на національному рівні.

Велику роль у формуванні соціальної відповідальності відіграє активна участь представників малого та середнього бізнесу, які здатні ініціювати позитивні зміни у громадах, реалізовувати локальні соціальні проєкти та сприяти формуванню культури відповідального підприємництва.

Україна має обмежений досвід у впровадженні принципів корпоративної соціальної відповідальності. Підвищена увага до соціальної відповідальності бізнесу з'явилася у відповідь на ризики, пов'язані із загостренням соціальної напруги, що змусило підприємства оцінювати свій вплив на суспільство та шукати шляхи його пом'якшення.

У сучасних умовах глобалізації та євроінтеграційних прагнень питання розвитку соціальної відповідальності бізнесу стає невід'ємним елементом політики країни. Ефективне вирішення цього завдання потребує впровадження чітко визначених стандартів КСВ, що дозволяє проводити порівняльний аналіз досягнень різних держав та окремих підприємств, а також оцінювати результативність реалізованих заходів і формувати стратегічні рекомендації для подальшого розвитку [9].

Водночас Україна поступово адаптує міжнародний досвід у сфері реалізації концепції соціальної відповідальності бізнесу. На ринку вже існують компанії, які системно впроваджують принципи соціальної відповідальності, дотримуючись чинного законодавства, сплачуючи податки, займаючись благодійною діяльністю, застосовуючи PR-інструменти для покращення взаємодії з громадськістю та стратегічно організовуючи свою діяльність у рамках СВБ. Серед таких підприємств можна назвати Київстар, МТС, Оболонь, Ватсонс, Єва, Надра Банк, Ощадбанк, Крафт Фудз Україна,

Метінвест, ДТЕК, Групу 1+1 Медіа, Укрспирт, Молокія та інші. Ці компанії є лідерами у своїх галузях і активно реалізують принципи соціальної відповідальності [8].

З огляду на активне впровадження принципів соціальної відповідальності у діяльність компаній у світі, українському бізнесу доцільно переймати цей досвід. Донедавна вітчизняні підприємства розглядали соціальну відповідальність переважно через організацію благодійних заходів та видачу премій. Хоча такі дії мали позитивний ефект, вони не носили системного характеру і не могли забезпечити стійких конкурентних переваг на ринку. Війна, розв'язана росією, стала певним каталізатором розвитку соціальної відповідальності українських компаній, змусивши їх переглянути стратегії КСВ і адаптувати їх до актуальних потреб, зокрема забезпечення безпеки працівників та їхніх сімей, підтримки Збройних Сил України та осіб, постраждалих від війни [14].

Український бізнес активно включився у надання допомоги країні та її громадянам. У 2023 році експертна організація CSR Ukraine, яка сприяє впровадженню принципів соціальної відповідальності та сталого ведення бізнесу в Україні, разом із українським діловим інтернет-виданням The Page провела дослідження сталості українського бізнесу в умовах війни. У ньому взяли участь 30 компаній, яким надали експертну оцінку їхньої сталості. Індекс КСВ 2023 був розрахований за п'ятьма компонентами: безпека співробітників; безперервність бізнесу та сплата податків; боєздатність; об'єднаність; взаємодія з громадою [11].

Згідно з результатами опитування, від початку війни основні зусилля компаній були спрямовані на забезпечення безпеки співробітників, підтримку боєздатності ЗСУ та громади. Майже всі опитані підприємства надавали матеріальну та гуманітарну допомогу ЗСУ, підтримували мобілізованих працівників, а більше половини реалізовували проекти підтримки ветеранів серед свого персоналу. 25 із 30 компаній забезпечували релокацію працівників і їхніх родин, допомагали постраждалим від війни та

облаштовували укриття для безпеки офісів. Також значна частина компаній активно підтримувала громади, зокрема лікарні та навчальні заклади, а дві третини підприємств об'єднувалися з конкурентами для реалізації спільних проєктів. Понад половина компаній надавала уряду pro bono послуги [11].

У таблиці 1.2 представлені компанії, які посіли провідні позиції в Індексі КСВ 2023. На основі аналізу діяльності цих лідерів було виділено задекларовані ними місії, а також основні напрями та ініціативи у сфері корпоративної соціальної відповідальності. Місії соціально відповідальних компаній орієнтовані на підвищення якості життя їхніх клієнтів та створення позитивного впливу на суспільство в цілому. Стратегічне бачення таких компаній зосереджене на підвищенні прибутковості через побудову довірливих відносин між підприємством, державними інституціями та суспільством. Більшість компаній-лідерів регулярно готують звіти зі сталого розвитку та оцінюють свій прогрес за показниками ESG.

Компоненти ESG включають:

- Environmental (E) - заходи щодо зменшення викидів, збереження та відновлення природних ресурсів, переробки та управління впливом компанії на довкілля;
- Social (S) - управління відносинами з працівниками, споживачами та громадами, професійний розвиток, охорона здоров'я та забезпечення безпечних умов праці;
- Governance (G) - система корпоративного управління, прозорість, врахування інтересів стейкхолдерів та наявність довгострокової стратегії.

Ці три компоненти взаємопов'язані та визначають напрям розвитку компанії, допомагаючи інвесторам оцінити надійність та перспективність інвестицій [6].

Таблиця 1.2

Напрями корпоративної соціальної відповідальності ТОП-5 українських компаній згідно Індексу КСВ у 2023 р.

Позиція в рейтингу	Місія компанії	Напрями КСВ
1.	Нова Пошта <i>Легкість доставки для життя та бізнесу</i>	«Нова Пошта» щорічно публікує звіти зі сталого розвитку, у яких відображені соціальні, екологічні та управлінські показники. Компанія реалізує низку проектів сталого розвитку, серед яких «Гуманітарна пошта України», реабілітація учасників АТО, «Школа бізнесу», проект «Подаруй нове життя пакуванню» та ін
2.	ПрАТ Київстар <i>Збереження України та надання допомоги людям</i>	У вересні 2020 року Київстар приєднався до Глобального договору ООН в Україні. Компанія підтримує гуманітарні потреби ЗСУ, фонди «Повернись живим», «Твоя опора», «Карітас Україна», фінансує закупівлю обладнання для кіберзахисту, інвестує у розмінування територій та оснащення саперних груп, допомагає дітям, які постраждали під час воєнних дій, онкохворим та постраждалим від війни, надає безоплатні послуги зв'язку та інтернет для бомбосховищ.
3.	ЕРАМ Україна <i>Бути агентами позитивних перетворень, використовуючи професійну експертизу</i>	Основні напрями КСВ компанії включають освіту, екологію та підтримку місцевих спільнот. У межах ESG-компонентів: екологічна стійкість - підтримка екологічних ініціатив та відповідальне використання ресурсів; соціальна відповідальність - створення безпечних та справедливих умов праці, дотримання прав людини, забезпечення різноманіття та інклюзії; корпоративне управління - прозорі стандарти управління, врахування інтересів стейкхолдерів та запобігання корупції. Після повномасштабного вторгнення компанія зосередилася на підтримці захисників, державних органів та освітніх закладів.
4.	Infopulse Ukraine <i>Creating Value, Delivering Excellence!</i>	Сталий розвиток є ключовим елементом культури та цінностей компанії. Зусилля Infopulse зосереджені на волонтерстві та благодійності: висаджування дерев на Чернігівщині, закупівля техніки для розмінування, донорство крові з доставкою на фронт. Благодійні проекти підтримують порятунок військових, реабілітацію поранених та реконструкцію міст. Довгостроковий проєкт «Пліч-о-пліч» спрямований на підтримку мобілізованих спеціалістів.
5.	Sense Bank <i>Створювати сенси</i>	Основні проекти зосереджені на підтримці ЗСУ та мобілізованих співробітників. Крім того, банк забезпечує безперервну роботу установи через генератори та резервні канали зв'язку, що дозволяє працівникам працювати навіть у умовах блекауту.

Джерело: сформовано автором на основі [28-32].

Зі збільшенням значення принципів сталого розвитку, інвестори та інші зацікавлені сторони дедалі частіше орієнтуються на дані рейтингових агентств при прийнятті управлінських рішень. Відповідно, кількість ESG-рейтингів та їх популярність постійно зростають. Сьогодні у світі існує понад 100 організацій, які формують більше 600 різних ESG-рейтингів, серед яких найвідомішими є S&P Global, CDP, Sustainalytics, MSCI, ISS, Bloomberg, FTSE Russell, Moody's, Thomson Reuters та інші. Водночас загальноприйнятих стандартів та єдиних підходів до їх формування не існує: кожен рейтинг розраховується за власними алгоритмами та судженнями щодо ефективності сталого розвитку компаній. Експерти, які готують рейтинги, опрацьовують великий обсяг інформації, використовуючи дані компаній (опитування, фінансові та нефінансові звіти), публікації у ЗМІ та інші джерела [14].

Тивончук О. у своєму дослідженні запропонувала класифікацію міжнародних ESG-рейтингів та проаналізувала дев'ять найбільш якісних і корисних за методологією [24]. Незважаючи на різні алгоритми оцінки, авторитетні рейтинги широко охоплюють ринки, застосовують прозору методологію та залучають компетентних експертів.

В Україні процес створення ESG-рейтингів тільки розпочинається, здійснено перші спроби їх розробки. Наразі актуальним є створення національних ESG-рейтингів, які б враховували специфіку українських компаній, інтереси потенційних інвесторів та стратегічний курс України на євроінтеграцію. Розробка таких рейтингів важлива, оскільки вони відображають рівень інтеграції принципів сталого розвитку в діяльність компаній. Інтеграція екологічних, соціальних та управлінських принципів у корпоративну стратегію та встановлення ESG-показників, які адекватно відображають унікальні компетенції компанії та відповідають міжнародним стандартам, сприятиме ефективному використанню ресурсів, забезпеченню

стійкого розвитку та включенню українських підприємств до міжнародних ESG-рейтингових систем [14].

Розвиток національної моделі соціальної відповідальності бізнесу (СВБ) визначається низкою факторів, серед яких ключовими є чинне трудове законодавство, економічна структура, міжнародні інвестиції, ефективність системи соціального захисту, рівень державної підтримки та регуляторне навантаження. Враховуючи недотримання трудових норм, низький рівень захищеності працівників, гендерну нерівність, домінування важкої промисловості в економіці України, обмежений розвиток соціального захисту вразливих верств населення, поширення тіньової економіки та відсутність ефективних механізмів взаємодії між компаніями та державними інституціями, можна констатувати, що вітчизняні підприємства стикаються з низкою проблем у сфері соціальної відповідальності перед своїми стейкхолдерами.

Ось перефразований і доповнений варіант тексту академічним стилем для кваліфікаційної роботи:

До основних перешкод на шляху формування національної моделі соціальної відповідальності бізнесу можна віднести такі фактори:

1. Недосконалість національного законодавства у сфері СВБ, що не створює сприятливих умов для розвитку соціально відповідальної бізнес-практики та стимулювання компаній до її впровадження.

2. Відсутність єдиного та чіткого визначення поняття «соціальна відповідальність бізнесу», що ускладнює інтеграцію відповідних принципів у практичну діяльність підприємств.

3. Недооцінка українськими компаніями потенційних вигод і довгострокових переваг від впровадження СВБ, що обмежує їхню готовність до змін та інновацій.

4. Низький рівень поінформованості про актуальні соціальні проблеми та потреби суспільства, а також обмежена підтримка з боку громадських і приватних організацій, що могло б сприяти реалізації соціальних ініціатив.

5. Відсутність ефективних комунікаційних механізмів для інформування бізнесу та громадськості про принципи та методи СВБ, а також про потенційні соціальні проекти та можливих інвесторів.

6. Недостатній розвиток громадського сектору, який міг би популяризувати ідеї соціальної відповідальності, а також брак фахівців, здатних ефективно реалізовувати програми СВБ.

7. Відсутність незалежної громадської експертизи соціальних та культурних проектів, що ускладнює об'єктивну оцінку їх ефективності та впливу на суспільство.

8. Неефективність наявних механізмів оцінки впливу СВБ на суспільство, яка унеможливорює систематичний моніторинг та аналіз результативності впроваджуваних соціальних та благодійних ініціатив.

Враховуючи зазначені перешкоди, розвиток соціальної відповідальності бізнесу в Україні потребує комплексного підходу, що включає вдосконалення законодавчої бази, підвищення обізнаності підприємств про економічні та соціальні вигоди СВБ, створення ефективних механізмів комунікації між усіма зацікавленими сторонами, а також стимулювання розвитку громадянського суспільства та підготовки фахівців у сфері соціальної відповідальності.

В умовах сучасних економічних та соціальних викликів розбудова ефективної системи соціальної відповідальності бізнесу в Україні вимагає комплексного підходу. Це передбачає розвиток інститутів, які стимулюють відповідальну поведінку підприємств, вдосконалення законодавчої бази для підтримки соціальних ініціатив, а також впровадження кращих практик міжнародних компаній, які успішно реалізують принципи соціальної відповідальності на глобальному рівні.

Соціальна відповідальність бізнесу є важливим інструментом забезпечення сталого розвитку як підприємств, так і суспільства в цілому. В Україні цей процес знаходиться на стадії формування, проте спостерігається позитивна динаміка. Подальше впровадження стандартів соціальної

відповідальності, удосконалення законодавства та підвищення рівня обізнаності серед бізнесу і громадськості сприятимуть створенню прозорої та стабільної економічної системи, де компанії виконуватимуть свою роль не лише у економічному, а й у соціальному та екологічному розвитку країни.

Висновки до розділу 1.

Розглянувши теоретико-методологічні засади формування соціальної відповідальності та етики підприємства, можна зробити висновок, що соціальна відповідальність бізнесу є комплексним явищем, що охоплює економічні, соціальні, екологічні та управлінські аспекти діяльності компаній. Вона формується під впливом внутрішніх факторів організації, зокрема корпоративної культури, цінностей керівництва та стратегічних пріоритетів, а також зовнішніх умов - соціально-економічного контексту, законодавчої бази, вимог стейкхолдерів і міжнародних стандартів.

Аналіз різних моделей соціальної відповідальності бізнесу у світі показав, що адаптація зарубіжного досвіду потребує врахування національних особливостей, економічної структури та традицій управління. Важливу роль у цьому процесі відіграє інтеграція принципів сталого розвитку та етики в корпоративну стратегію, а також розвиток системи управління взаємовідносинами з усіма зацікавленими сторонами.

Для українських компаній характерні певні перешкоди на шляху впровадження соціальної відповідальності, зокрема недосконалість законодавства, низький рівень обізнаності бізнесу, слабкий розвиток громадянського суспільства та відсутність стандартних механізмів оцінки ефективності соціальних ініціатив. Подолання цих проблем вимагає комплексного підходу, який передбачає вдосконалення нормативно-правової бази, популяризацію принципів соціальної відповідальності, підвищення кваліфікації фахівців у сфері КСВ та активне залучення бізнесу до реалізації соціально значущих проєктів.

РОЗДІЛ 2. ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПРАТ «*»**

2.1 Загальна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження моєї кваліфікаційної роботи є ПрАТ «***» - одне з провідних підприємств українського ринку хлібобулочної продукції. Компанія щодня виробляє до 160 тонн продукції, включаючи хліб, хлібобулочні вироби, кондитерські вироби та тістові напівфабрикати. У її структурі функціонує п'ять переробних підприємств, розташованих у Львівській та Вінницькій областях [19].

За понад 18 років своєї діяльності ПрАТ «***» зарекомендував себе як надійний виробник, добросовісний партнер та інноваційний оператор у хлібопекарській галузі. Компанія залишається одним із ключових інвесторів та роботодавців у регіонах своєї присутності, сприяючи розвитку місцевої економіки та створенню робочих місць.

Особлива увага приділяється збереженню національних традицій хлібопекарського виробництва, одночасно інтегруючи передові світові практики. Хлібозаводи, що входять до складу «Хлібпрому», зберегли багаторічні рецептури та продовжують використовувати натуральну сировину. Впровадження технології шокового заморожування дозволило компанії розширити географію збуту, вивівши продукцію на ринки США, країн СНД та Європейського Союзу [19].

Діяльність «Хлібпрому» демонструє ефективне поєднання традиційних методів виробництва з інноваційними технологіями, що забезпечує компанії конкурентоспроможність на національному та міжнародному рівнях, а також створює підґрунтя для реалізації соціально відповідальних та екологічно орієнтованих ініціатив [19].

Міжнародні стандарти якості

Співпраця ПрАТ «***» із провідними торговельними мережами України, а також орієнтація на дотримання міжнародних стандартів якості стимулюють компанію до постійного вдосконалення виробничих процесів та впровадження інноваційних технологій. На кожному виробничому майданчику функціонують власні акредитовані лабораторії, які здійснюють багаторівневий контроль якості - від приймання сировини до випуску готової продукції.

У межах програми технічного розвитку компанія системно інвестує у модернізацію обладнання, закупаючи високотехнологічні лінії виробництва від провідних європейських виробників - Німеччини, Швейцарії, Франції та Нідерландів [19]. Це забезпечує стабільну якість продукції, відповідність стандартам безпеки харчових продуктів (зокрема, ISO 22000 та HACCP) і підвищує конкурентоспроможність компанії як на вітчизняному, так і на міжнародному ринку.

Корпоративне управління та ефективність

Інвестиційна стратегія «Концерну Хлібпром» спрямована на розширення асортименту, підвищення енергоефективності, зниження собівартості виробництва та раціональне використання ресурсів. Компанія активно впроваджує принципи сталого розвитку та соціальної відповідальності, поєднуючи економічні цілі з екологічними та соціальними пріоритетами.

Підтримку у розвитку підприємству надають авторитетні міжнародні фінансові організації, серед яких - Міжнародна фінансова корпорація (IFC) та Північна екологічна фінансова корпорація (NEFCO). Завдяки ефективній системі управління у 2010 році компанія увійшла до сотні українських підприємств із найвищим рівнем корпоративного управління. Власний кодекс корпоративного управління діє з 2005 року, забезпечуючи прозорість, етичність та відповідальність бізнес-процесів.

Фінансова звітність підприємства проходить незалежний аудит, який здійснюють експерти всесвітньо відомої компанії Ernst & Young (EY), що підтверджує довіру партнерів та інвесторів до компанії [19].

У структуру ПрАТ «***» входить шість торгових марок (рисунок 2.1), кожна з яких має власну спеціалізацію та цільову аудиторію, забезпечуючи широке охоплення споживчого ринку та зміцнюючи бренд компанії.



Рисунок 2.1 Торгові марки ПрАТ «***» [19].

Місія та цінності підприємства відображено на рисунку 2.2.



Рисунок 2.2 Місія та цінності ПрАТ «***» [19].

2.2. Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності

ПрАТ «*»**

У сучасних умовах ринкової економіки фінансова звітність відіграє ключову роль у системі управління підприємством. Вона є не лише засобом фіксації результатів господарської діяльності, а й важливим інструментом комунікації між підприємством та його стейкхолдерами - інвесторами, партнерами, державними органами, банками, а також суспільством загалом. Саме на основі достовірних фінансових показників формується стратегія розвитку, оцінюється ефективність управлінських рішень та визначаються напрями подальшого зростання бізнесу.

Фінансова звітність - це основне офіційне джерело інформації про фінансово-господарську діяльність товариства. Вона містить систематизовані дані щодо фінансового стану, результатів діяльності, структури капіталу, платоспроможності та руху грошових коштів підприємства. Такі дані використовуються різними категоріями користувачів для ухвалення обґрунтованих управлінських, інвестиційних та контрольних рішень.

До складу фінансової звітності входять:

- баланс (звіт про фінансовий стан),
- звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід),
- звіт про рух грошових коштів,
- звіт про власний капітал,
- примітки до фінансових звітів, що розкривають деталі окремих статей.

Користувачів фінансової звітності умовно поділяють на внутрішніх та зовнішніх.

Внутрішні користувачі - це насамперед керівництво підприємства, яке використовує фінансову інформацію для планування, контролю та прийняття стратегічних рішень. Менеджери мають доступ не лише до публічних звітів, а й до управлінської звітності, що готується для внутрішніх потреб і може формуватись щоденно або за запитом. Такі звіти допомагають оперативно

реагувати на зміни в ринковому середовищі та ефективно управляти ресурсами підприємства.

Зовнішні користувачі - це особи чи організації, які не беруть безпосередньої участі в управлінні підприємством, але зацікавлені в його фінансових результатах. До них належать інвестори, кредитори, постачальники, споживачі, органи державної влади, місцевого самоврядування, громадські організації та ЗМІ. Вони оцінюють фінансову стабільність, платоспроможність і надійність компанії на основі офіційно оприлюднених звітів, що публікуються щоквартально або щорічно.

Отже, фінансова звітність виконує не лише інформаційну, а й аналітичну, контрольну та комунікативну функції. Її якість та достовірність є визначальними чинниками довіри до підприємства як з боку держави, так і з боку ділових партнерів та інвесторів.

Баланс підприємства є однією з ключових форм фінансової звітності, яка характеризує фінансовий стан суб'єкта господарювання на певну дату. Він демонструє склад і розподіл ресурсів підприємства (активів), обсяг зобов'язань перед третіми особами, а також частку власників у загальній вартості майна (власний капітал). Баланс забезпечує можливість оцінити фінансову стійкість, платоспроможність та структуру джерел фінансування підприємства, що робить його основним інструментом для прийняття управлінських, інвестиційних і кредитних рішень.

Структурно баланс поділяється на дві частини: актив і пасив. Активи відображають ресурси, які контролює підприємство і які приносять економічну вигоду. Вони поділяються на необоротні (довгострокові) та оборотні (поточні). До необоротних активів належать основні засоби, будівлі, машини, обладнання, а також нематеріальні активи, наприклад, патенти чи програмне забезпечення, які використовуються впродовж тривалого періоду. Оборотні активи охоплюють ресурси короткострокового використання - запаси, дебіторську заборгованість, грошові кошти та інші активи, що

швидко перетворюються на гроші або споживаються в операційній діяльності.

Пасив балансу відображає джерела формування активів, тобто звідки підприємство отримує фінансові ресурси. Він складається з двох основних елементів - власного капіталу та зобов'язань. Власний капітал показує суму коштів, вкладених власниками, а також нерозподілений прибуток, що залишається у розпорядженні підприємства. Зобов'язання включають коротко- і довгострокові борги, кредити, позики, а також розрахунки з постачальниками та іншими контрагентами.

Між активом і пасивом існує рівновага, що відображається у базовій бухгалтерській формулі:

$$\text{Активи} = \text{Власний капітал} + \text{Зобов'язання}.$$

Ця рівність показує, що кожен актив підприємства фінансується або за рахунок власних коштів, або залучених ресурсів. Вона є основою бухгалтерського обліку та забезпечує баланс між використанням і джерелами фінансування ресурсів.

Баланс можна розглядати як своєрідну “миттєву фотографію” фінансового стану підприємства на конкретну дату. Він дає змогу відповісти на важливі запитання: якими активами володіє підприємство, які боргові зобов'язання воно має, а також якою є величина його власного капіталу. Актив балансу, як правило, поділяється на три розділи: необоротні активи, оборотні активи та витрати майбутніх періодів. Необоротні активи характеризують ресурси, що використовуються протягом тривалого часу, тоді як оборотні призначені для реалізації або споживання у межах одного операційного циклу.

Таким чином, баланс є базовим документом, який не лише відображає поточний фінансовий стан підприємства, але й забезпечує основу для аналізу його динаміки, ефективності управління ресурсами та оцінки перспектив подальшого розвитку.

Проаналізуємо активи ПрАТ «***» за звітний період (див. таблицю 2.1).

Таблиця 2.1

Актив ПрАТ «*» на 31.12.2024 р.**

Стаття	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	Абсолютна зміна, ±	Відносна зміна, %
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	2 890	2 380	-510	-17,6
Незавершені капітальні інвестиції	99 259	192 762	+93 503	+94,2
Основні засоби	635 103	671 621	+36 518	+5,7
Інвестиційна нерухомість	539	539	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції	313	20	-293	-93,6
Усього за розділом I	734 144	866 733	+132 589	+18,1
II. Оборотні активи				
Запаси	190 999	194 513	+3 514	+1,8
Дебіторська заборгованість	105 961	108 103	+2 142	+2,0
Грошові кошти	8 812	5 776	-3 036	-34,4
Усього за розділом II	334 171	321 794	-12 377	-3,7
БАЛАНС	1 068 315	1 188 527	+120 212	+11,3

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Аналізуючи актив балансу підприємства за 2024 рік, можна зробити висновок, що загальна вартість активів ПрАТ «***» зросла на 120 212 тис. грн, або на 11,3 %, що свідчить про розширення ресурсного потенціалу підприємства та зростання його господарського обороту. Це позитивна тенденція, оскільки свідчить про збільшення майнової бази компанії.

Необоротні активи становлять основну частину активу балансу - 866 733 тис. грн на кінець 2024 року, що на 132 589 тис. грн (18,1%) більше порівняно з початком року.

Збільшення цього розділу свідчить про нарощення інвестицій у довгострокові ресурси, модернізацію виробництва та покращення технічної бази.

Найбільш суттєві зміни спостерігаються за статтею «Незавершені капітальні інвестиції», які зросли майже вдвічі - на 93 503 тис. грн (94,2%). Це вказує на активне оновлення основних фондів і можливе впровадження нових виробничих ліній або реконструкцію існуючих потужностей.

Вартість основних засобів також збільшилася на 36 518 тис. грн (5,7%), що підтверджує послідовну інвестиційну політику підприємства у сфері матеріально-технічного розвитку.

Натомість нематеріальні активи зменшилися на 510 тис. грн (-17,6%), що може бути пов'язано з амортизацією програмного забезпечення або зниженням вартості патентів і ліцензій.

Скорочення довгострокових фінансових інвестицій (-93,6%) може означати, що підприємство перерозподілило фінансові ресурси з інвестицій у зовнішні об'єкти на внутрішні потреби виробництва.

Загалом, зростання необоротних активів є позитивним явищем, адже свідчить про капіталізацію підприємства, підвищення його виробничого потенціалу та довгостроковий розвиток.

Оборотні активи на кінець 2024 року становлять 321 794 тис. грн, що на 12 377 тис. грн (-3,7%) менше, ніж на початок року. Незначне скорочення оборотних активів може бути наслідком ефективнішого управління запасами та дебіторською заборгованістю.

У структурі оборотних активів спостерігається:

- зростання запасів на 3 514 тис. грн (1,8%), що пояснюється збільшенням виробничих обсягів і необхідністю забезпечення стабільного виробничого циклу;
- зростання дебіторської заборгованості на 2 142 тис. грн (2%), що свідчить про певне збільшення відстрочених платежів клієнтів;

- зниження грошових коштів і їх еквівалентів на 3 036 тис. грн (-34,4%), що може свідчити про активне фінансування інвестиційних проєктів або погашення короткострокових зобов'язань.

Зменшення частки грошових коштів при одночасному зростанні необоротних активів свідчить, що компанія перенаправляє вільні фінансові ресурси в інвестиційну діяльність, що є ознакою стратегічного розвитку.

Таким чином, структура активів ПрАТ «***» у 2024 році характеризується підвищенням частки необоротних активів до 73 %, що відображає капіталомісткий характер виробництва. Водночас незначне зменшення оборотних активів є прийнятним, оскільки підприємство спрямовує ресурси на довгострокові інвестиції.

Загальна динаміка активу демонструє зміцнення матеріально-технічної бази підприємства та підвищення його потенціалу до розширення виробництва.

Необоротні активи становлять основну частину активу балансу - 866 733 тис. грн на кінець 2024 року, що на 132 589 тис. грн (18,1%) більше порівняно з початком року.

Збільшення цього розділу свідчить про нарощення інвестицій у довгострокові ресурси, модернізацію виробництва та покращення технічної бази.

Найбільш суттєві зміни спостерігаються за статтею «Незавершені капітальні інвестиції», які зросли майже вдвічі - на 93 503 тис. грн (94,2%). Це вказує на активне оновлення основних фондів і можливе впровадження нових виробничих ліній або реконструкцію існуючих потужностей.

Вартість основних засобів також збільшилася на 36 518 тис. грн (5,7%), що підтверджує послідовну інвестиційну політику підприємства у сфері матеріально-технічного розвитку.

Натомість нематеріальні активи зменшилися на 510 тис. грн (-17,6%), що може бути пов'язано з амортизацією програмного забезпечення або зниженням вартості патентів і ліцензій.

Скорочення довгострокових фінансових інвестицій (-93,6%) може означати, що підприємство перерозподілило фінансові ресурси з інвестицій у зовнішні об'єкти на внутрішні потреби виробництва.

Загалом, зростання необоротних активів є позитивним явищем, адже свідчить про капіталізацію підприємства, підвищення його виробничого потенціалу та довгостроковий розвиток.

Оборотні активи на кінець 2024 року становлять 321 794 тис. грн, що на 12 377 тис. грн (-3,7%) менше, ніж на початок року. Незначне скорочення оборотних активів може бути наслідком ефективнішого управління запасами та дебіторською заборгованістю.

У структурі оборотних активів спостерігається:

- зростання запасів на 3 514 тис. грн (1,8%), що пояснюється збільшенням виробничих обсягів і необхідністю забезпечення стабільного виробничого циклу;
- зростання дебіторської заборгованості на 2 142 тис. грн (2%), що свідчить про певне збільшення відстрочених платежів клієнтів;
- зниження грошових коштів і їх еквівалентів на 3 036 тис. грн (-34,4%), що може свідчити про активне фінансування інвестиційних проектів або погашення короткострокових зобов'язань.

Зменшення частки грошових коштів при одночасному зростанні необоротних активів свідчить, що компанія перенаправляє вільні фінансові ресурси в інвестиційну діяльність, що є ознакою стратегічного розвитку.

Таким чином, структура активів ПрАТ «***» у 2024 році характеризується підвищенням частки необоротних активів до 73 %, що відображає капіталомісткий характер виробництва. Водночас незначне зменшення оборотних активів є прийнятним, оскільки підприємство спрямовує ресурси на довгострокові інвестиції.

Загальна динаміка активу демонструє зміцнення матеріально-технічної бази підприємства та підвищення його потенціалу до розширення виробництва.

Далі розглянемо пасив балансу (див. табл. 2.2). Варто зазначити, що статті пасиву згруповані незалежно від форми активів, які вони фінансують.

У 2024 році структура джерел фінансування активів ПрАТ «***» також зазнала суттєвих змін. Загальний обсяг пасивів збільшився до 1 188 527 тис. грн, що на 120 212 тис. грн (11,3%) більше, ніж на початок року. Це свідчить про зростання масштабів діяльності компанії, однак водночас потребує аналізу співвідношення власного і позикового капіталу.

Власний капітал підприємства зменшився з 393 275 тис. грн до 325 706 тис. грн, тобто на 67 569 тис. грн (-17,2%).

Основною причиною цього зниження є збільшення непокритого збитку (з -107 576 до -175 088 тис. грн), що свідчить про зниження прибутковості діяльності у звітному періоді. Водночас розмір зареєстрованого та додаткового капіталу залишився незмінним, що означає стабільність акціонерної бази компанії.

Зменшення власного капіталу в загальній структурі пасивів може негативно впливати на фінансову стійкість підприємства, підвищуючи залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Довгострокові зобов'язання на кінець 2024 року становили 295 437 тис. грн, що менше на 12 586 тис. грн (-4,1%) порівняно з початком року. Зменшення відстрочених податкових зобов'язань на 15 360 тис. грн свідчить про виконання податкових зобов'язань підприємства, однак збільшення інших довгострокових зобов'язань (+15%) може бути пов'язане з новими кредитними чи інвестиційними договорами. У цілому ця група джерел залишається стабільною, що характеризує компанію як надійного позичальника з довгостроковими зобов'язаннями.

Поточні зобов'язання зросли найбільше - на 200 367 тис. грн (54,6%), до 567 384 тис. грн. Це зростання зумовлене насамперед збільшенням короткострокових банківських кредитів (+58 976 тис. грн) та кредиторської заборгованості перед постачальниками (+27 927 тис. грн). Такі зміни свідчать про посилення короткострокового фінансування

діяльності, ймовірно, з метою забезпечення обіговими коштами виробничих процесів або покриття тимчасового дефіциту ліквідності.

Таблиця 2.2

Пасив ПрАТ «*» на 31.12.2024 р.**

Стаття	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	Абсолютна зміна, ±	Відносна зміна, %
I. Власний капітал				
Зареєстрований капітал	163 546	163 546	0	0
Капітал у дооцінках	325 384	325 327	-57	0
Нерозподілений прибуток (збиток)	-107 576	-175 088	-67 512	-62,8
Усього за розділом I	393 275	325 706	-67 569	-17,2
II. Довгострокові зобов'язання				
Відстрочені податкові зобов'язання	47 397	32 037	-15 360	-32,4
Інші довгострокові зобов'язання	228 591	262 780	+34 189	+15,0
Усього за розділом II	308 023	295 437	-12 586	-4,1
III. Поточні зобов'язання				
Короткострокові кредити банків	107 489	166 465	+58 976	+54,9
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	97 680	125 607	+27 927	+28,6
Розрахунки з бюджетом	1 981	7 413	+5 432	+274,1
Розрахунки зі страхування	52 853	68 270	+15 417	+29,2
Доходи майбутніх періодів	19 125	23 773	+4 648	+24,3
Усього за розділом III	367 017	567 384	+200 367	+54,6
БАЛАНС	1 068 315	1 188 527	+120 212	+11,3

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Підвищення зобов'язань перед бюджетом і фондами соціального страхування вказує на збільшення обсягів господарської діяльності та відповідно - податкових платежів.

У структурі пасиву відбулося зниження частки власного капіталу з 36,8 % до 27,4 % при одночасному зростанні позикових джерел, що зменшує рівень фінансової незалежності підприємства.

Підприємство дедалі більше орієнтується на зовнішні джерела фінансування, що може бути виправдано при реалізації інвестиційних програм, однак потребує контролю за рівнем фінансових ризиків.

Загалом, баланс ПрАТ «***» на 31 грудня 2024 року характеризується позитивною динамікою активів, але певним зниженням власного капіталу, що свідчить про необхідність підвищення ефективності операційної діяльності та відновлення прибутковості в наступному періоді.

У таблиці 2.3 зображено звіт про фінансові результати підприємства.

Аналіз звіту про фінансові результати ПрАТ «***» за 2022-2024 роки свідчить про активну господарську діяльність підприємства, проте в останній період спостерігається зниження прибутковості, зумовлене зростанням витрат та посиленням впливу зовнішніх економічних чинників.

У 2022 році чистий дохід від реалізації продукції становив 1 702 061 тис. грн, у 2023 році - 1 894 700 тис. грн, а у 2024 році він зріс до 2 035 558 тис. грн. Це свідчить про стабільне зростання обсягів реалізації продукції, адже за два роки дохід збільшився на 333 497 тис. грн, або приблизно на 19,6 відсотка. Позитивна динаміка доходів може бути пов'язана з розширенням асортименту продукції, посиленням маркетингової діяльності, а також підвищенням цін унаслідок інфляційних процесів. Лише за 2024 рік дохід зріс на 140 858 тис. грн, або на 7,4 відсотка у порівнянні з попереднім роком, що загалом характеризує підприємство як конкурентоспроможне та таке, що утримує стабільні позиції на ринку.

Таблиця 2.3

Аналіз звіту про фінансові результати ПрАТ «***»

Стаття	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Зміна 2024 до 2023 року/(+/-)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1702061	1894700	2035558	140858
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-1126074	-1204104	-1303380	-99276
Валовий: прибуток	575987	690596	732178	41582
збиток	-	-	-	-
Інші операційні доходи	6972	10668	13829	3161
Адміністративні витрати	-167170	-257865	-331221	-73356
Витрати на збут	-295891	-351565	-410297	-58732
Інші операційні витрати	-15991	-17855	-20477	-2622
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	103907	73979	-	-
збиток	-	-	-15988	-
Доходи від участі в капіталі	-	-	-	-
Інші фінансові доходи	12635	3334	4491	1157
Інші доходи	-	883	316	-567
Фінансові витрати	-38682	-37054	-45089	-8035
Втрати від участі в капіталі	-	-144	-94	50
Інші витрати	-51466	-73560	-25900	47660
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	26394	-	-	-
збиток	-	-32562	-82264	-49702
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-5297	-5443	14695	20138
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	-	-	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	21097	-	-	-
збиток		-38005	-67569	-29564

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Разом із тим собівартість реалізованої продукції також демонструє тенденцію до зростання. У 2022 році вона становила 1 126 074 тис. грн, у 2023 році - 1 204 104 тис. грн, а у 2024 році досягла 1 303 380 тис. грн. Зростання на 99 276 тис. грн (8,2 відсотка) у 2024 році свідчить про підвищення витрат на сировину, енергоносії, транспортування, оплати праці та інші елементи виробничого процесу. Така тенденція є типовою для підприємств харчової промисловості в умовах коливання ринкових цін і зростання тарифів. Водночас це призводить до зниження прибутковості виробництва, адже темпи зростання витрат перевищують темпи зростання доходів.

Валовий прибуток ПрАТ «***» у 2024 році становив 732 178 тис. грн, що на 41 582 тис. грн більше, ніж у 2023 році. Однак темпи зростання цього показника уповільнилися, що може свідчити про часткове зниження ефективності виробництва. Якщо у 2022 році рівень валового прибутку становив близько третини від доходу, то у 2024 році його питома вага залишилася на аналогічному рівні, що вказує на відносну стабільність фінансових результатів на цьому етапі діяльності.

Інші операційні доходи підприємства мають позитивну тенденцію. За досліджуваний період вони зросли з 6 972 тис. грн у 2022 році до 13 829 тис. грн у 2024 році. Це може свідчити про розширення діяльності підприємства у суміжних напрямках, наприклад, через надання послуг, здачу майна в оренду або реалізацію відходів виробництва. Проте загальний вплив цього показника на фінансовий результат залишається незначним, оскільки його частка у доходах є невеликою.

Витратна частина підприємства зростає швидшими темпами. Адміністративні витрати у 2024 році досягли 331 221 тис. грн, що на 73 356 тис. грн більше, ніж у попередньому році. Витрати на збут також збільшилися на 58 732 тис. грн, досягнувши рівня 410 297 тис. грн. Зростання цих статей витрат пояснюється інфляційним підвищенням оплати праці, транспортних і комунікаційних послуг, витрат на рекламу та логістику. Інші

операційні витрати зросли з 17 855 тис. грн до 20 477 тис. грн, що вказує на збільшення непрямих витрат, пов'язаних з обслуговуванням основної діяльності.

Унаслідок значного підвищення витрат фінансовий результат від операційної діяльності зазнав помітного погіршення. Якщо у 2022 році підприємство отримало операційний прибуток у розмірі 103 907 тис. грн, у 2023 році - 73 979 тис. грн, то у 2024 році вже зафіксовано операційний збиток у розмірі 15 988 тис. грн. Це свідчить про зменшення ефективності використання ресурсів та потребу у підвищенні контролю за витратами.

Інші фінансові показники також демонструють неоднозначну динаміку. Інші фінансові доходи у 2024 році зросли до 4 491 тис. грн, однак фінансові витрати також збільшилися до 45 089 тис. грн, що на 8 035 тис. грн більше, ніж у 2023 році. Це свідчить про підвищення кредитного навантаження та можливе залучення позикових коштів для підтримки оборотного капіталу або інвестиційних проєктів. Водночас інші витрати зменшилися з 73 560 тис. грн до 25 900 тис. грн, що є позитивним зрушенням і свідчить про певну оптимізацію фінансових потоків.

У цілому фінансовий результат до оподаткування у 2024 році залишився від'ємним, що призвело до чистого збитку у розмірі 67 569 тис. грн. У попередні роки підприємство демонструвало прибуткову діяльність: у 2022 році чистий прибуток становив 21 097 тис. грн, проте у 2023 році вже було зафіксовано збиток у 38 005 тис. грн. Таким чином, протягом двох років відбулося істотне погіршення фінансового результату на 88 666 тис. грн.

Зменшення прибутковості можна пояснити поєднанням зовнішніх і внутрішніх чинників. До зовнішніх належать військова агресія росії, інфляційні процеси, підвищення цін на енергоносії та транспортні послуги, а також нестабільність ринкового середовища. Серед внутрішніх факторів - зростання адміністративних витрат, недостатній контроль за структурою собівартості та підвищення боргового навантаження.

Узагальнення результатів фінансової діяльності підприємства відображено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Узагальнена таблиця фінансових результаів ПрАТ «*»**

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Тенденція
Чистий дохід від реалізації	1 702 061	1 894 700	2 035 558	Зростання (+19,6%)
Собівартість реалізації	1 126 074	1 204 104	1 303 380	Зростання (+15,8%)
Валовий прибуток	575 987	690 596	732 178	Зростання (+27,1%)
Операційний прибуток (збиток)	103 907	73 979	-15 988	Зниження
Чистий прибуток (збиток)	21 097	-38 005	-67 569	Збитковість поглиблюється

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Підсумовуючи, можна зазначити, що ПрАТ «***» має значний виробничий і фінансовий потенціал, що дозволяє йому утримувати стійкі позиції на ринку. Однак підприємство потребує удосконалення системи управління витратами, оптимізації структури фінансування та підвищення операційної ефективності. Важливо також звернути увагу на пошук нових ринків збуту, підвищення продуктивності праці та активніше впровадження енергозберігаючих технологій. Реалізація цих заходів сприятиме стабілізації фінансового стану компанії та забезпеченню відновлення її прибутковості у наступних звітних періодах.

Дані щодо структури операційних витрат ПрАТ «***» за 2024 рік наведено в таблиці 2.4.

У 2022-2024 роках структура операційних витрат ПрАТ «***» зазнала помітних змін, що свідчить про активні процеси адаптації підприємства до умов ринку та коливань цін на ресурси. Найбільшу питому вагу у витратах традиційно займають матеріальні затрати, однак динаміка інших статей демонструє суттєві відмінності у темпах зростання.

Таблиця 2.4

Аналіз елементів операційних витрат ПрАТ «***» за 2023-2024 роки

Назва рядка	Роки			Зміна за рік 2024 до 2023 року	
	2022, тис. грн	2023, тис. грн	2024, тис. грн	тис.грн.	%
Матеріальні затрати	962759	948531	981007	32476	3,42
Витрати на оплату праці	356229	448124	617823	169699	37,88
Відрахування на соціальні заходи	77369	105232	133238	28006	26,61
Амортизація	57873	67817	84255	16438	24,23
Інші операційні витрати	248347	129051	230988	101937	78,97
Разом	1858051	1583281	2047311	464030	29,30

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

У 2024 році матеріальні затрати зросли на 32 476 тис. грн (на 3,4%) порівняно з 2023 роком. Це свідчить про певну стабільність витратної частини, незважаючи на зростання вартості сировини, енергоносіїв та логістичних послуг. Такий помірний приріст може бути результатом ефективнішої політики закупівель або впровадження енергозберігаючих технологій.

Витрати на оплату праці за аналізований період продемонстрували суттєве зростання: у 2024 році вони збільшилися на 169 699 тис. грн, що становить 37,9% порівняно з попереднім роком. Це може бути зумовлено підвищенням рівня заробітної плати на підприємстві, розширенням штату або зростанням преміальних виплат. Також така тенденція може свідчити про прагнення підприємства підвищити мотивацію персоналу та зменшити плинність кадрів.

Відрахування на соціальні заходи збільшилися на 28 006 тис. грн (26,6%), що є прямим наслідком підвищення фонду оплати праці. Цей

показник демонструє дотримання підприємством соціальних стандартів і своєчасну сплату внесків до державних фондів соціального страхування.

Амортизаційні відрахування у 2024 році зросли на 16 438 тис. грн, або на 24,2%, що може свідчити про оновлення основних засобів, модернізацію виробничих потужностей і введення в експлуатацію нового обладнання. Це позитивна тенденція, яка свідчить про інвестиційну активність підприємства та поступове технічне оновлення.

Інші операційні витрати у 2024 році становили 230 988 тис. грн, що на 101 937 тис. грн (79%) більше, ніж у 2023 році. Такий значний приріст може бути пов'язаний із зростанням витрат на логістику, маркетинг, обслуговування виробництва або інші непрямі витрати. Це свідчить про необхідність детальнішого контролю за їх структурою для виявлення неефективних статей.

Загалом, сукупні операційні витрати у 2024 році зросли до 2 047 311 тис. грн, що на 464 030 тис. грн (29,3%) більше, ніж у 2023 році. Така динаміка вказує на загальне розширення масштабів діяльності підприємства, проте потребує оптимізації витрат для забезпечення стабільного рівня прибутковості.

Таким чином, у структурі витрат ПрАТ «***» простежується зростання практично за всіма статтями, особливо за рахунок фонду оплати праці та інших операційних витрат. Це з одного боку відображає розвиток підприємства, а з іншого - вимагає підвищення ефективності управління витратами з метою збереження конкурентоспроможності на ринку хлібопекарської продукції.

Ліквідність і зобов'язання.

Аналіз ліквідності ПрАТ «***» за період 2022-2024 років (табл. 2.5) демонструє негативну динаміку фінансової стійкості підприємства у короткостроковому вимірі. Поточні активи компанії у 2022 році становили 334 171 тис. грн, що майже дорівнювало розміру поточних зобов'язань (367 017 тис. грн). Коефіцієнт поточної ліквідності на початковий рік дорівнював

0,91, що вказує на недостатність оборотних активів для повного покриття короткострокових зобов'язань, проте ситуація була ще контрольованою.

Таблиця 2.5

Показники ліквідності ПрАТ «*» за 2023-2024 роки**

Показник	Нормативне значення	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Поточні активи, тис. грн		334 171	321 794	321 794
Поточні зобов'язання, тис. грн		367 017	567 384	567 384
Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл)	> 1	0,91	0,57	0,57
Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшл)	0,5-2	0,39	0,22	0,22
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)	0,1-0,35	0,024	0,010	0,010

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

У 2023 році спостерігається різке падіння показників ліквідності. Поточні активи зменшилися до 321 794 тис. грн, тоді як поточні зобов'язання значно зросли до 567 384 тис. грн. Коефіцієнт поточної ліквідності знизився до 0,57, що свідчить про істотну залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування та підвищення ризику непокриття короткострокових боргових зобов'язань.

Швидка ліквідність, яка характеризує здатність підприємства покривати короткострокові зобов'язання найбільш ліквідними активами, також має негативну тенденцію. У 2022 році Кшл становив 0,39, а вже у 2023-2024 роках знизився до 0,22. Це свідчить про те, що після виключення запасів з оборотних активів підприємство має лише 22% від необхідної суми для покриття поточних зобов'язань, що є сигналом про обмежену швидку ліквідність та потенційну вразливість у разі термінових фінансових потреб.

Абсолютна ліквідність, що відображає частку грошових коштів у структурі покриття поточних зобов'язань, залишається критично низькою. У

2022 році вона дорівнювала 0,024, а у 2023-2024 роках знизилася до 0,010. Це означає, що лише 1-2% поточних зобов'язань можуть бути покриті негайно доступними грошовими коштами, що свідчить про активне спрямування фінансових ресурсів у необоротні активи та/або використання кредитного фінансування для покриття виробничих потреб.

Негативна динаміка ліквідності зумовлена декількома чинниками: зростанням короткострокових зобов'язань на 54,6% за період 2022-2024 років, стабільним рівнем оборотних активів та зменшенням грошових коштів на 34,4%. Водночас спостерігається незначне збільшення запасів та дебіторської заборгованості, що свідчить про певне нарощування виробничих обсягів та активну відстрочку платежів клієнтів.

Графік, який зображений на рисунку 2.3 відображає тенденцію зниження ліквідності по всіх показниках, підкреслюючи зростання фінансових ризиків і залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування та управління дебіторською заборгованістю.

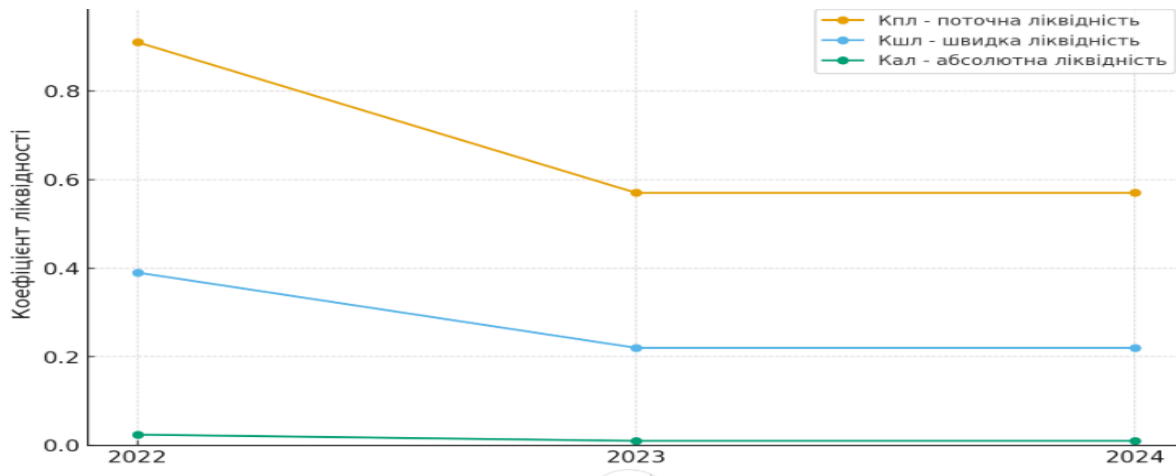


Рисунок 2.3 Динаміка коефіцієнтів ліквідності ПрАТ «***» за 2022-2024 роки. Джерело: оформлено на основі фінансової звітності підприємства

Загалом, структура ліквідності ПрАТ «***» у 2024 році характеризується підвищеним рівнем капіталомісткості виробництва та посиленою залежністю від зовнішніх джерел фінансування. Підприємство має обмежені ресурси для швидкого погашення поточних зобов'язань, що може створювати ризики у разі несподіваних фінансових навантажень. Для

підвищення фінансової стійкості рекомендується оптимізувати структуру короткострокових зобов'язань, зменшити частку запасів та ефективніше управляти дебіторською заборгованістю, а також нарощувати обсяг ліквідних активів.

Серед потенційних загроз для ліквідності можна виокремити зниження попиту на продукцію, падіння платоспроможності споживачів, а також загальну економічну нестабільність як в Україні, так і на світовому рівні.

На початку 2022 року вторгнення російської федерації на територію України безпосередньо позначилося на роботі ПрАТ «***». Попри вплив на бізнес-процеси, компанія зберегла безперервність виробництва, виконує всі фінансові зобов'язання у повному обсязі та не користується зовнішнім фінансуванням або відстрочкою платежів, навіть за умов форс-мажору.

2.3 Характеристика стану соціальна відповідальність на підприємстві

Соціальна відповідальність ПрАТ «***» є ключовим елементом корпоративної політики компанії, спрямованої на сталий розвиток, підтримку суспільства та забезпечення соціальних гарантій для працівників.

1. *Підтримка працівників.* Концерн активно забезпечує соціальні пільги для своїх співробітників, включаючи доступ до медичних послуг та страхування, а також програми навчання і професійного розвитку. Це створює комфортні умови праці та сприяє кар'єрному зростанню.

2. *Дотримання екологічних стандартів.* Компанія приділяє увагу охороні навколишнього середовища, впроваджуючи енергоефективні технології на виробництві та контролюючи вплив своїх процесів на екологію. Окрім цього, компанія працює над зменшенням обсягів відходів і підвищенням ефективності використання ресурсів.

3. *Благодійність та підтримка громад.* ПрАТ «***» бере участь у різних благодійних ініціативах, допомагає соціально незахищеним верствам населення та підтримує місцеві громади через фінансування освітніх і

культурних проєктів. Особлива увага приділяється програмам, що сприяють розвитку дітей та молоді.

4. *Партнерства та інновації.* Концерн активно співпрацює з іншими підприємствами, державними органами та громадськими організаціями для створення сприятливих умов сталого розвитку. Крім того, компанія впроваджує сучасні технології у виробництво, що підвищує якість продукції та ефективність виробничих процесів.

5. *Інклюзивність і різноманітність.* ПрАТ «***» підтримує принципи інклюзивності та рівних можливостей для всіх співробітників, незалежно від їхнього походження, статі, віку чи інших особистих характеристик.

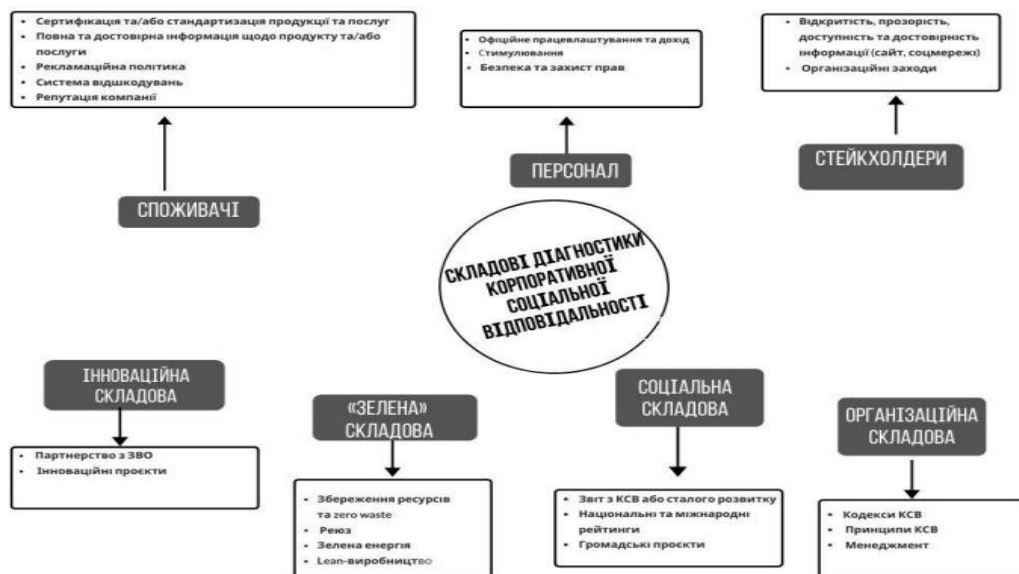


Рисунок 2.4. Складові діагностики корпоративної соціальної відповідальності ПрАТ «***». Джерело: [19].

*Приклад соціальних ініціатив у бізнесі ТМ «Agrola» від ПрАТ «***»*

Торгова марка «Agrola» - це не лише новаторський підхід у хлібопекарській справі, а й частина масштабної стратегії, спрямованої на формування суспільства, в якому ми живемо та розвиваємося. У своїй діяльності компанія активно сприяє побудові оновленої демократичної держави, де ключовим принципом є увага до ветеранів. У «Agrola» вважають

пріоритетом підтримку захисників країни та створення суспільства, де кожен герой отримує належне визнання за свою мужність і самопожертву.

У межах реалізації соціально відповідальної політики ПрАТ «***» ТМ «Agrola» об'єднує зусилля з Національним реабілітаційним центром «UNBROKEN» для надання допомоги пораненим військовослужбовцям. Придбання продукції ТМ «Agrola» з маркуванням «Незламні як ти» є не лише комерційною операцією, а й внеском у відновлення тих, хто віддав своє здоров'я за захист країни. З кожного виробу, реалізованого під цим маркуванням, 50 копійок спрямовується на реабілітацію ветеранів, які потребують лікування та системної допомоги. За 2025 рік на зазначені цілі вже перераховано 5 600 000 грн.

Компанія підкреслює, що головною метою проєкту є забезпечення повноцінного життя та здоров'я ветеранів, які продовжують жити активним життям у сучасній Україні, відбудова якої відбувається завдяки їхній героїчній самопожертві. При цьому вартість продукції для споживача не збільшується, а кожна покупка наближає ветеранів до повного відновлення.

Ініціативи для безпосередньої підтримки ветеранів

Розширення ветераноцентричного благодійного проєкту ТМ «Agrola» передбачає організацію заходів, що залучають суспільство та команду компанії до спілкування з захисниками, які проходять реабілітацію у Національному реабілітаційному центрі «UNBROKEN». До таких заходів належать:

- **Екскурсії на виробництво:** ветерани знайомляться з роботою підприємства, технологічними процесами виробництва, заморожування та транспортування продукції.
- **Кавові тренінги:** ветерани можуть поділитися власними спогадами та взяти участь у приготуванні кави, згадуючи досвід її приготування в польових умовах.
- **Арттерапія:** заняття арттерапією сприяють зниженню стресу, емоційному відновленню та психологічному комфорту.

Підтримка жінок, які супроводжують ветеранів

Проект «Людам потрібні Люди» передбачає надання підтримки матерям, дружинам, сестрам та партнерам поранених військовослужбовців. У межах перших зустрічей учасниці обмінювалися досвідом, отримували психологічну підтримку та практикували арттерапевтичні методики. Спільні заходи із залученням відомих громадських діячів, таких як співачка TAYANNA, та топ-менеджерів компанії включали Beauty-дні та тренінги для відновлення емоційного балансу.

Підтримка через купівлю продукції

Співпраця ТМ «Agrola» з Центром «UNBROKEN» реалізується також через створення арттерапевтичного простору для психологічної реабілітації пацієнтів. Частина вартості кожного виробу з маркуванням «Незламні як ти» спрямовується на фінансування цієї ініціативи. Таким чином, кожна покупка продукції ТМ «Agrola» стає внеском у відновлення ветеранів та підтримку їхнього подальшого повноцінного життя.

Висновки до розділу 2.

У другому розділі роботи проведено фінансово-економічний аналіз ПрАТ «***» та охарактеризовано систему корпоративної соціальної відповідальності підприємства. На основі аналізу можна зробити такі висновки. ПрАТ «***» демонструє стабільність фінансових показників, незважаючи на складні зовнішні умови, зокрема військову агресію. Компанія зберігає позитивну ліквідність, своєчасно виконує фінансові зобов'язання та не вдається до зовнішнього фінансування або відстрочок платежів, що свідчить про ефективне управління ресурсами та фінансову стійкість.

Підприємство реалізує комплексну політику соціальної відповідальності, яка охоплює підтримку працівників, дотримання екологічних стандартів, благодійні ініціативи та розвиток партнерств. Працівники забезпечені соціальними пільгами, медичними послугами, страхуванням, а також мають можливість професійного розвитку.

Через ТМ «Agrola» компанія реалізує ветераноцентричні проекти, спрямовані на підтримку поранених військових та їхніх сімей. Це включає фінансову допомогу через маркування продукції «Незламні як ти», організацію арттерапевтичних заходів, екскурсії на виробництво та психологічну підтримку жінок, які супроводжують ветеранів.

ПрАТ «***» активно впроваджує новітні технології у виробничі процеси та розвиває партнерські відносини з державними установами, громадськими організаціями та іншими підприємствами. Це дозволяє підвищувати якість продукції, ефективність бізнес-процесів та сприяє сталому розвитку компанії.

Діяльність ПрАТ «***» поєднує ефективне фінансове управління та активну соціальну позицію, що дозволяє підприємству не лише стабільно функціонувати на ринку, а й сприяти розвитку суспільства, підтримці працівників та ветеранів, дотриманню екологічних стандартів і впровадженню інновацій.

Таким чином, ПрАТ «***» демонструє високий рівень корпоративної соціальної відповідальності та фінансової стійкості, що є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності та формування позитивного іміджу підприємства.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА ЕТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Концептуальні засади удосконалення соціальної відповідальності підприємства

Соціальна відповідальність є одним із ключових інструментів забезпечення сталого розвитку підприємства, формування його позитивного іміджу та зміцнення довіри з боку споживачів, партнерів і суспільства. Для підприємств харчової промисловості, до яких належить ПрАТ «***», інтеграція принципів соціальної відповідальності має не лише етичний, але й стратегічний характер, оскільки якість продукції, безпека споживача та екологічна стабільність безпосередньо впливають на конкурентоспроможність бізнесу.

Удосконалення соціальної відповідальності підприємства повинно ґрунтуватися на концептуальних засадах, що поєднують економічну ефективність, екологічну збалансованість і соціальну справедливість. Такі засади передбачають реалізацію принципів корпоративного управління відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 26000, який визначає сім основних сфер соціальної відповідальності:

- організаційне управління;
- права людини;
- трудові практики;
- довкілля;
- чесні операційні практики;
- питання, пов'язані зі споживачами;
- участь і розвиток громад.

Для ПрАТ «***» ці напрями мають конкретне практичне наповнення. Зокрема, підприємство активно розвиває систему управління якістю, впроваджує принципи НАССР, удосконалює технологічні процеси з

урахуванням вимог харчової безпеки, а також дотримується екологічних стандартів виробництва. Компанія приділяє увагу розвитку трудового потенціалу, створенню безпечних умов праці, підвищенню кваліфікації персоналу та забезпеченню гендерної рівності.

У таблиці 3.1 нами розроблено концептуальну модель удосконалення соціальної відповідальності ПрАТ «***» відповідно до ISO 26000, із чітким розподілом сфер та принципів.

Таблиця 3.1

**Концептуальна модель удосконалення соціальної відповідальності
ПрАТ «***» відповідно до ISO 26000**

Сфера соціальної відповідальності (ISO 26000)	Принципи та практичні заходи для підприємства	Спрямування
Організаційне управління	✓ Формування внутрішніх політик та стандартів корпоративної етики ✓ Прозорі механізми управління та прийняття рішень	Структура, управління, рішення
Права людини	✓ Дотримання трудових прав та гендерної рівності ✓ Забезпечення умов для розвитку персоналу	Людські права, рівність
Трудові практики	✓ Безпечні умови праці ✓ Підвищення кваліфікації та мотивація персоналу	Працівники, розвиток
Довкілля	✓ Екологічно безпечні технології ✓ Використання ресурсозберігаючих та екологічно чистих методів	Екологія, сталий розвиток
Чесні операційні практики	✓ Прозорі фінансові та виробничі процеси ✓ Антикорупційні заходи	Чесність, прозорість
Питання, пов'язані зі споживачами	✓ Забезпечення якості продукції та безпеки споживачів ✓ Зворотний зв'язок із клієнтами	Споживачі, якість
Участь і розвиток громад	✓ Соціальні та освітні програми ✓ Підтримка місцевих ініціатив та екологічних проектів	Громада, партнерство

Джерело: власна розробка автора

Концептуальною основою підвищення рівня соціальної відповідальності Концерну має стати інтеграція принципів ISO 26000 у стратегічну та операційну діяльність, що передбачає:

- формування системи внутрішніх політик і стандартів корпоративної етики;
- створення прозорих механізмів комунікації з внутрішніми та зовнішніми зацікавленими сторонами;
- удосконалення системи моніторингу соціальних і екологічних показників;
- запровадження внутрішніх звітів із соціальної відповідальності (СВБ-звітів);
- розширення соціальних програм, спрямованих на підтримку місцевих громад, навчальних закладів та екологічних ініціатив.

Таким чином, концептуальні засади удосконалення соціальної відповідальності ПрАТ «***» полягають у побудові системи корпоративного управління, що базується на принципах етичності, прозорості, сталого розвитку та партнерства із суспільством. Це дозволяє перетворити КСВ із декларативного елементу корпоративної культури на ефективний стратегічний інструмент підвищення довіри, лояльності споживачів і довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

3.2. Рекомендації щодо інтеграції принципів соціальної відповідальності в стратегію управління підприємством

У сучасних умовах конкурентного ринку впровадження принципів соціальної відповідальності є не лише етичним обов'язком підприємства, але й важливим чинником його довгострокової конкурентоспроможності, репутаційної стійкості та сталого розвитку. Для того щоб соціальна відповідальність стала невід'ємною частиною корпоративної стратегії ПрАТ «***», необхідно забезпечити її інтеграцію в усі управлінські процеси підприємства.

Першим кроком є перегляд стратегічних цілей з урахуванням принципів сталого розвитку – економічної ефективності, соціальної справедливості та екологічної збалансованості. Рекомендується розробити корпоративну політику соціальної відповідальності, яка визначатиме місію, цінності та пріоритетні напрями соціальної активності підприємства, зокрема підтримку місцевих громад, розвиток персоналу та екологічну безпеку виробництва. Важливо інтегрувати цілі КСВ у стратегічне планування, бізнес-процеси та систему ключових показників ефективності (KPI), а також узгодити їх із Цілями сталого розвитку ООН.

Для ефективної реалізації політики соціальної відповідальності доцільно створити на підприємстві чітку організаційну структуру управління цим напрямом. Рекомендується призначити координатора з питань соціальної відповідальності, який здійснюватиме розробку, моніторинг та оцінювання соціальних програм. Крім того, питання соціальної відповідальності слід включити до компетенції керівництва компанії, щоб забезпечити стратегічний контроль і підзвітність у реалізації соціальних ініціатив.

Важливою умовою інтеграції принципів КСВ є розвиток корпоративної культури. ПрАТ «***» може впроваджувати навчальні програми, тренінги для персоналу з питань етики, здорового способу життя, охорони праці та екологічної свідомості. Розвиток системи нематеріальної мотивації – премій, соціальних пакетів, гнучкого графіка роботи, корпоративних заходів – сприятиме підвищенню лояльності працівників та формуванню відчуття причетності до спільної мети.

Особливу увагу варто приділити взаємодії із зацікавленими сторонами – споживачами, постачальниками, місцевими громадами, органами влади. Компанії доцільно запровадити механізм зворотного зв'язку, проводити громадські консультації, брати участь у місцевих соціальних проектах, підтримувати благодійні акції, спрямовані на розвиток освіти, культури та здорового харчування. Ефективним інструментом підвищення прозорості

стане підготовка щорічного соціального або нефінансового звіту за стандартами GRI чи ISO 26000, що дозволить оцінити досягнення у сфері КСВ та підвищити довіру партнерів і споживачів.

Одним із ключових напрямів соціальної відповідальності для ПрАТ «***» є екологічна відповідальність. У межах цього напрямку доцільно впроваджувати сучасні технології зниження енергоємності виробництва, мінімізації харчових відходів, використання екологічно безпечних матеріалів для пакування продукції. Важливим завданням є впровадження системи екологічного менеджменту відповідно до вимог стандарту ISO 14001, а також підвищення рівня поінформованості споживачів про екологічні ініціативи компанії.

Ми запропонували напрями інтеграції принципів соціальної відповідальності в стратегію управління ПрАТ «***», які відображені у таблиці 3.2.

Для забезпечення прозорості та підзвітності у сфері КСВ варто впровадити систему моніторингу соціально відповідальної діяльності. Це передбачає розробку показників ефективності, які оцінюють економічні, соціальні та екологічні результати. Доцільно також періодично проводити внутрішній аудит програм соціальної відповідальності, щоб визначати сильні та слабкі сторони у їх реалізації.

Не менш важливою складовою є комунікаційна політика у сфері КСВ. ПрАТ «***» може розробити інформаційні кампанії, що висвітлюватимуть соціальні ініціативи компанії у засобах масової інформації, соціальних мережах та на корпоративному сайті. Активна співпраця з громадськими організаціями, навчальними закладами та місцевими органами влади сприятиме підвищенню довіри до бренду та формуванню позитивного іміджу socially responsible компанії.

Таблиця 3.2

**Рекомендовані напрями інтеграції принципів соціальної
відповідальності в стратегію управління ПрАТ «***»**

Напрямок інтеграції	Основні заходи	Очікувані результати	Відповідальні підрозділи
1. Стратегічне планування	Розроблення політики КСВ; включення соціальних та екологічних цілей у стратегічні документи; узгодження з Цілями сталого розвитку ООН	Формування довгострокової стратегії сталого розвитку; підвищення репутації компанії	Департамент стратегічного розвитку, керівництво підприємства
2. Корпоративна культура та персонал	Проведення навчань і тренінгів із питань КСВ; створення системи мотивації; залучення працівників до волонтерських проєктів	Підвищення лояльності та продуктивності працівників; формування позитивного іміджу роботодавця	Відділ кадрів, служба корпоративних комунікацій
3. Взаємодія із зацікавленими сторонами	Налагодження партнерства з громадами, освітніми установами, ЗМІ; запровадження зворотного зв'язку; участь у соціальних ініціативах	Підвищення довіри та позитивного іміджу підприємства в суспільстві	PR-відділ, юридичний відділ
4. Екологічна відповідальність	Оптимізація споживання енергії, води, сировини; впровадження екологічного менеджменту ISO 14001; зменшення викидів CO ₂ ; екологічне пакування	Зменшення екологічного навантаження; зниження витрат; зростання екологічної репутації бренду	Технічна служба, відділ екології та якості
5. Моніторинг та звітність	Розроблення показників ефективності КСВ; складання соціальних/нефінансових звітів; проведення внутрішнього аудиту	Прозорість діяльності; підвищення довіри інвесторів і партнерів	Відділ внутрішнього аудиту, фінансовий департамент
6. Комунікаційна політика	Інформаційні кампанії, PR-заходи, публікації у ЗМІ; активна присутність у соцмережах; висвітлення соціальних ініціатив	Підвищення впізнаваності бренду як соціально відповідального; розширення ринкових можливостей	PR-відділ, маркетинговий департамент

Джерело: власні пропозиції автора

Отже, інтеграція принципів соціальної відповідальності в стратегію управління ПрАТ «***» забезпечить формування довгострокових конкурентних переваг, зміцнить корпоративну репутацію та підвищить рівень довіри з боку зацікавлених сторін. Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме переходу від декларативного до системного підходу в управлінні соціальною відповідальністю, поєднуючи економічну результативність з соціальною користю та екологічною збалансованістю.

3.3 Розроблення напрямів підвищення рівня соціальної відповідальності ПрАТ «*»**

Підвищення рівня соціальної відповідальності ПрАТ «***» є важливим напрямом розвитку підприємства, спрямованим на забезпечення сталого функціонування, зміцнення корпоративної репутації та зміцнення довіри з боку зацікавлених сторін. З огляду на сучасні тенденції у сфері корпоративної соціальної відповідальності та аналіз діяльності підприємства, доцільно виокремити такі основні напрями її удосконалення (рисунок 3.1).

1. Удосконалення внутрішньої соціальної політики.

Одним із ключових аспектів підвищення рівня соціальної відповідальності є посилення уваги до потреб і добробуту персоналу. Рекомендується:

- ✓ удосконалити систему матеріальної та нематеріальної мотивації працівників;
- ✓ запровадити програми професійного розвитку, підвищення кваліфікації та наставництва для молодих фахівців;
- ✓ удосконалити систему охорони праці, забезпечивши належні умови безпеки та гігієни;
- ✓ створити механізм збору пропозицій і ініціатив від працівників для участі у прийнятті управлінських рішень.

Такі заходи сприятимуть підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів і формуванню довгострокової лояльності персоналу до підприємства.

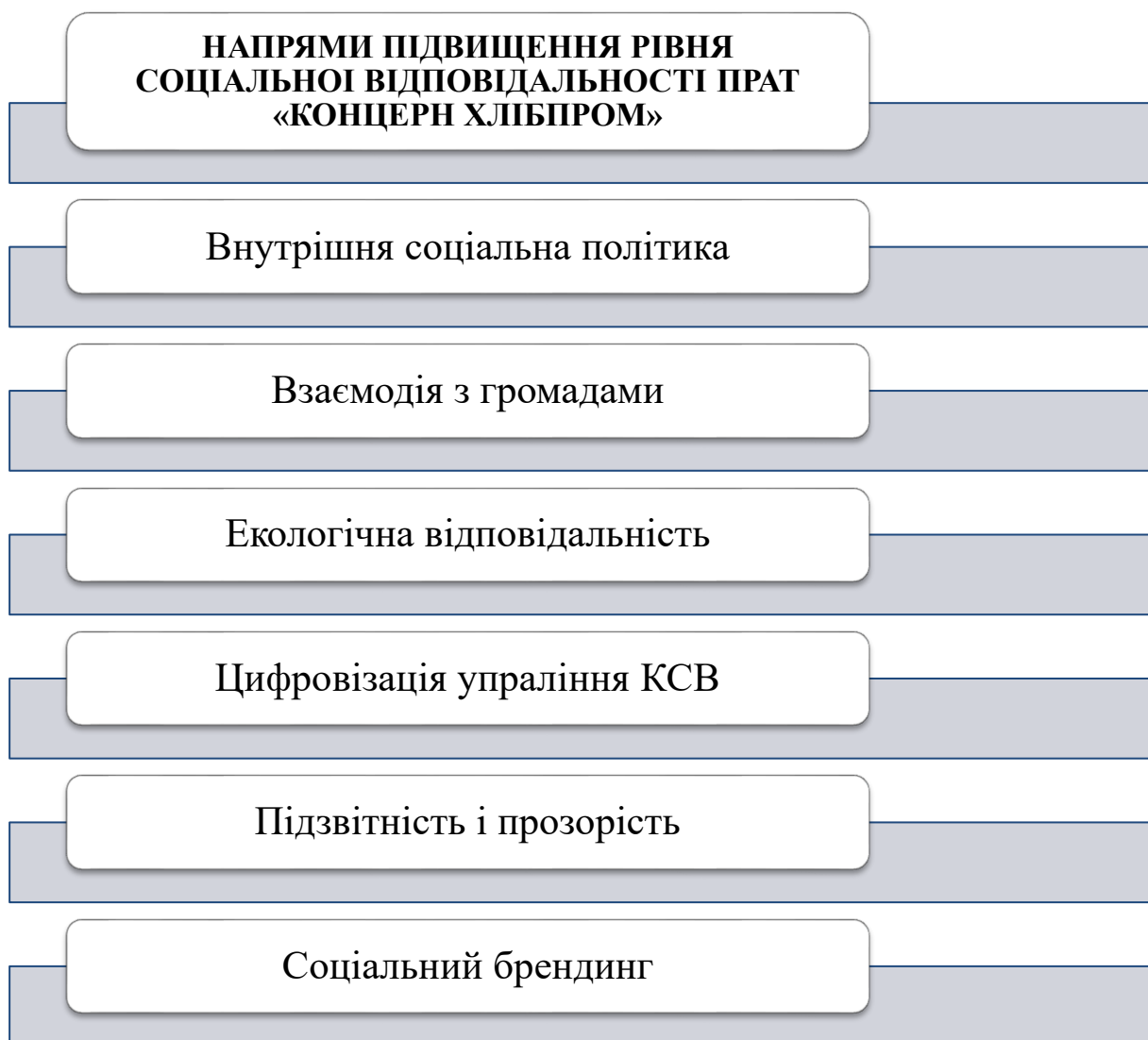


Рисунок 3.1 Основні напрями підвищення рівня соціальної відповідальності ПрАТ «***»

Джерело: власна розробка автора

2. Розширення соціальної взаємодії з громадами.

ПрАТ «***» має значний потенціал для зміцнення свого впливу як соціально орієнтованої компанії через участь у розвитку місцевих громад. Доцільно реалізовувати програми, спрямовані на:

- ✓ підтримку освітніх і культурних ініціатив у регіонах діяльності;
- ✓ партнерство з навчальними закладами для підготовки кадрів харчової промисловості;
- ✓ розвиток соціального підприємництва, підтримку локальних фермерських господарств;
- ✓ участь у благодійних акціях та волонтерських проєктах, пов'язаних із забезпеченням продовольчої безпеки та допомогою соціально вразливим верствам населення.

3. Поглиблення екологічної відповідальності підприємства.

Враховуючи екологічну складову діяльності ПрАТ «***», важливо посилити екологічну політику шляхом:

- ✓ переходу на енергоощадні технології та альтернативні джерела енергії;
- ✓ запровадження практик циркулярної економіки, зокрема переробки відходів виробництва;
- ✓ підвищення екологічної свідомості працівників через навчання та просвітницькі програми;
- ✓ проведення екологічних аудитів і підготовки щорічних звітів про вплив діяльності підприємства на довкілля.

4. Цифровізація процесів управління соціальною відповідальністю.

Одним із перспективних напрямів розвитку є впровадження інформаційних технологій у сфері КСВ. Зокрема, доцільно створити корпоративну онлайн-платформу або внутрішній портал, де працівники зможуть:

- ✓ знайомитися з ініціативами підприємства у сфері КСВ;
- ✓ брати участь у внутрішніх соціальних проєктах;

- ✓ надавати пропозиції щодо вдосконалення корпоративної етики та екологічної поведінки.

Також можливим є використання цифрових інструментів для моніторингу ефективності соціальних програм і збору даних для нефінансової звітності.

5. Підвищення прозорості та підзвітності.

З метою підвищення довіри з боку споживачів, інвесторів і партнерів важливо забезпечити відкритість інформації про соціальну діяльність підприємства. Рекомендується:

- ✓ впровадити щорічну практику підготовки звіту зі сталого розвитку відповідно до стандартів GRI;
- ✓ проводити публічні презентації результатів соціальних програм;
- ✓ брати участь у національних та міжнародних рейтингах соціально відповідальних компаній.

6. Розвиток бренду соціальної відповідальності.

Формування позитивного іміджу ПрАТ «***» як соціально орієнтованого бренду сприятиме зміцненню його позицій на ринку. Для цього варто:

- ✓ розробити єдину комунікаційну стратегію соціального брендингу;
- ✓ висвітлювати соціальні ініціативи підприємства у ЗМІ та соціальних мережах;
- ✓ створити програму лояльності для споживачів, яка підкреслює цінності здорового та відповідального споживання.

Узагальнення основних напрямів підвищення рівня соціальної відповідальності ПрАТ «***» наведено у таблиці 3.3.

Основні напрями підвищення рівня соціальної відповідальності ПрАТ

«***»

Напрямок розвитку	Основні заходи	Очікувані результати
<i>Внутрішня соціальна політика</i>	Мотиваційні програми, навчання, охорона праці, участь персоналу в управлінні	Зростання лояльності персоналу, підвищення продуктивності праці
<i>Взаємодія з громадами</i>	Благодійність, партнерство з навчальними закладами, соціальні проекти	Формування позитивного іміджу підприємства в суспільстві
<i>Екологічна відповідальність</i>	Енергоощадні технології, переробка відходів, екологічні аудити	Зниження впливу на довкілля, підвищення екологічної репутації
<i>Цифровізація управління КСВ</i>	Впровадження онлайн-платформи, моніторинг соціальних програм	Підвищення ефективності управління КСВ, прозорість процесів
<i>Підзвітність і прозорість</i>	Соціальні звіти, участь у рейтингах, відкриті комунікації	Зміцнення довіри інвесторів і партнерів
<i>Соціальний брендинг</i>	PR-кампанії, соціальні ініціативи, програми лояльності	Підвищення ринкової вартості та репутаційної стійкості компанії

Джерело: власні пропозиції автора

Реалізація запропонованих напрямів забезпечить системне підвищення рівня соціальної відповідальності ПрАТ «***», сприятиме гармонізації економічних, соціальних та екологічних інтересів, а також зміцненню його позицій як лідера соціально орієнтованого бізнесу у харчовій промисловості України.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено ключові наукові аспекти соціальної відповідальності підприємств, процеси її формування та впровадження в умовах національної економіки. Проведене дослідження дозволило не лише опрацювати теоретичні питання, а й розробити практичні рекомендації щодо механізмів формування соціальної відповідальності підприємств та шляхів її вдосконалення.

У першому розділі було детально досліджено сутність та значення корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) в умовах сучасного господарювання. Встановлено, що КСВ є не лише інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства, а й важливим фактором формування позитивного іміджу та довіри серед споживачів, партнерів і суспільства в цілому.

Проаналізовано різні концептуальні підходи до формування моделей соціальної відповідальності бізнесу, серед яких глобальна, американська, європейська, британська, скандинавська та азійська моделі. Зроблено висновок, що кожна модель відображає культурно-економічні особливості відповідної країни та пропонує специфічні інструменти інтеграції соціальної відповідальності в бізнес-процеси.

Окрему увагу приділено стандартам впровадження КСВ в Україні, зокрема міжнародним стандартам ISO 26000, які визначають рамки для оцінки та систематизації соціальної відповідальності підприємства. Було підкреслено необхідність адаптації цих стандартів до національних умов ведення бізнесу, що дозволяє забезпечити системність і прозорість соціально-відповідальної діяльності.

Другий розділ присвячено практичній оцінці діяльності ПрАТ «***». Проведено загальну характеристику підприємства, визначено його основні фінансові та виробничі показники, проаналізовано структуру витрат, доходів та ефективність використання ресурсів.

Фінансово-економічний аналіз показав, що підприємство демонструє стабільність у доходах та позитивну динаміку прибутковості, що створює сприятливі умови для інвестування у програми соціальної відповідальності. Оцінка стану соціальної відповідальності на підприємстві засвідчила наявність базових механізмів КСВ, таких як підтримка працівників, участь у соціальних ініціативах та реалізація програм корпоративного добробуту, проте визначено певні прогалини у стратегічному плануванні та системному підході до соціальної відповідальності.

У третьому розділі запропоновано концептуальні засади удосконалення соціальної відповідальності підприємства, які включають інтеграцію принципів КСВ у стратегічне управління, розвиток корпоративної культури та впровадження ефективних соціально-економічних програм.

Розроблено рекомендації щодо інтеграції принципів соціальної відповідальності у стратегію управління підприємством, що передбачає підвищення прозорості діяльності, формування етичних стандартів та активну участь у соціальних ініціативах. Також окреслено конкретні напрями підвищення рівня соціальної відповідальності ПрАТ «***», включаючи розвиток навчальних програм для персоналу, підтримку місцевих громад, екологічні ініціативи та посилення корпоративної етики.

Проведене дослідження підтверджує, що соціальна відповідальність є невід'ємним елементом сталого розвитку підприємства. Теоретичні засади, фінансово-економічний аналіз та практичні рекомендації дозволяють комплексно оцінити поточний стан КСВ на ПрАТ «***» та розробити шляхи його удосконалення. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зміцненню довіри споживачів і партнерів, а також формуванню відповідальної корпоративної культури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андросова О. Стратегія формування ефективної корпоративної культури підприємств машинобудування: теорія і практика в умовах мінливого середовища : монографія. Запоріжжя : ФОП Мокшанов В.В., 2019. 388 с.
2. Баранівський В.Ф., Скворцова Т.Г. Етика бізнесу: Навчальний посібник. К.: Видавець ПАЛИВОДА А.В., 2017. 200 с.
3. Варвус А. І. Зарубіжний досвід соціальної відповідальності бізнесу. Регіональна економіка. 2024. № 1(111). С. 112-118. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-1-11>
4. Ворончак І.О. Національні моделі соціальної відповідальності бізнесу: особливості та механізм формування. Економіка і суспільство. 2018. Випуск 17. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-4>
5. Глобальний договір ООН (UN Global Compact, 2000). URL: <http://www.globalcompact.org.ua>.
6. Карвацка Н.С., Гончарук А.М. Етика бізнесу та публічної сфери. Хмельницький: ХНУ, 2018. 132 с.
7. Катихін Є. О. Корпоративна соціальна відповідальність та практики у деяких її напрямках. URL: [http://194.44.12.92:8080/jspui/bitstream/123456789/1027/1/79-83_1'2012\(56\)_Katyhin.pdf](http://194.44.12.92:8080/jspui/bitstream/123456789/1027/1/79-83_1'2012(56)_Katyhin.pdf) (дата звернення: 04.08.2025).
8. КМУ «Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80#Text> (дата звернення: 04.08.2025).
9. Комарова К., Ковальчук Н. Соціальна відповідальність як складова стратегії розвитку бізнесу на підприємствах України. Інноваційна економіка. 2016. № 5-6. С. 25-30.

10. Кривоус В. Корпоративна соціальна відповідальність у контексті формування партнерських взаємовідносин між державою, бізнесом та суспільством. Журнал європейської економіки. 2016. Т. 15. № 2. С. 172-182.
11. КСВ під час війни: Індекс 2023. URL: https://docs.google.com/document/d/1QF12xDaVzoi07CXcK1J_4DAvuaP3ok5jtD_cIqaDjk/edit?tab=t.0. (дата звернення: 04.08.2025).
12. Лункіна Т. І., Власюк І. М. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу в Україні: сучасний стан та напрями вдосконалення. 2017. №1. С. 24 - 30.
13. Луньова, Т. (2022). Оцінка конкурентоспроможності національної економіки України: рейтинговий підхід. Економічний простір, (181), 38-42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-6>
14. Лучко Г. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип.67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-130>.
15. Лінгур Л. М. Роль корпоративної соціальної відповідальності у формуванні стратегії розвитку підприємства: сучасний підхід. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-11>.
16. Михасюк І., Косович Б., Лукашенко Т. Регулювання розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності в умовах економічної нестабільності: монографічний навчальний посібник. Львів : Ліга-Прес, 2020. 303 с.
17. Отенко І., Чепелюк М. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.
18. Охріменко О.О., Іванова Т.В. Соціальна відповідальність. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». 2015. 180 с. URL: <http://ied.kpi.ua/wp-content/uploads/2015/10/Socialnavidpovidalnist.pdf>.
19. Офіційна сторінка ПрАТ «***»: URL:<https://hlibprom.com.ua>. (дата звернення: 04.11.2025).

20. Петрашко Л. Корпоративна соціальна відповідальність в українській бізнес практиці. Міжнародна економічна політика. URL: <http://journals.uran.ua/jiep/article/view/27599> (дата звернення: 14.07.2025)
21. Підтримка бізнесу в умовах війни. URL: <https://business.diia.gov.ua/>. (дата звернення: 21.09.2025)
22. Про рейтинг. Sustainable Ukraine. URL: <https://sustainableukraine.com/ua/about.html>. (дата звернення: 14.09.2025)
23. Салун, М. М., Константиновський, Л. Л. (2021). Корпоративна соціальна відповідальність: тлумачення в Україні та за кордоном. *Підприємництво і торгівля*, (31), 55-61. <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-31-08>.
24. Тивончук О. ESG рейтинги компаній - сутність та особливості формування. Галицький економічний вісник. 2020. № 6 (67). С. 104-113. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.06.
25. Філіппова С.В. Соціальна відповідальність у стратегії управління вітчизняним підприємством: проблемні питання інтегрування механізму. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2017. № 2 (30). С. 5-17.
26. Фокіна-Мезенцева К. Мотиваційні основи корпоративної культури в системі менеджменту якості підприємства: теорія, методологія, практика : монографія. Херсон : Гельветика, 2018. 300 с.
27. Шутаєва О. О. Соціальна відповідальність в досягненні конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/93113/15-Shutaieva.pdf?sequence=1> (дата звернення: 14.07.2025).
28. Нова пошта. URL: <https://novaposhta.ua/12>. (дата звернення: 04.08.2025).
29. ПрАТ Київстар. URL: <https://kyivstar.ua/13>. (дата звернення: 04.08.2025).
30. ЕРАМ Україна. URL: <https://careers.epam.ua/14>. (дата звернення: 04.08.2025).

31. Infopulse Ukraine. URL: <https://www.infopulse.com/15>. (дата звернення: 04.08.2025).
32. Sense Bank. URL: <https://sensebank.ua/> (дата звернення: 04.08.2025).
33. Kosovych V., Kosovych B., Rym O. Investment of social entrepreneurship in Ukraine: current issues of legal regulation. Financial and credit activity: problems of theory and practice. Collection of scientific works. University of Banking of National Bank of Ukraine. Kyiv. Vol. 2 № 37. 2021. С. 467-475.
34. Baker M. Definitions of corporate social responsibility - What is CSR? URL: <https://mallenbaker.net/article/clear-reflection/definitions-of-corporate-social-responsibility-what-is-csr> (accessed 4 July 2025).
35. Bowen H. 1953. Social responsibilities of the businessman / H. Bowen // Harper & Row - N.Y.
36. Hopkins Michael Corporate social responsibility: an issues paper. URL: http://oit.org/wcm5/groups/public/---dgreports/---integration/documents/publication/wcms_079130.pdf (accessed 4 July 2025).
37. ISO 26000: Guidance on Social Responsibility (ISO/FDIS2600). International standard. URL: https://www.tuv.com/media/india/informationcenter_1/systems/Corporate_Social_Responsibility.pdf. (accessed 4 July 2025).
38. Michael Blowfield Corporate Social Responsibility - The Failing Discipline and Why it Matters for International Relations. DOI: <https://doi.org/10.1177/0047117805052812> (accessed 4 July 2025).
39. Thridchai Sattayapanich, Piyapong Janmaimool, Jaruwan Chontanawat. Factors Affecting Community Participation in Environmental Corporate Social Responsibility Projects: Evidence from Mangrove Forest Management Project. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity. 2022. 8, 209. DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc8040209>. (accessed 4 July 2025).
40. UNIDO. What is CSR? URL: <https://www.unido.org/our-focus/advancing-economic-competitiveness/competitive-trade-capacities-and-corporateresponsibility/corporate-social-responsibility-market-integration/what-csr> (accessed 4 July 2025).