

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

_____ Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (ім'я та прізвище)

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

«__» _____ 2025 р.

«__» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент» _____

на тему: «Реалізація концепції соціальної відповідальності на підприємстві» _____

Виконав: здобувач 4 курсу, групи МН-4-7

Скоробагатько Дмитро Михайлович

_____ (підпис)

Керівник к. е. н., доц. Турчина Марія Петрівна

_____ (підпис)

Рецензент _____

(ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

Я як здобувач Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надав і не одержував недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач _____

(підпис)

Київ – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
«01» листопада 2024 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

_____ Скоробагатька Дмитра Михайловича _____

1. Тема роботи «Реалізація концепції соціальної відповідальності на підприємстві»

керівник роботи Турчина М. П., к.е.н., доцент _____

затверджені наказом закладу вищої освіти від 01.11.2024 р. № 928-КС. _____

2. Строк подання здобувачем роботи 21 травня 2025 р. _____

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат». _____

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні та методичні засади реалізації соціальної відповідальності на підприємстві. _____

Розділ 2. Дослідження діяльності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» та особливостей реалізації концепції соціальної відповідальності

Розділ 3. Удосконалення реалізації концепції соціальної відповідальності на ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 5 рисунках та 25 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 01 листопада 2024 року**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	02.12.2024 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	25.12.2024 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	31.12.2024 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	29.01.2025 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	10.03.2025 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	10.04.2025 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	25.04.2024 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	29.04.2025 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	08.05.2025 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	12.05.2025 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	21.05.2025 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач

(підпис)

Дмитро СКОРОБАГАТЬКО

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Марія ТУРЧИНА

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі розглянуто і узагальнено існуючі теоретико-методичні засади реалізації соціальної відповідальності на підприємстві. Описано підходи до оцінювання рівня корпоративної соціальної відповідальності та особливості її впровадження в умовах українських підприємств.

Проведено аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства та охарактеризовано особливості реалізації соціальної відповідальності у ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат».

На основі проведеного дослідження було розроблено програму удосконалення КСВ на підприємстві, яка включає заходи з покращення екологічної відповідальності, соціального захисту працівників та взаємодії з громадою.

Проведені розрахунки свідчать, що запропоновані заходи є економічно доцільними та можуть бути впроваджені в діяльність підприємства.

Кваліфікаційна робота складена на 100 сторінках (без урахування додатків), містить 29 таблиць, 5 рисунків.

Ключові слова: соціальна відповідальність, корпоративна стратегія, підприємство, КСВ, управління, м'ясопереробна галузь.

ANNOTATION

In the final work the existing theoretical and methodological foundations of corporate social responsibility at the enterprise are considered and summarized. The paper describes the approaches to assessing CSR level and the features of its implementation at Ukrainian enterprises.

The present study analyzes the economic activity of the enterprise and characterizes the specifics of CSR implementation at “Zhytomyr Meat Producing Company”.

Based on the study, a CSR improvement program was developed, including measures to enhance environmental responsibility, employee social protection, and community engagement.

The calculations show that the proposed measures are economically feasible and can be implemented in the enterprise’s operations.

The final work is composed of 100 pages (without appendices), contains 29 tables, 5 drawings.

Key words: social responsibility, corporate strategy, enterprise, CSR, management, meat industry.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	10
1.1. Сутнісні характеристики соціальної відповідальності підприємств	10
1.2. Теоретичні основи функціонування соціально відповідального бізнесу	18
1.3. Методичні підходи до аналізу та оцінювання рівня соціальної відповідальності підприємства	27
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ» ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ	35
2.1. Аналіз ринку м'ясної продукції в Україні та регіоні діяльності підприємства	35
2.2. Загальна характеристика діяльності ТОВ “Житомирський м’ясокомбінат”	46
2.3. Оцінка рівня реалізації соціальної відповідальності на підприємстві	58
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»	69
3.1. Програма діяльності підприємства щодо підвищення рівня соціальної відповідальності підприємства	69
3.2. Вихідна інформація для обґрунтування доцільності реалізації обраних заходів	73
3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми та впровадження обґрунтованого заходу	82
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	91
ДОДАТКИ	101

ВСТУП

У сучасних умовах глобальних трансформацій та посилення соціального впливу бізнесу на довкілля, громади та добробут працівників, питання реалізації корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) набуває особливої значущості. Бізнес не лише виконує економічну функцію, а й несе відповідальність перед суспільством за наслідки своєї діяльності. Формування системи КСВ дозволяє підприємствам досягати сталого розвитку, зміцнювати довіру з боку споживачів, партнерів та держави, а також забезпечувати свою репутаційну стійкість на ринку.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю інтеграції соціальної відповідальності у стратегічне управління підприємствами в Україні, що особливо важливо в умовах воєнного стану, економічної нестабільності, посилення регуляторного тиску з боку міжнародних партнерів і зростаючих очікувань з боку суспільства. На прикладі діяльності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» вбачається реальна можливість практичного дослідження того, як концепція КСВ може бути реалізована в агропромисловому секторі з високим ступенем соціального впливу.

Тема соціальної відповідальності широко досліджується в працях вітчизняних, зокрема таких, як Н. Шандова, Г. Жосан, О. Харун, М. Чупріна та інші. Водночас практичні аспекти впровадження КСВ на рівні конкретних підприємств залишаються недостатньо розробленими, що й обумовлює потребу у прикладному аналізі та розробленні дієвих управлінських рішень.

Об'єктом дослідження є діяльність ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» у контексті реалізації концепції соціальної відповідальності.

Предметом дослідження виступають організаційно-економічні механізми реалізації корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві та напрями їх удосконалення.

Метою роботи є розроблення пропозицій щодо удосконалення реалізації концепції соціальної відповідальності на ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» шляхом поглибленого аналізу поточної ситуації, визначення її проблемних аспектів та формування практичної програми підвищення рівня КСВ.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

1. Розкрити зміст, функції та еволюцію поняття соціальної відповідальності підприємств у теоретичному дискурсі.
2. Висвітлити основні підходи до формування соціально відповідального бізнесу та визначити його місце в сучасній економіці.
3. Узагальнити методичні підходи до оцінки рівня реалізації соціальної відповідальності на підприємстві.
4. Проаналізувати ринок м'ясної продукції в Україні та регіоні діяльності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» як зовнішній контекст реалізації КСВ.
5. Дослідити організаційно-економічні характеристики діяльності підприємства.
6. Оцінити фактичний рівень реалізації корпоративної соціальної відповідальності на ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат».
7. Розробити програму вдосконалення реалізації соціальної відповідальності на підприємстві з урахуванням сучасних викликів.
8. Обґрунтувати доцільність впровадження запропонованих заходів соціального спрямування.
9. Визначити управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми та механізми впровадження соціальних ініціатив на підприємстві.

Сферою застосування результатів дослідження є діяльність ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат», а також інші підприємства харчової промисловості, зацікавлені у впровадженні КСВ.

Методи дослідження, застосовані в роботі, включають: аналіз і синтез — для вивчення теоретичних основ КСВ; статистичні методи — для

оцінювання фінансових і соціальних показників підприємства; експертні оцінки та SWOT-аналіз — для розробки програми вдосконалення; порівняльний аналіз — для оцінки ефективності КСВ; графічний метод — для наочного представлення результатів.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти, статистичні дані Держстату, фінансова звітність ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат», матеріали внутрішньої документації підприємства, звіти про КСВ, наукові публікації.

Практична значущість роботи полягає у можливості використання запропонованих підходів до оцінки та вдосконалення КСВ для підвищення ефективності соціального управління на підприємствах агропромислового сектору. Ступінь новизни полягає в обґрунтуванні цілісної програми реалізації КСВ з урахуванням сучасних викликів та потенціалу конкретного підприємства.

Структура роботи відповідає меті та завданням дослідження і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутнісні характеристики соціальної відповідальності підприємств

У сучасних умовах глобалізації, посилення соціальних викликів та зростання суспільної уваги до етичності ведення бізнесу, питання соціальної відповідальності підприємств набуває особливого значення. Економічна активність бізнес-структур дедалі більше оцінюється не лише за рівнем прибутковості, а й за масштабами та ефективністю їхньої участі у вирішенні соціальних і екологічних проблем. У зв'язку з цим формування та реалізація концепції корпоративної соціальної відповідальності виступає важливим напрямом діяльності підприємств, що прагнуть до сталого розвитку та конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Соціальна відповідальність підприємства є багатовимірним та динамічним поняттям, що поєднує в собі елементи етики, права, економіки, соціології та екології. Вона відображає сучасний підхід до ведення бізнесу, відповідно до якого підприємство не обмежується досягненням прибутку, а також усвідомлює свій вплив на суспільство та довкілля і вживає відповідних заходів для мінімізації негативних наслідків. Суть цього поняття полягає в тому, що компанія визнає свої зобов'язання перед різними зацікавленими сторонами — працівниками, споживачами, партнерами, громадськими організаціями, органами влади, місцевими громадами — та інтегрує соціальні, екологічні й етичні аспекти у свою господарську діяльність [35].

На відміну від традиційного уявлення про підприємство як виключно інструмент отримання прибутку, сучасна концепція соціальної відповідальності вимагає від бізнесу враховувати інтереси суспільства, діяти у спосіб, який сприяє сталому розвитку, а також відповідати на соціальні виклики. Вона виявляється як у внутрішній політиці компанії, через

підкування про працівників, створення безпечних умов праці, забезпечення гендерної рівності, розвиток людського капіталу, так і у зовнішній площині — через захист довкілля, участь у соціально значущих проєктах, прозорість у веденні діяльності, етичне ставлення до споживачів і громади [35].

Розглянемо основні характеристики соціальної відповідальності підприємств (табл. 1.1)

Таблиця 1.1

Основні характеристики соціальної відповідальності підприємств

Ознака	Змістове наповнення
1	2
Економічна відповідальність	Забезпечення прибутковості, стабільності, створення робочих місць, інвестування в розвиток та інновації
Правова відповідальність	Дотримання чинного законодавства у сфері праці, екології, оподаткування, конкуренції, безпеки продукції
Етична відповідальність	Відповідальне та справедливе ставлення до працівників, споживачів, партнерів, уникнення дискримінації та корупції
Філантропічна відповідальність	Добровільна участь у соціально значущих ініціативах: благодійність, культурні, освітні, екологічні проєкти
Внутрішній вимір КСВ	Підкування про персонал: гідні умови праці, розвиток персоналу, соціальний захист, корпоративна культура
Зовнішній вимір КСВ	Взаємодія з громадами, захист довкілля, підтримка соціальних ініціатив, прозорість у бізнес-діяльності
Стратегічна роль КСВ	Інтеграція КСВ у корпоративну стратегію, підвищення репутації, довіри, інвестиційної привабливості підприємства

Джерело: [35]

Як видно з таблиці 1.1, соціальна відповідальність підприємства охоплює не лише обов'язкові аспекти дотримання законодавства, а й ширше коло добровільних ініціатив, спрямованих на гармонізацію бізнесу й суспільства.

Внутрішній аспект соціальної відповідальності полягає у дотриманні підприємством соціальних стандартів щодо персоналу. Це включає забезпечення справедливих умов праці, рівного доступу до можливостей професійного розвитку, охорони праці, соціального захисту, підтримки працівників у кризових ситуаціях, організації корпоративного навчання, турботи про психологічний комфорт, формування етичної корпоративної

культури. Такі дії сприяють підвищенню мотивації персоналу, зростанню його лояльності, зменшенню плинності кадрів і зміцненню репутації компанії на ринку праці.

Зовнішній вимір соціальної відповідальності передбачає відповідальне ставлення підприємства до свого соціального та екологічного оточення: місцевих громад, споживачів, партнерів, постачальників, а також природного середовища. Йдеться про участь у розвитку територій, на яких підприємство функціонує, підтримку освітніх, екологічних, культурних ініціатив, прозору взаємодію з органами влади та громадськістю, етичне позиціонування бренду на ринку. Важливою складовою є також екологічна відповідальність, яка реалізується через заходи з енергоефективності, мінімізації викидів і відходів, впровадження екологічно чистих технологій, створення сталого ланцюга постачання. Усе це сприяє формуванню позитивного соціального капіталу підприємства, підвищенню рівня довіри з боку споживачів, інвесторів і партнерів, а також розширенню ринкових можливостей [35].

У рамках сучасної корпоративної стратегії соціальна відповідальність підприємства розглядається як важливий інструмент досягнення довгострокових бізнес-цілей. Йдеться не лише про моральний обов'язок чи репутаційний імідж, а про системну інтеграцію принципів відповідального управління у всі аспекти діяльності компанії. Підприємства, які послідовно реалізують соціальну відповідальність, демонструють вищу стійкість до зовнішніх викликів, краще адаптуються до змін у ринковому середовищі, мають переваги у залученні інвестицій, а також формують глибше вкоріненість у соціальному контексті, в якому вони функціонують.

Соціальна відповідальність підприємства виступає важливим чинником його легітимації у суспільстві. Визнання підприємства як відповідального учасника соціального життя створює сприятливі передумови для формування сталих партнерств із державними органами, громадськими організаціями, закладами освіти, засобами масової інформації, іншими підприємствами. Прозорість, відкритість, підзвітність і здатність до соціального діалогу є

основними критеріями ефективної взаємодії між бізнесом та зацікавленими сторонами [44, с. 65].

Основні структурні елементи соціальної відповідальності підприємств окреслюють зміст цього багатогранного явища та дозволяють систематизувати підходи до його реалізації на практиці. Серед найбільш поширених і визнаних у науковій літературі моделей варто виокремити концепцію чотирирівневої структури соціальної відповідальності, запропоновану А. Керролом. Згідно з його пірамідальною моделлю, соціальна відповідальність підприємства формується на основі чотирьох взаємопов'язаних рівнів: економічного, правового, етичного та філантропічного. Кожен з цих рівнів відображає певний вимір обов'язків бізнесу перед суспільством і має свої характерні риси [54] (рис. 1.1).



Рисунок 1.1. Піраміда корпоративної соціальної відповідальності А. Керролла

Джерело: [54]

Економічна відповідальність становить фундамент усієї конструкції. Вона передбачає здатність підприємства ефективно функціонувати, бути прибутковим, створювати робочі місця, інвестувати в інновації та забезпечувати стабільність для всіх зацікавлених сторін. Економічна діяльність є первинною умовою існування бізнесу, тому саме її ефективність

визначає можливість реалізації інших складників соціальної відповідальності. У цьому сенсі прибутковість не є протиставленням соціальному добру, а стає передумовою для досягнення ширших суспільних цілей.

Правова відповідальність означає, що підприємство повинно дотримуватися чинного законодавства, включаючи трудові, антимонопольні, податкові, екологічні та інші норми. Закон є мінімально необхідним рівнем соціальної поведінки бізнесу, тому його дотримання — не питання добровільності, а базовий обов'язок. Водночас правова відповідальність тісно пов'язана з інституційною зрілістю як самого підприємства, так і держави, що формує рамки регуляторної політики. Компанії, які ігнорують правові норми, втрачають не лише легітимність, а й довіру стейкхолдерів [54].

Етична відповідальність виходить за межі формальних правових вимог і стосується дотримання моральних норм, справедливого поводження з усіма учасниками економічних процесів, відповідального прийняття рішень, запобігання дискримінації, корупції, недобросовісній конкуренції. Етичні зобов'язання вимагають від підприємства діяти відповідно до загальнолюдських цінностей і суспільних очікувань, навіть коли такі дії не регламентуються безпосередньо законодавством. На цьому рівні формується корпоративна культура, що визначає поведінку компанії в ситуаціях морального вибору.

Філантропічна (або дискреційна) відповідальність є найвищим рівнем соціальної відповідальності. Вона охоплює добровільні ініціативи підприємств, які спрямовані на покращення добробуту суспільства: благодійність, підтримку культури, освіти, охорони здоров'я, екологічних проєктів тощо. Хоча цей рівень не є обов'язковим, саме він дозволяє компаніям демонструвати щире соціальне залученість, ініціативність та формувати позитивний соціальний імідж. Підприємства, які реалізують філантропічні програми, зазвичай розглядають їх як складову довгострокової стратегії сталого розвитку [54].

Альтернативним і водночас доповнювальним підходом до структуривання соціальної відповідальності є концепція зацікавлених сторін, або теорія стейкхолдерів, що була запропонована Е. Фріманом. Вона фокусує увагу на тому, що підприємство несе відповідальність не лише перед своїми акціонерами або власниками капіталу, а й перед усіма сторонами, які мають інтерес до його діяльності або перебувають під її впливом. До таких груп належать працівники, споживачі, постачальники, місцева громада, органи влади, засоби масової інформації, неурядові організації та інші суб'єкти [54].

У межах цієї концепції соціальна відповідальність підприємства постає як процес узгодження інтересів різних стейкхолдерів задля досягнення балансу між економічними, соціальними та екологічними цілями. Відтак управління соціальною відповідальністю перетворюється на інструмент стратегічного планування, який дозволяє не лише підвищити ефективність господарської діяльності, а й зміцнити репутацію, сформувати довіру, знизити ризики конфліктів і забезпечити соціальну стабільність у середовищі функціонування підприємства.

У сучасних умовах розвитку України, які позначені глибокими соціально-економічними, політичними та гуманітарними трансформаціями, соціальна відповідальність підприємств набула нової ваги як фактор забезпечення суспільної стабільності, соціального партнерства та довіри до бізнесу. Попри зростаючу увагу до цього явища, концепція соціальної відповідальності в українській практиці перебуває на етапі становлення, що обумовлюється низкою об'єктивних і суб'єктивних чинників [15].

З одного боку, нормативно-правове поле, яке регулює сферу соціальної відповідальності, поступово розширюється. В українському законодавстві та державних стратегічних документах усе частіше з'являються посилання на необхідність дотримання принципів відповідального ведення бізнесу, соціального партнерства, екологічної сталості. Проте в більшості випадків соціальна відповідальність підприємств поки що залишається поза рамками обов'язкового регулювання, що формально зберігає її добровільний характер.

Унаслідок цього багато українських компаній сприймають реалізацію соціальних ініціатив не як частину стратегічного управління, а як елемент репутаційного просування чи епізодичну благодійну активність.

Низький рівень інституціалізації соціальної відповідальності в українському бізнес-середовищі значною мірою зумовлений структурними бар'єрами. Переважна частина підприємств має обмежені фінансові ресурси, що унеможлиблює системну реалізацію соціальних програм. Особливо це характерно для малого та середнього бізнесу, який функціонує в умовах високих податкових навантажень, нестабільного попиту й відсутності державної підтримки. Багато українських управлінців не мають достатнього рівня обізнаності щодо концепції соціальної відповідальності, її переваг, механізмів реалізації, інструментів моніторингу та оцінки ефективності. В Україні досі відсутня єдина державна стратегія щодо стимулювання відповідальної поведінки бізнесу, а наявні ініціативи, як правило, реалізуються в рамках пілотних проєктів або міжнародних програм технічної допомоги [15].

Водночас, починаючи з 2014 року, а особливо після повномасштабного вторгнення у 2022 році, спостерігається чітка тенденція до зростання соціальної ролі бізнесу в Україні. Компанії все активніше долучаються до вирішення критичних соціальних проблем, пов'язаних із захистом населення, підтримкою внутрішньо переміщених осіб, реабілітацією ветеранів, забезпеченням медичних потреб, відбудовою інфраструктури в постраждалих регіонах. Значна частина підприємств бере участь у програмах допомоги Збройним силам України, співпрацює з благодійними фондами та органами місцевого самоврядування, надає гуманітарну допомогу, організовує волонтерську діяльність своїх працівників. Зросла й увага до екологічних аспектів: підприємства поступово впроваджують практики енергоефективності, утилізації відходів, екологічної сертифікації продукції [15].

Соціальна активність бізнесу поступово набуває ознак цілісного підходу до соціальної відповідальності, що виражається в розробці корпоративних програм сталого розвитку, соціальному звітуванні, запровадженні політик у сфері прав людини, етики, антикорупційних стандартів. Особливо показовою є поява у великих українських компаніях окремих структурних підрозділів або посад, відповідальних за реалізацію соціальної політики підприємства, моніторинг соціальних ризиків, формування стратегій взаємодії із зацікавленими сторонами.

Паралельно розширюється співпраця між підприємствами та місцевими громадами. У багатьох регіонах України бізнес стає важливим учасником процесів децентралізації, беручи участь у реалізації місцевих програм розвитку, модернізації соціальної інфраструктури, розвитку освіти та охорони здоров'я. Таке партнерство виявляється не лише у фінансуванні проєктів, а й у спільному стратегуванні, розробці антикризових заходів, підвищенні рівня громадської активності. Важливо, що завдяки взаємодії з громадянським суспільством український бізнес поступово долає бар'єр недовіри та зміцнює соціальний капітал [15].

У нових умовах все більшої актуальності набуває узгодження соціальної діяльності підприємств із цілями сталого розвитку, сформульованими Організацією Об'єднаних Націй. Така інтеграція дозволяє українському бізнесу позиціонувати себе на міжнародному рівні як відповідального та перспективного партнера, а також залучати фінансування від глобальних донорів, інвестиційних фондів, банків розвитку. У свою чергу, відповідність міжнародним стандартам (таким як ISO 26000, Глобальний договір ООН, принципи ESG) підвищує прозорість і довіру до українських компаній, сприяє відкриттю нових ринків збуту [15].

Отже, соціальна відповідальність підприємств — це комплексна характеристика, яка поєднує економічну, правову, етичну та соціальну складові діяльності бізнесу, спрямовані на забезпечення гармонійного розвитку суспільства. Вона є не лише наслідком етичного вибору

керівництва, а й інструментом досягнення стійкої конкурентної позиції. Ефективне впровадження КСВ потребує стратегічного планування, адаптації до національних умов, а також постійної взаємодії із зацікавленими сторонами. У сучасних умовах КСВ стає не лише добровільною практикою, а й необхідною умовою функціонування відповідального бізнесу в Україні.

1.2. Теоретичні основи функціонування соціально відповідального бізнесу

Функціонування соціально відповідального бізнесу (СВБ) як системного феномену ґрунтується на певних теоретичних положеннях, що охоплюють його місце в економічній системі, механізми взаємодії з зацікавленими сторонами, принципи формування політики соціальної відповідальності та її інституційну реалізацію. Теоретичні основи СВБ розкриваються через міждисциплінарне поєднання економічної теорії, етики, менеджменту, екології, права, соціології.

Усвідомлення соціальної відповідальності бізнесу як не просто окремого напрямку діяльності, а як парадигми управління, зумовлює необхідність глибокого аналізу її концептуальних засад, моделей, підходів до класифікації та визначення функціональних характеристик. Саме з цього теоретичного підґрунтя випливає логіка побудови соціально відповідальної бізнес-моделі, яка здатна ефективно поєднувати прибутковість із користю для суспільства та довкілля.

Теоретико-методологічна сутність соціально відповідального бізнесу формується на міждисциплінарному підґрунті, що об'єднує економіку, управління, соціологію, право, етику, екологію та теорію сталого розвитку. У сучасних умовах СВБ виступає не лише як економічний суб'єкт, а як повноцінний інститут громадянського суспільства, що функціонує відповідально щодо працівників, партнерів, споживачів, місцевих громад, навколишнього середовища та держави [35].

У фундаменті концепції СВБ лежить ідея добровільного поєднання економічної діяльності з виконанням соціальних і екологічних зобов'язань. Такий підхід, на думку Н. Водницької [7], передбачає врахування очікувань суспільства під час прийняття управлінських рішень. О. Ворона [8] визначає соціальну відповідальність бізнесу як діяльність, що перевищує встановлені законодавством вимоги та охоплює не лише економічну, а й соціальну, трудову та екологічну складові. О. Грішнова і Г. Міщук розглядають СВБ як реалізацію соціальних програм у межах економічної доцільності. Такий підхід дозволяє уникати надмірної фінансової напруги, зберігаючи при цьому соціальний ефект [13, с. 14].

Серед головних теоретичних засад СВБ є теорія зацікавлених сторін, яку активно розвивали Е. Фріман у західній традиції та О. Карпенко й Н. Мандзюк — у межах українських досліджень [31]. На їхню думку, бізнес повинен відповідати не лише перед акціонерами, а й перед усіма сторонами, які прямо чи опосередковано залучені до його діяльності. Цю ідею підтримують також О. Поважний і Н. Орлова, підкреслюючи необхідність урахування соціальних пріоритетів під час ухвалення рішень на стратегічному рівні [51].

І. Савченко зазначає, що СВБ є формою реалізації громадянської відповідальності бізнесу перед суспільством, що передбачає участь у розв'язанні актуальних соціальних проблем [61]. Такої ж позиції дотримується О. Литвиненко, який трактує СВБ як систему дій, спрямованих на формування довготривалого партнерства з громадою, органами влади, неприбутковими структурами [10].

Низка українських авторів пропонує розширене тлумачення теоретико-методологічного підходу до СВБ. Зокрема, В. Тарасевич акцентує на галузевій специфіці та підкреслює значення морально-етичних принципів у банківському секторі [71]. В. Дюжев та О. Подрез у своїх працях вказують, що ефективність соціально відповідального бізнесу визначається не лише масштабом реалізованих проєктів, а й ступенем залучення стейкхолдерів до

процесів управління [23]. Також В. Гуменна наголошує, що соціальна відповідальність формується як соціокультурний контекст функціонування підприємства [15].

У міжнародному теоретичному полі широко визнаними є підходи, що відображені у стандартах, зокрема ISO 26000, де СВБ визначається як відповідальність організації за вплив її рішень на суспільство і довкілля через прозору та етичну поведінку. Подібну позицію підтримує й Всесвітня рада бізнесу зі сталого розвитку, наголошуючи на необхідності поєднання економічного зростання з підвищенням якості життя [46, с. 109].

Погляди щодо сутності СВБ варіюються: М. Фрідман обмежував соціальну роль бізнесу лише максимізацією прибутку у межах закону, тоді як П. Друкер, Р. Вуд, Г. Боуен акцентували на соціальній відповідальності бізнесу як важливому факторі сталого розвитку. Ці теоретичні засади стали основою для формування концепцій стратегічної філантропії, створення спільних цінностей (М. Портер, М. Креймер) та теорії корпоративного громадянства [47].

Суттєве місце у методології СВБ посідає поняття екологічної відповідальності, яка, на думку А. Колот, передбачає не компенсацію шкоди, а запобігання негативному впливу бізнесу на довкілля. Це включає впровадження екологічних інновацій, розвиток ресурсозберігаючих технологій, підтримку екоосвітніх проєктів [36].

Класифікація моделей соціально відповідального бізнесу (СВБ) є важливим інструментом для розуміння особливостей реалізації соціальної відповідальності в різних країнах, секторах економіки та організаційних середовищах. Моделі СВБ зазвичай систематизуються за такими ознаками: географічною, інституційною, ціннісною, функціональною, галузевою та організаційною. Кожна з моделей відображає специфіку соціально-економічного розвитку, рівень участі держави, очікування суспільства та особливості корпоративної культури [32].

Розглянемо основні моделі соціально відповідального бізнесу та їх характеристику (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Основні моделі соціально відповідального бізнесу та їх
характеристика**

Модель СВБ	Географічна прив'язка	Основні ознаки	Роль держави	Соціальні пріоритети
1	2	3	4	5
Американська	США, Канада	Добровільність, корпоративна філантропія, саморегуляція	Мінімальна	Благодійність, репутація
Європейська	ЄС, Велика Британія, Німеччина	Інституційна підтримка, соціальний діалог, прозора звітність	Висока	Сталий розвиток, інклюзія, звітність
Азійська	Японія, Південна Корея, Китай	Патерналістська культура, корпоративна етика, гармонія	Середня	Колективізм, відповідальність перед поколіннями
Змішана	Канада, Україна, Польща	Поєднання європейського та американського підходів	Залежить від країни	Гнучка адаптація до контексту
Кооперативна	Скандинавські країни	Співпраця бізнесу, держави та громадянського суспільства	Висока	Рівність, екологія, соціальні гарантії
Автономна	Підприємства з саморегулюванням	Повна ініціатива бізнесу без зовнішнього впливу	Низька	Залежить від внутрішньої політики компанії

Джерело: [32]

У географічному вимірі найпоширенішими є три класичні моделі: американська, європейська та азійська. Американська модель базується на концепції саморегуляції та добровільності. Основним її фокусом є корпоративна філантропія, що проявляється у благодійності, спонсорстві, соціальних інвестиціях з метою формування позитивного іміджу компанії. Держава не втручається безпосередньо у соціальну політику підприємств,

залишаючи за ними право самостійно визначати напрямки соціальної активності. Ця модель є найбільш розвиненою в США та Канаді. У межах неї домінують такі принципи, як особиста ініціатива, конкуренція та прагматизм [32].

Європейська модель соціально відповідального бізнесу, навпаки, передбачає активну участь держави у формуванні нормативного середовища та інституційних механізмів КСВ. У країнах Європейського Союзу КСВ розглядається як інструмент сталого розвитку, соціальної справедливості та партнерства між державою, бізнесом і громадянським суспільством. Суттєве значення мають колективні переговори, соціальний діалог, прозорість у звітності та дотримання стандартів (зокрема, стандарту ISO 26000). У межах цієї моделі формуються національні стратегії корпоративної відповідальності, які інтегруються в політику сталого розвитку країн. Відмінними підмоделями всередині європейської моделі виступають британська (орієнтація на корпоративне громадянство), скандинавська (фокус на рівність, прозорість, державне забезпечення добробуту), німецька (підтримка малого бізнесу та екологічних програм) і середземноморська (більший акцент на соціальну солідарність і підтримку локальних громад) [32].

Азійська модель СВБ побудована на культурно-ціннісних засадах колективізму, лояльності, ієрархії та гармонійної взаємодії між бізнесом і суспільством. Вона характерна для країн Східної Азії – Японії, Китаю, Південної Кореї, Сінгапуру. Для цієї моделі типово поєднання елементів корпоративної етики, патерналістського підходу до персоналу та соціальної стабільності. Особливої уваги надається корпоративній ідентичності, дбайливому ставленню до працівників та екологічній безпеці. У Японії КСВ часто реалізується через інтеграцію етичних принципів кайдзен та відповідальність перед поколіннями.

У сучасній науці виокремлюють також змішані моделі, які поєднують риси кількох географічних підходів. Канадська модель СВБ інтегрує елементи

як американської, так і європейської моделей, з урахуванням сильної ролі державних інституцій у реалізації соціальних ініціатив. Подібний підхід формується також у країнах Центрально-Східної Європи, включаючи Україну, де модель соціальної відповідальності перебуває в активному становленні. Вітчизняні дослідники, зокрема О. Березіна, Д. Баюра та Р. Лисенко, зазначають, що для України характерна адаптація європейської моделі СВБ із посиленням впливом держави та потребою у формуванні прозорих механізмів партнерства з бізнесом [17].

Інституційна класифікація передбачає розрізнення моделей залежно від ролі суб'єктів управління СВБ: держави, громадських організацій, самих підприємств або об'єднань роботодавців. У цьому контексті формується три основні моделі: директивна (домінування держави), кооперативна (партнерство між усіма суб'єктами) та автономна (переважно ініціативи бізнесу). Український контекст тяжіє до кооперативної моделі з поступовим переходом до автономної в умовах лібералізації економіки та зростання впливу громадського сектору.

Ціннісний підхід до класифікації дозволяє розрізнити етичну модель (орієнтація на моральні норми, добровільність) та функціональну модель (прагматичне бачення КСВ як інструменту досягнення стратегічних бізнес-цілей: репутації, лояльності, прибутку). У багатьох сучасних компаніях ці моделі поєднуються у формі стратегічної соціальної відповідальності, що інтегрується у корпоративну культуру, маркетингові стратегії та HR-політику [64, с. 71].

Окремим напрямом є класифікація за галузевою специфікою. У промисловості основна увага приділяється питанням екології, зниження викидів, енергоефективності. У фінансовому секторі — прозорості, антикорупційним заходам, етичному кредитуванню. ІТ-компанії зосереджуються на цифровій інклюзії, захисті персональних даних, інвестуванні в людський капітал. У сфері торгівлі основними пріоритетами

виступають захист прав споживачів, доступність товарів, відповідальне ціноутворення та дотримання етичних стандартів ведення бізнесу.

Також розрізняють внутрішню та зовнішню соціальну відповідальність. Внутрішня охоплює питання безпеки праці, справедливої оплати, мотивації, професійного зростання, забезпечення балансу між роботою і особистим життям працівників. Зовнішня — охоплює взаємодію з місцевими громадами, державними структурами, громадськими організаціями, а також участь у соціальних, благодійних, культурних, освітніх та екологічних проектах. Обидві форми мають бути взаємопов'язаними і формувати єдину політику відповідального бізнесу [64, с. 75].

Успішна реалізація концепції соціально відповідального бізнесу (СВБ) ґрунтується на дотриманні сукупності принципів, які визначають етичні, правові та управлінські орієнтири діяльності підприємства в соціальному середовищі. Основними загально визнаними принципами є: добровільність, прозорість, підзвітність, дотримання прав людини, правова відповідність, етична поведінка, інклюзивність, екологічна свідомість і постійна взаємодія зі стейкхолдерами.

Принцип добровільності полягає в тому, що компанія самостійно ініціює заходи соціального характеру, виходячи з власних цінностей та стратегічного бачення, а не лише під тиском зовнішніх чинників. Така активність демонструє щире прагнення до гармонізації бізнес-інтересів з інтересами суспільства. Прозорість і підзвітність передбачають відкритість у питаннях соціальної політики компанії, публікацію нефінансової звітності, зокрема звітів за стандартами GRI (Global Reporting Initiative), а також впровадження механізмів зовнішнього аудиту соціальних результатів [71, с. 112].

Принцип дотримання прав людини зобов'язує підприємства забезпечувати гідні умови праці, повагу до трудових прав, рівність можливостей, гендерну рівність і недопущення дискримінації. Він тісно пов'язаний із принципом етичної поведінки, що передбачає дотримання

моральних норм у веденні бізнесу, відмову від корупції, маніпуляцій, експлуатації чи недобросовісної конкуренції. Взаємодія з усіма заінтересованими сторонами (стейкхолдерами) вимагає від компаній встановлення конструктивного діалогу з працівниками, клієнтами, партнерами, органами влади, громадськими організаціями та місцевими громадами. Така комунікація повинна бути двосторонньою, постійною та побудованою на довірі.

Водночас фактори, що впливають на реалізацію СББ, є багатограними й обумовлені як внутрішніми характеристиками компанії, так і зовнішнім середовищем її функціонування. До внутрішніх факторів належать [74, с. 135]:

- розмір підприємства (більші компанії мають ширші фінансові можливості для реалізації соціальних ініціатив);
- рівень менеджменту та корпоративної культури (зокрема, наявність керівників із розумінням стратегічної важливості СББ);
- фінансова стабільність;
- організаційна структура, яка дозволяє інтегрувати соціальні програми в загальну стратегію бізнесу.

Важливим фактором є також наявність механізмів внутрішнього контролю та оцінки ефективності соціальних інвестицій – таких як розробка соціальних КРІ (основних показників ефективності), системи мотивації персоналу до участі в соціальних ініціативах, регулярний моніторинг реалізованих програм.

Серед зовнішніх факторів слід виділити [74, с. 137]:

- специфіку галузі (прикладом, у видобувних та енергетичних секторах соціальна відповідальність часто пов'язана з екологічною безпекою);
- соціально-культурний контекст;

- правове регулювання (в Україні, зокрема, діють рекомендації щодо нефінансової звітності, а також певні законодавчі норми у сфері праці, екології, антикорупції);
- рівень громадського контролю, медійної уваги та активності громадянського суспільства.

Окрему роль у сучасному середовищі відіграють міжнародні стандарти та ініціативи, такі як ISO 26000, Глобальний договір ООН, UN SDGs (Цілі сталого розвитку ООН), ініціативи OECD. Вони задають орієнтири для інтеграції соціальних, екологічних та управлінських стандартів у діяльність підприємств. У зв'язку з цим актуальності набуває підхід ESG (Environmental, Social, Governance), який на практиці дедалі частіше використовується для оцінки інвестиційної привабливості компаній. ESG-критерії стимулюють бізнес діяти прозоро, відповідально та стратегічно, з урахуванням довгострокових ризиків і можливостей [78].

В українському контексті реалізація соціальної відповідальності ускладнюється нестабільністю економічного середовища, обмеженим доступом до фінансування, браком інституційної підтримки з боку держави, слабкою розвиненістю культури соціального партнерства. Водночас у періоди криз (зокрема пандемії COVID-19, повномасштабного вторгнення РФ) саме бізнес виявив здатність швидко реагувати на суспільні виклики, підтримуючи армію, вимушених переселенців, медичні заклади та місцеві громади.

Особливу увагу слід приділяти фактору лідерства, який визначає спроможність підприємства перейти від декларацій до реальної інтеграції СВБ у бізнес-стратегію. Як показує досвід українських компаній (зокрема, таких як «Нова Пошта», «Метінвест», «Астарта-Київ», «Київстар»), саме стратегічне бачення топменеджменту, наявність чітких політик, комунікація з громадськістю та відкритість до партнерства забезпечують ефективність впровадження соціально відповідальних практик [78].

Отже, соціально відповідальний бізнес є складним багатокомпонентним феноменом, що інтегрує економічну раціональність із соціальною та екологічною доцільністю. Теоретичні засади його функціонування базуються на етичних концепціях, правових нормах, добровільності та стратегічній орієнтації на довгострокову взаємодію з усіма зацікавленими сторонами. Розвиток СВБ відбувається через адаптацію до національних умов і глобальних трендів, формування власної моделі соціальної відповідальності, заснованої на партнерстві, прозорості та інноваційних підходах до вирішення соціальних проблем. У контексті українських реалій соціальна відповідальність бізнесу стає важливим чинником економічного відновлення, соціальної згуртованості та підвищення довіри до підприємницького сектору.

1.3. Методичні підходи до аналізу та оцінювання рівня соціальної відповідальності підприємства

Аналіз та оцінювання рівня соціальної відповідальності підприємства є необхідною умовою для формування обґрунтованих управлінських рішень у сфері корпоративної соціальної політики. Успішність реалізації КСВ залежить не лише від обсягів соціальних інвестицій, а й від здатності підприємства об'єктивно вимірювати досягнутий ефект. Методичні підходи до оцінювання соціальної відповідальності охоплюють інструменти збору, аналізу й інтерпретації даних щодо взаємодії підприємства з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами, а також впливу його діяльності на суспільство, довкілля й економічне середовище.

Оцінювання рівня соціальної відповідальності підприємства здійснюється за допомогою сукупності методичних підходів, які відрізняються за об'єктом аналізу, глибиною дослідження, джерелами інформації та типом результатів. У загальному вигляді всі існуючі методи можна класифікувати на дві основні групи: якісні та кількісні. Така

класифікація забезпечує багатовимірний аналіз як формальної звітності, так і фактичних дій підприємства у соціальній сфері [78].

До якісних підходів зараховують експертні оцінки, контент-аналіз, соціологічні опитування, описові кейс-стаді, а також аналіз нефінансової звітності. Зокрема, контент-аналіз є одним із найпоширеніших методів, який дозволяє дослідити рівень відкритості компанії, прозорість її дій, а також наявність або відсутність системності у реалізації соціальних ініціатив. Цей метод широко застосовується в умовах обмеженого доступу до повних фінансово-економічних даних і ґрунтується на аналізі звітів зі сталого розвитку, корпоративних соціальних звітів, інформації на офіційних веб-сайтах, а також публікацій у відкритих джерелах. В українських умовах, де інститути соціального аудиту та незалежної оцінки ще знаходяться на стадії становлення, якісний підхід виконує роль основного інструменту первинного діагностування КСВ-компетенцій компаній [8, с. 128].

Соціологічні методи, як-от анкетування, інтерв'ювання та фокус-групи, застосовуються для виявлення ставлення внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів до соціальної активності компанії, а також для оцінювання ефективності таких дій з позицій довіри, задоволеності чи очікувань.

До кількісних методів належать економіко-статистичні, фінансово-аналітичні та індексні підходи, що базуються на аналізі об'єктивних числових даних. Найбільш уживаними є такі показники, як [8, с. 129]:

- співвідношення витрат на соціальні програми до загального прибутку підприємства;
- частка соціальних інвестицій у структурі загальних витрат;
- витрати на КСВ у розрахунку на одного працівника;
- зміна динаміки фінансових результатів у зв'язку з реалізацією соціальних ініціатив.

Індексні підходи передбачають формування інтегрального показника соціальної відповідальності, що об'єднує низку часткових індикаторів за

чотирма основними напрямками: економічна, правова, етична та філантропічна (дискреційна) відповідальність. Така структура оцінки є продовженням моделі, розробленої А. Кероллом, і адаптованої сучасними українськими науковцями, зокрема І. Пасінович, Н. Станасюк, В. Мурзою, для використання у практиці українських підприємств. У рамках цього підходу застосовується багатofакторна шкала оцінювання, в межах якої кожен критерій має свою вагу й оцінюється за визначеними параметрами [69, с. 31].

Особливу увагу дослідники приділяють також методам самодіагностики, які дозволяють підприємствам самостійно вимірювати рівень своєї соціальної відповідальності через заповнення відповідних матриць, формування профілю соціальних інвестицій, визначення сильних і слабких сторін у взаємодії зі стейкхолдерами.

Сучасна методологія КСВ включає ESG-індексацію (екологічні, соціальні та управлінські чинники), що дозволяє здійснити комплексне оцінювання не лише соціальної відповідальності, а й загальної сталості бізнес-моделі компанії. Такий підхід є особливо актуальним в умовах орієнтації українського бізнесу на європейські стандарти ведення господарської діяльності [69, с. 33].

Інструменти оцінки ефективності корпоративної соціальної відповідальності охоплюють широкий спектр підходів, які дозволяють об'єктивно проаналізувати, наскільки діяльність підприємства відповідає сучасним вимогам сталого розвитку. Одним із найбільш поширених інструментів у міжнародній та національній практиці є ESG-фреймворк (Environmental, Social, Governance), що передбачає інтегровану оцінку екологічних, соціальних та управлінських аспектів функціонування компанії [26].

Розглянемо інструменти оцінки рівня соціальної відповідальності підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Інструменти оцінки рівня соціальної відповідальності підприємства

Група інструментів	Назва методу / підходу	Сутність	Очікуваний результат / показник
1	2	3	4
Якісні методи	Контент-аналіз	Аналіз відкритих джерел, звітів, сайтів щодо наявності та якості КСВ-практик	Рівень прозорості, системність, відповідність стандартам
	Експертні оцінки	Оцінювання внутрішніми чи зовнішніми спеціалістами	Баланс оцінок за напрямками (етика, екологія, соціальні дії тощо)
	Соціологічне опитування	Виявлення думки працівників, клієнтів, громади	Індекс довіри, рівень задоволеності політикою КСВ
	Фокус-групи, кейс-стаді	Глибинне дослідження окремих аспектів КСВ	Визначення проблемних зон і можливостей для вдосконалення
Кількісні методи	Економіко-статистичний аналіз	Аналіз фінансових показників, пов'язаних із витратами на КСВ	Частка витрат на КСВ, зміна прибутку, ефективність інвестицій
	Індексна оцінка (на основі моделі Керолла)	Формування інтегрального індексу з частковими оцінками по 4 напрямках	Індекс соціальної відповідальності підприємства (ІСРП)
	ESG-аналіз	Оцінка за критеріями Environmental, Social, Governance	Комплексний ESG-рейтинг підприємства
	Бенчмаркінг	Порівняння із показниками аналогічних підприємств	Визначення позиції у галузі, виявлення кращих практик
Комбіновані методи	Самодіагностика	Самостійне оцінювання підприємством КСВ через спеціальні матриці	Профіль сильних/слабких сторін КСВ
	Індекс репутації	Аналіз медіа-активності, публічних згадок, сприйняття компанії	Рівень зовнішнього іміджу, динаміка репутаційного капіталу

Джерело: [26]

Екологічна складова включає показники викидів парникових газів, ефективність утилізації відходів, рівень споживання енергії та води, наявність систем екологічного менеджменту. Соціальна сфера охоплює питання умов

праці, охорони здоров'я, дотримання прав людини, забезпечення гендерної рівності, політики щодо рівних можливостей, відносин із місцевими громадами та соціальних інвестицій. Управлінська компонента відображає якість корпоративного управління: наявність етичних кодексів, політик антикорупції, прозорості звітності, ефективності внутрішнього аудиту та структури прийняття рішень.

Застосування ESG-фреймворку дозволяє не лише виміряти поточний рівень соціальної відповідальності підприємства, а й забезпечити порівнянність показників у динаміці та з іншими компаніями галузі, що особливо важливо для інвесторів, регуляторів і стейкхолдерів. У контексті України все більше компаній впроваджують або декларують готовність до запровадження ESG-стандартів. Так, підприємства таких груп, як «Метінвест», «Нафтогаз України», «Астарта-Київ», демонструють практики нефінансової звітності відповідно до вимог GRI (Global Reporting Initiative) або UN Global Compact, що свідчить про прагнення до міжнародної інтеграції у сфері сталого розвитку [26].

Окрім ESG, важливими інструментами залишаються методи експертної оцінки, які базуються на застосуванні бальної шкали для вимірювання рівня відповідальності підприємства у різних сферах. До оцінювання залучаються фахівці внутрішнього та зовнішнього рівня: керівники підрозділів, представники громадських організацій, академічного середовища або галузевих аналітичних центрів. Такий підхід дозволяє урахувати як формальні, так і неформальні чинники, що впливають на соціальну ефективність компанії.

Наступним інструментом є опитування зацікавлених сторін (stakeholders), зокрема працівників, клієнтів, партнерів, представників місцевих громад. Ці опитування спрямовані на виявлення рівня задоволеності політиками КСВ, ступеня довіри до компанії та очікувань від неї. Аналіз результатів дає змогу встановити зони ризику та потенціали для вдосконалення соціальної стратегії [26].

Ще одним популярним методом є бенчмаркінг – порівняльний аналіз, який дозволяє співставити власні показники соціальної відповідальності з аналогічними метриками інших компаній у межах галузі чи регіону. Завдяки такому підходу підприємства можуть зорієнтуватися на кращі практики (best practices) та адаптувати ефективні рішення до власних умов.

Також у сучасному інструментарії оцінювання КСВ дедалі ширше застосовується розрахунок індексу репутації, що узагальнює дані про публічний імідж компанії. Цей індекс може формуватися на основі аналізу згадок у медіа, відгуків споживачів, соціологічних досліджень, внутрішніх рейтингів. Він виступає як важливий показник зовнішнього сприйняття соціальної відповідальності підприємства і, за умов прозорого управління, прямо корелює з його ринковою капіталізацією та інвестиційною привабливістю.

В українських реаліях практика оцінки соціальної відповідальності бізнесу знаходиться на етапі поступового становлення, що супроводжується значною фрагментарністю підходів. Незважаючи на загальносвітову тенденцію до прозорості нефінансової звітності, в Україні досі відсутні обов'язкові нормативні вимоги щодо розкриття інформації про КСВ. У результаті, впровадження механізмів оцінювання соціальної відповідальності залишається здебільшого добровільною ініціативою, яку реалізують переважно великі підприємства або транснаціональні корпорації. Малий та середній бізнес, навпаки, переважно обмежується участю в епізодичних соціальних ініціативах або благодійності, не формуючи системного підходу до аналізу власного впливу на суспільство [26].

Вітчизняні дослідники, серед яких І. Савченко, К. Середюк, Н. Діденко, А. Куліш, звертають увагу на необхідність адаптації міжнародних стандартів до національного контексту. Йдеться не лише про технічне запровадження стандартів на зразок GRI, ISO 26000 або SA8000, а й про глибшу інтеграцію соціальної відповідальності у стратегічне управління підприємством. Зокрема, пропонується створення інтегрованої національної системи

моніторингу КСВ, яка б охоплювала всі основні напрями: соціальні інвестиції, екологічні зобов'язання, етичне управління, кадрову політику, взаємодію з громадами та рівень залученості стейкхолдерів. Така система має базуватися на прозорій методології, бути зрозумілою як для підприємств, так і для контролюючих органів, а також орієнтуватися на цифрову автоматизацію – з інтеграцією в наявні інформаційні та управлінські ERP-системи [26].

Особливе значення в цьому контексті набуває розробка індексу корпоративної відповідальності, що має стати базовим аналітичним інструментом для самооцінки підприємств. Цей індекс повинен враховувати всі чотири класичні складові соціальної відповідальності (за моделлю А. Керолла): економічну, правову, етичну та дискреційну (філантропічну), кожна з яких оцінюється за сукупністю показників і з урахуванням їхньої вагомості. Оцінювання може здійснюватися як внутрішніми експертами підприємства, так і зовнішніми аудитором або консультантами. При цьому важливо не обмежуватися лише загальним індексом, а виявляти слабкі елементи соціальної відповідальності – прикладом, низький рівень взаємодії з громадами, відсутність політики екологічної безпеки або неформалізований кодекс етики. Такий деталізований підхід дозволяє формулювати релевантні заходи для підвищення рівня КСВ у конкретних напрямках [29].

Додатково до аналітичних методів оцінки, вітчизняні підприємства можуть використовувати опитування зацікавлених сторін (stakeholder surveys), фокус-групи, публічні консультації, які допомагають краще зрозуміти очікування зовнішнього середовища та перевірити ефективність реалізованих ініціатив. У поєднанні з кількісними інструментами це створює повну картину відповідальності бізнесу, орієнтовану не лише на економічну вигоду, а й на довгострокову суспільну стабільність. Практика оцінювання КСВ в Україні має потенціал до подальшого розвитку за умови активної участі держави, наукових інституцій та самих суб'єктів підприємництва в її методологічному та цифровому забезпеченні.

Отже, методичні підходи до аналізу та оцінювання рівня соціальної відповідальності підприємства формуються на стику кількох дисциплін і базуються як на якісних, так і кількісних методах. Застосування таких підходів дає змогу не лише фіксувати факт участі компанії у соціальних ініціативах, а й об'єктивно оцінювати їхню результативність і вплив на всі зацікавлені сторони. Український досвід показує, що практика оцінювання КСВ ще формується, але має потенціал до інституціоналізації. Важливо адаптувати міжнародні стандарти до національного контексту та створити єдині підходи до обліку соціальної відповідальності, що сприятиме формуванню довіри, підвищенню прозорості та забезпеченню сталого розвитку українського бізнесу.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ» ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

2.1. Аналіз ринку м'ясної продукції в Україні та регіоні діяльності підприємства

Ринок м'ясної продукції в Україні є стратегічно важливою складовою продовольчої безпеки держави та однією з найбільш динамічних галузей харчової промисловості. Його розвиток безпосередньо пов'язаний із рівнем аграрного виробництва, добробутом населення та умовами внутрішнього і зовнішнього попиту. В умовах війни, макроекономічної нестабільності та логістичних викликів м'ясна промисловість демонструє одночасно і високі ризики, і потенціал до адаптації, особливо у сфері переробки та експорту м'яса птиці.

Ринок м'ясної продукції в Україні відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави, формуванні споживчого кошика населення та розвитку агропромислового комплексу. Цей сектор традиційно вважається одним з найважливіших у структурі харчової промисловості, адже забезпечує населення цінними білками, жирами, амінокислотами та мікроелементами. Однак в умовах воєнного стану, економічної нестабільності та енергетичних криз ринок м'яса зазнав значних трансформацій, що вплинули як на структуру споживання, так і на моделі виробництва та експорту [1].

На сучасному етапі український м'ясний ринок демонструє чітко виражену структурну перевагу у бік виробництва та споживання м'яса птиці. За даними Pro-Consulting та Держстату, у 2024 році частка курятини у структурі виробництва м'яса сягнула понад 55%, що пояснюється декількома основними чинниками: нижчою собівартістю виробництва порівняно з яловичиною чи свининою, коротшим циклом відгодівлі, високою рентабельністю виробництва та стійким попитом як на внутрішньому, так і на

зовнішньому ринках. Споживання м'яса в Україні у 2024 році становило 54,7 кг на одну особу (для порівняння, у 2023 році цей показник складав 54,1 кг), із них 27 кг припадало на м'ясо птиці, 19,8 кг — на свинину та лише 7,4 кг — на яловичину.

Окремо варто підкреслити експортний потенціал українського м'ясного ринку, зокрема курятини. У 2024 році експорт м'яса птиці зріс на 3% і досяг 425 тис. тонн, що свідчить про адаптивність українських виробників до викликів війни та здатність забезпечити стабільну зовнішню торгівлю навіть в умовах пошкодженої логістичної інфраструктури. Частка країн Європейського Союзу у структурі м'ясного експорту з України перевищила 46%, причому провідними імпортерами стали Нідерланди, Саудівська Аравія, Сінгапур, Об'єднані Арабські Емірати. Проте вартісні обсяги експорту скоротилися на 6% (до \$800 млн), що зумовлено зниженням світових цін на м'ясну продукцію, особливо у сегменті замороженого м'яса [1] (рис. 2.1).

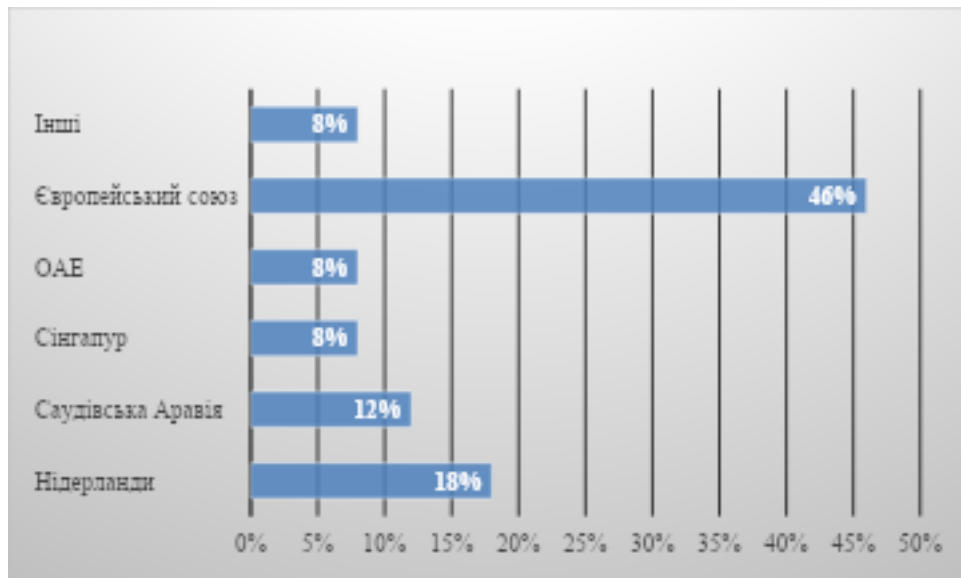


Рис.2.1. Структура експорту м'яса птиці з України за країнами-імпортерами (2024)

Джерело: [1]

На тлі позитивної динаміки птахівництва спостерігається тривале скорочення поголів'я великої рогатої худоби, що є одним із найсерйозніших викликів для м'ясного тваринництва. Лише за період 2019–2022 років

кількість ВРХ в Україні зменшилася на понад 24% (з 3,09 млн до 2,34 млн голів), що свідчить про глибоку кризу у цій підгалузі. Основними причинами є низька рентабельність виробництва, високі витрати на корми, ветеринарне обслуговування, скорочення державних дотацій, руйнування господарств унаслідок бойових дій та слабка культура споживання яловичини в Україні. Додатковим чинником є втрата поголів'я через окупацію територій та знищення ферм, зокрема у східних і південних регіонах. За попередніми оцінками, внаслідок війни втрачено до 100 тис. голів ВРХ [1].

Споживча поведінка українців також зазнала змін. У зв'язку зі зниженням реальних доходів населення, підвищенням цін на продукти харчування та зростанням безробіття, спостерігається тенденція до заміщення дорогих видів м'яса (яловичини, телятини) більш доступними — курятиною або субпродуктами. Така трансформація вказує на зміну споживчих пріоритетів: із якісних і дорогих продуктів — на функціональні та економічно вигідні.

Також варто згадати, що імпорт м'ясної продукції скоротився на 52 тис. тонн у 2024 році (до 108 тис. тонн), що пояснюється зростанням внутрішнього виробництва та обмеженням валютних ресурсів. Зменшився і обсяг імпорту свинини — з 74 до 41 тис. тонн. Це позитивна тенденція з точки зору зміцнення національного виробництва, однак вона вимагає державної підтримки, щоб уникнути дефіциту сировини для переробної галузі [1].

У 2023–2024 роках ринок м'ясо-ковбасних виробів в Україні демонструє ознаки стабільного відновлення. Так, у 2023 році спостерігалось зростання обсягів реалізації продукції на рівні 6%, а в 2024 році темп зростання склав 3%. У результаті загальний обсяг ринку досяг 0,25 млн тонн. Сектор залишається надзвичайно конкурентним, при цьому найбільшим попитом серед споживачів користуються варені ковбаси, сосиски та сардельки — ці категорії формують понад половину всіх продажів у м'ясо-ковбасному сегменті.

Експортна динаміка за останні чотири роки демонструє значні коливання. У 2021 році обсяги експорту становили 6,46 млн доларів США, однак уже в 2022 році вони скоротилися більш ніж удвічі — до 2,86 млн доларів (-55,7%). Починаючи з 2023 року, ситуація почала покращуватися: експорт зріс на 59,1% (до 4,55 млн доларів), а в 2024 році — ще на 37,2%, досягнувши 6,25 млн доларів. Основними ринками збуту у 2024 році стали Грузія (59,02%), Молдова (21,44%) і Казахстан (8,19%). Також незначні поставки здійснювались у Туреччину (2,35%), Сенегал (2,18%) та Нігерію (1,56%) [85].

Імпорт ковбасних виробів також характеризується нестабільною динамікою. У 2021 році він становив 19,44 млн доларів, у 2022 році знизився на 10,1% — до 17,48 млн доларів. У 2023 році зафіксовано зростання на 16,8% (до 20,42 млн доларів), однак у 2024 році імпорт знову зменшився на 2,7%, склавши 19,87 млн доларів. Ці коливання відображають чутливість ринку до внутрішньої економічної ситуації та змін у споживчих вподобаннях.

Індекс цін на ковбасні вироби за 2021–2024 роки демонструє подібну волатильність. У 2021 році індекс становив 108,24%, у 2022 році відбулося різке зростання до 122,34%. Проте в 2023 році темпи зростання сповільнилися (103,28%), а в 2024 році знову відбулося помітне підвищення — до 110,85%. Це свідчить про змінну вартість сировини та витрат виробництва, які впливають на кінцеву ціну продукції.

Водночас споживчий попит на ковбасні вироби залишається стабільно високим. У 2024 році вони залишаються найпопулярнішими м'ясними продуктами серед українців. Найчастіше купують варені ковбаси (кілька разів на місяць — 32%, раз на тиждень — 18,8%), сосиски (кілька разів на місяць — 28%, раз на тиждень — 19,3%) та сардельки (30% — кілька разів на місяць, 12,3% — щотижня). Напівкопчені й варено-копчені ковбаси купують частіше: 35,6% — кілька разів на місяць, 20,5% — раз на тиждень. Сирокопчені та сиров'ялені продукти залишаються менш популярними, хоча

їх також купують регулярно: 33,3% — кілька разів на місяць, 18,8% — щотижня.

Мотиви споживання ковбасної продукції досить різноманітні. Найчастіше її купують для свят і особливих подій (83,3%), бутербродів або перекусів (73,5%) та щоденного споживання (65%). Крім того, 57,3% споживачів використовують ковбаси для приготування страв, 46,8% — під час відпочинку на природі, 45% — для дітей, а 42% — для споживання на роботі або під час навчання [85].

Сучасні тенденції розвитку ринку м'ясної продукції в Україні (за оцінками операторів ринку та аналітиків Pro-Consulting) зосереджуються на розширенні каналів збуту. Зокрема, зростає популярність прямих продажів через власні торгові мережі виробників, що дозволяє краще контролювати якість і ціноутворення. Крім того, активно розвивається сектор електронної комерції — онлайн-магазини та сервіси доставки «до дверей» відкривають нові можливості для зручного та швидкого придбання м'ясної продукції. Це дозволяє виробникам бути ближчими до кінцевого споживача та оперативніше реагувати на зміну його вподобань.

Однією з характерних рис сучасного ринку м'ясної продукції в Україні є наявність декількох потужних підприємств, які відіграють важливу роль у формуванні галузі, визначають динаміку розвитку, впроваджують інноваційні технології та формують експортний потенціал країни. Провідні гравці галузі не лише забезпечують насичення внутрішнього ринку якісною продукцією, а й виступають драйверами виходу на міжнародні ринки, завдяки чому м'ясна промисловість зберігає стратегічне значення для економіки України навіть в умовах війни.

Розглянемо основні підприємства м'ясної промисловості України (табл. 2.1)

Таблиця 2.1

Основні підприємства м'ясної промисловості України

Назва підприємства	Регіон розташування	Спеціалізація	Основні бренди	Особливості діяльності
1	2	3	4	5
Глобинський м'ясокомбінат	Полтавська область	Свинина, ковбасні вироби	Глобіно, Добров, М'ясна лавка	Вертикальна інтеграція, сучасні технології, активний експорт
Салтівський м'ясокомбінат (SMK)	Харківська область	Ковбасні вироби, напівфабрикати	SMK	Адаптація в умовах війни, міжнародні стандарти, розширення логістики
МК «Ріал»	Харківська область	Ковбаси, м'ясна продукція	—	Орієнтація на внутрішній ринок, використання натуральної сировини
ТМ «Бащинський»	Черкаська область (МХП)	Ковбасні вироби, снекова продукція	Бащинський	Масовий і преміальний сегменти, успішна робота з ритейлом
Ювілейний м'ясокомбінат	Дніпропетровська область	Ковбаси, делікатеси	—	Міжрегіональна логістика, стабільне постачання
Тернопільський м'ясокомбінат	Тернопільська область	Ковбаси, НоReCa-сегмент	—	Модернізація, співпраця з фермерами
Житомирський м'ясокомбінат	Житомирська область	Повний цикл: забій, переробка, фасування	М'ясна Гільдія	Один із лідерів регіону, експорт, висока якість, належність до Vatag Group

Джерело: [50; 9; 48; 62; 74; 48; 72]

Серед регіональних лідерів важливе місце займає Глобинський м'ясокомбінат, який входить до групи компаній «Глобіно». Це одне з

найпотужніших підприємств Центральної України, яке працює за принципом вертикальної інтеграції: має власну сировинну базу, комбікормові заводи, свинокомплекси та цехи переробки. Завдяки брендам «Глобіно», «Добров» та «М'ясна лавка» підприємство забезпечує широке охоплення споживачів та активно розвиває експорт. Компанія відома високими стандартами якості та постійною модернізацією виробництва [9].

Ще одним значущим гравцем є Салтівський м'ясокомбінат (SMK Group), який діє на Сході України (м. Харків). Незважаючи на бойові дії в регіоні, підприємство змогло частково відновити свою діяльність і адаптуватися до нових умов. Комбінат спеціалізується на виготовленні ковбасних виробів, делікатесів та м'ясних напівфабрикатів. Компанія активно впроваджує міжнародні стандарти управління якістю та безпеки продукції, а також працює над розширенням логістичних і збутових каналів [62].

МК «Ріал» — приклад середнього підприємства з Харківської області, яке робить акцент на використанні натуральної сировини українського походження, підтримку локального виробництва та внутрішній ринок. Компанія зосереджена на задоволенні попиту регіональних ритейлерів і споживачів, дотримуючись високих стандартів якості [48].

Також слід згадати ТМ «Бащинський», яка є частиною структури МХП і спеціалізується на виготовленні ковбасних виробів, делікатесів та снєків. Торгова марка орієнтована як на масовий сегмент, так і на преміальну продукцію, що дозволяє їй успішно конкурувати на ринку, зокрема у великих торгових мережах [74].

У центральному регіоні стабільні позиції зберігає Ювілейний м'ясокомбінат (м. Дніпро), який спеціалізується на виготовленні широкого асортименту ковбасних виробів та м'ясних делікатесів. Підприємство має добре налагоджену логістику та співпрацює з торговельними мережами на міжрегіональному рівні.

Серед західноукраїнських виробників варто виокремити Тернопільський м'ясокомбінат, що входить до групи компаній «Агропродсервіс». Він є одним із основних постачальників ковбас, напівфабрикатів і м'ясної сировини для готельно-ресторанного сектору (HoReCa) та супермаркетів. Підприємство активно працює над модернізацією обладнання, впровадженням сучасних технологій та формуванням стабільних партнерств із фермерськими господарствами [72].

Житомирська область є важливим учасником м'ясопереробної галузі України та зберігає вагоме місце в агропромисловому комплексі держави завдяки своїм виробничим традиціям, потужностям і професійному кадровому потенціалу. Регіон має вигідне географічне розташування, розвинену логістичну інфраструктуру та природно-кліматичні умови, сприятливі для ведення тваринництва. На території області функціонує низка середніх і великих підприємств м'ясопереробної промисловості, які забезпечують не лише внутрішній попит, а й здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, зокрема експорт продукції.

Важливим гравцем м'ясної індустрії регіону є ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат», який є одним із найстаріших підприємств області та продовжує динамічно розвиватися, входячи до холдингу Vatag Group. Компанія реалізує концепцію повного виробничого циклу — від вирощування сировини та забою до глибокої переробки, фасування та дистрибуції продукції під власними брендами. Одним із найвідоміших серед них є торгова марка «М'ясна Гільдія», яка займає провідні позиції на національному ринку завдяки широкому асортименту варених, напівкопчених, сирокочених ковбас, сосисок, м'ясних делікатесів і високим стандартам якості. Продукція «М'ясної Гільдії» неодноразово отримувала визнання на всеукраїнських і міжнародних виставках, а бренд активно асоціюється з якістю, інноваціями та традиціями українського м'ясопереробного виробництва [28].

У 2022–2023 роках, попри широкомасштабні виклики, зумовлені воєнними діями, Житомирщина продовжила утримувати значну частку в загальноукраїнській структурі виробництва м'ясної продукції. За даними Держстату, область входить до десятки регіонів із найвищими обсягами виробництва забійної маси. Основний фокус регіону — курятина та свинина, які найшвидше адаптуються до потреб ринку та споживчих вподобань. Водночас відзначається скорочення виробництва яловичини, що є загальнонаціональною тенденцією через високі витрати на утримання великої рогатої худоби та слабкий споживчий попит [28].

Особливістю м'ясного ринку Житомирщини є зростання рівня інтеграції між фермерськими господарствами, виробниками кормів та м'ясопереробними підприємствами, що сприяє підвищенню ефективності та зменшенню собівартості продукції. Також у регіоні впроваджуються нові технології збереження продукції, автоматизації процесів переробки та контролю якості.

Поряд із великими підприємствами на ринку присутні й малі виробники, які спеціалізуються на виготовленні нішевої або крафтової м'ясної продукції — копченостей, делікатесів, органічного м'яса. Це сприяє диверсифікації асортименту та зростанню конкуренції в сегменті преміум-продукції [28].

Житомирська область також має високий експортний потенціал завдяки виходу провідних підприємств регіону на зовнішні ринки. В умовах скорочення внутрішнього попиту через економічну кризу та падіння купівельної спроможності населення, саме експорт став важливим інструментом підтримки стабільного виробництва.

Разом з тим, регіональна м'ясна промисловість стикається з низкою проблем: нестабільністю енергопостачання, зростанням цін на сировину, логістичними труднощами та кадровими втратами, спричиненими міграцією населення. Попри це, підприємства Житомирщини демонструють гнучкість у реагуванні на виклики, активізують співпрацю з ритейлом, адаптують

виробництво під нові вимоги споживача — зокрема зростає частка вакуумованої та порційної продукції, упакованої в індивідуальну тару.

Попри загальну позитивну динаміку зростання обсягів виробництва м'яса птиці, яка стала основою стабільного забезпечення внутрішнього попиту та експорту, м'ясна галузь України стикається з низкою глибоких і системних проблем, що загрожують її подальшому розвитку. Однією з основних є скорочення поголів'я великої рогатої худоби та свиней. Цей процес зумовлений, насамперед, військовими діями, які призвели до втрати територій, знищення тваринницьких комплексів, евакуації чи загибелі худоби, особливо у східних та південних регіонах України. Також негативно впливає поширення інфекційних захворювань, зокрема африканської чуми свиней (АЧС), яка призводить до вимушеного знищення поголів'я і потребує посилення заходів біозахисту [28].

Ще однією критичною проблемою є зростання вартості виробництва м'ясної продукції, що спричинено інфляційними процесами, зростанням цін на енергоносії, корми, логістичні послуги та ветеринарне обслуговування. В умовах зростаючих витрат виробники змушені або піднімати кінцеву ціну продукту, що знижує його доступність, або працювати на межі рентабельності, скорочуючи обсяги. Цьому сприяє і низька купівельна спроможність населення, яке дедалі частіше обирає дешевші продукти. У структурі споживання спостерігається явне зміщення в бік курятини, яка є найдоступнішим видом м'яса. Водночас попит на яловичину та свинину скорочується через їх вищу ціну, що загрожую повноцінному функціонуванню виробництва саме цих видів м'ясної продукції.

Важливим бар'єром для розвитку м'ясної галузі є слабка державна підтримка. В Україні відсутня цілісна та довгострокова стратегія розвитку м'ясного тваринництва, а наявні програми не охоплюють усі основні потреби виробників. Фермери та малі підприємства часто не мають доступу до пільгового фінансування, компенсацій за втрати або програм модернізації. Недостатньо ефективним залишається захист внутрішнього ринку від

імпортової продукції сумнівної якості, яка нерідко продається за демпінговими цінами та витісняє українське м'ясо з полиць магазинів [28].

Ще один важливий виклик — це ризики, пов'язані з логістикою та енергетикою. Після атак на критичну інфраструктуру в багатьох регіонах країни підприємства залишилися без стабільного електропостачання, що унеможлиблює повноцінну роботу холодильного обладнання та ліній виробництва. Ускладнена логістика доставки як сировини, так і готової продукції також впливає на вартість і стабільність постачань. Ці фактори вимагають оперативного реагування як з боку держави, так і бізнесу.

Однак, попри значну кількість проблем, галузь має і вагомі перспективи розвитку. В першу чергу, це модернізація виробничих потужностей, запровадження інноваційних технологій, автоматизація основних процесів і перехід до енергоощадних систем. Диверсифікація асортименту продукції — зокрема, розвиток переробки м'ясних напівфабрикатів, делікатесів, органічної продукції — відкриває нові ринки та формує додану вартість. Актуальними залишаються також інвестиції у підвищення рівня біозахисту на фермах, адаптацію до стандартів безпеки харчової продукції (зокрема, ISO, HACCP), а також міжнародну сертифікацію, яка дає змогу нарощувати експортний потенціал [28].

Важливим напрямом розвитку є також пошук нових ринків збуту та зміцнення позицій на наявних. Успішна диверсифікація експорту, зокрема до країн Європейського Союзу, Близького Сходу та Азії, підтверджує здатність українських виробників конкурувати на світовому ринку. У цьому контексті особливо перспективною залишається курятина, яка поєднує високу якість, доступну ціну та відповідність міжнародним вимогам.

Отже, м'ясна галузь України перебуває в стані трансформації: попит концентрується на доступній продукції, зокрема курятині, а виробництво переорієнтовується на експортно орієнтовану переробку. Житомирська область, маючи потужні підприємства, зокрема ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат», займає стабільні позиції на регіональному ринку. Водночас

подальший розвиток галузі можливий лише за умови державної підтримки, технологічного оновлення підприємств, забезпечення доступу до якісної сировини та формування прозорих правил гри на внутрішньому ринку.

2.2. Загальна характеристика діяльності ТОВ “Житомирський м’ясокомбінат”

ТОВ «Житомирський м’ясокомбінат» — це одне з провідних підприємств м’ясопереробної галузі України, що об’єднує багаторічні традиції виробництва з інноваційним підходом до якості, управління та маркетингу.

У 1997 році було створено товариство з обмеженою відповідальністю «Житомирський м’ясокомбінат», яке на початковому етапі діяльності розвивало виробничу потужність для задоволення потреб місцевого ринку. Водночас слід зазначити, що його корені сягають першої половини 20 століття. Було сформовано стабільну сировинну базу завдяки довгостроковим контрактам з постачальниками худоби та співпраці з місцевими сільськогосподарськими підприємствами. У 2006–2012 роках підприємство модернізувало виробничі потужності, впровадило нові технологічні лінії, автоматизацію та отримало сертифікати системи НАССР, що підвищило його конкурентоспроможність. У 2013–2018 роках комбінат розширив географію постачань по Україні, активізував участь у виставках і ярмарках, уклав нові партнерські угоди та зміцнив співпрацю з національними й міжнародними постачальниками. З 2019 року підприємство впроваджує екологічні стандарти, «зелену логістику», нові технологічні рішення, розвиває соціальні ініціативи й зміцнює міжнародну присутність завдяки експорту та партнерству за кордоном.

Організаційна структура управління ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» побудована за матричним принципом, що дозволяє ефективно управляти різноманітними аспектами виробничої діяльності підприємства.

Графічно організаційна структура управління ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» [28] (рис. 2.2).

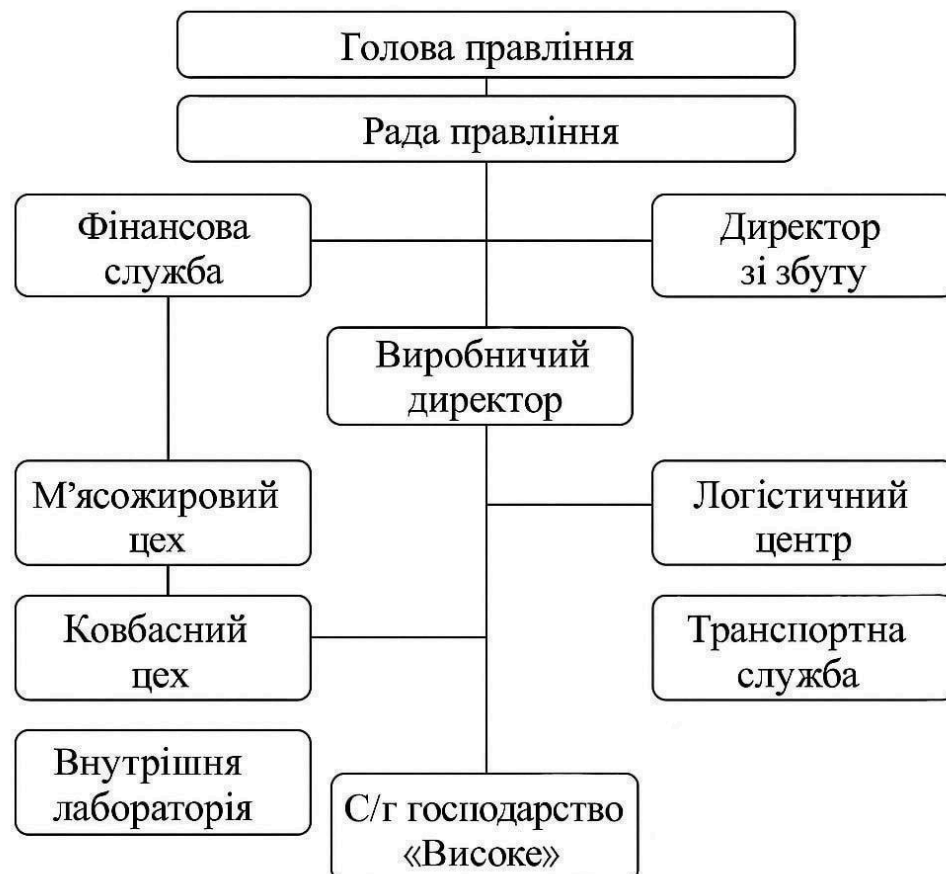


Рис. 2.2. Організаційна структура управління ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Джерело: [28]

Матрична структура передбачає поєднання лінійних та функціональних підрозділів, а також створення тимчасових проектних груп, які формуються із фахівців функціональних підрозділів і займаються розробкою нових видів продукції. Це дозволяє організації бути гнучкою, швидко реагувати на зміни ринку та впроваджувати інноваційні рішення. Вищим органом управління

підприємства є Загальні збори акціонерів, які приймають найважливіші стратегічні рішення.

ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» спеціалізується на виготовленні продукції з високоякісної м'ясої сировини, пропонуючи широкий асортимент ковбасних виробів, серед яких сосиски, сардельки, ковбаси різних видів, а також м'ясні делікатеси. Окрім того, підприємство займається рослинництвом, птахівництвом і іншими сільськогосподарськими операціями, що забезпечують сировину для основного виробництва [6, с. 110].

Основними конкурентами підприємства є «Глобинський м'ясокомбінат», «М'ясна фабрика «Фаворит плюс», «Пирятинський делікатес», «МК М'ясний», «Міт Мікс», «Алан» і «Салтівський м'ясокомбінат» [90].

Ключові посадові особи та їх обов'язки:

Генеральний директор – Олег Анатолійович Бабич. Генеральний директор є основною фігурою в управлінні підприємством, який відповідає за загальну стратегію розвитку, прийняття ключових управлінських рішень, а також за фінансові результати діяльності компанії [28].

Армен Карлосович Мелікян — кінцевий бенефіціарний власник [28].

Головний бухгалтер – Олена Вікторівна Чибірева. Відповідає за ведення фінансової звітності підприємства, контроль за фінансовими потоками, а також за дотриманням податкових зобов'язань і стандартів бухгалтерського обліку [28].

Юлія Іванівна Оріховська — директор з матеріально-технічного забезпечення [28].

Дмитро Анатолійович Войтович — начальник управління транспортної логістики [28].

Олександр Миколайович Топольницький — керівник управління складської логістики [28].

Олександр Костянтинівич Поляков — головний механік [28].

Артур Давидович Шермазанян — інженер-технолог [28].

Михайло Михайлович Чаюн — інженер-технолог виробничого відділу [28].

Рівні управління ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Рівні управління ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Рівень управління	Посади / Відділи	Основні функції
1	2	3
Вищий (стратегічний)	Генеральний директор	Визначення стратегії, загальне керівництво
Середній (тактичний)	Директори підрозділів, головні спеціалісти	Контроль виконання планів, координація діяльності
Нижчий (оперативний)	Керівники відділів, майстри цехів	Виконання виробничих завдань, управління працівниками
Операційний (виконавчий)	Працівники	Безпосереднє виконання робіт

Джерело: [28]

Загалом структура охоплює чотири рівні управління, що є типовим для підприємств середнього масштабу. Така кількість рівнів дозволяє уникнути перевантаження керівного персоналу, однак водночас уповільнює прийняття рішень в екстрених ситуаціях.

Ступінь централізації/децентралізації:

На підприємстві простежується помірна централізація: ключові стратегічні рішення зосереджені на рівні вищого керівництва (генерального директора та директорів основних департаментів). Разом із тим, на середній і нижчий рівень делеговані значні повноваження у сфері оперативного управління, що дозволяє прискорити виробничі процеси. Розподіл повноважень (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Розподіл повноважень на ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Тип рішень	Хто приймає рішення	Приклад
1	2	3
Стратегічні	Генеральний директор	Затвердження бюджету, стратегічного плану розвитку
Тактичні	Директори департаментів, головні інженери	Формування плану закупівель, контроль за виконанням КРІ
Оперативні	Начальники цехів, відділів	Розподіл змін, забезпечення технологічного процесу

Джерело: Складено автором на основі [28]

Завдяки такій структурі вдається досягти оптимального балансу між контролем і гнучкістю, що є важливою перевагою.

Оцінка ефективності системи менеджменту:

Ефективність системи менеджменту підприємства є ключовим чинником забезпечення його конкурентоспроможності, сталого розвитку та досягнення стратегічних цілей. У сучасних умовах зростаючої динаміки ринку, воєнного стану та постійних змін у законодавстві та регуляторному середовищі, здатність менеджменту гнучко реагувати на зовнішні виклики і при цьому забезпечувати зростання ключових фінансових показників є свідченням високого рівня управлінської компетентності. Нижче проведемо комплексну оцінку ефективності системи менеджменту ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» за кількома критеріями: фінансові результати, стратегічна адаптивність, якість управлінських процесів, відповідність міжнародним стандартам та порівняння з галузевими лідерами.

Основні показники діяльності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Основні показники діяльності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» за
2023–2024 рр.**

Показники	Одиниці виміру	2023 рік	2024 рік	Відхилення абсол., +/-	Відхилення відносне, %
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	1961895	2005785	+43890	+2.24
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	1264257	1269707	+5450	+0.43
Адміністративні витрати	тис. грн.	75951	83755	+7804	+10.28
Витрати на збут	тис. грн.	434531	472515	+37984	+8.74
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	1774739	1821977	+47238	+2.66
Фінансовий результат від операційної діяльності	тис. грн.	175464	173706	-1758	-1.00
Інші операційні доходи	тис. грн.	10433	21428	+10995	+105.32
Інші операційні витрати	тис. грн.	22125	27530	+5405	+24.43
Чистий фінансовий результат	тис. грн.	69289	76384	+7095	+10,24
Середньорічна вартість активів	тис. грн.	1221913.5	1299023,5	+77110	+6.31
Середньорічна вартість власного капіталу	тис. грн.	483615	523121	+79012	+16.33
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	575986	582220.5	+12469	+2.16
Чисельність промислово-виробничого персоналу	осіб	1625	1559	-66	-4.06
Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації	коп.	90.46	90.86	+0.40	+0.44
Фондовіддача	грн./грн.	3.41	3.44	+0.03	+0,88

Продовження табл. 2.4

Продуктивність праці ПВП	грн./особу	1207302	1286509	+79207	+6.56
Рентабельність продукції	%	3,5	3,8	+0,3	-
Рентабельність діяльності	%	8,9	8,6	-0,3	-
Рентабельність активів	%	5,4	5,9	+0,5	-
Рентабельність власного капіталу	%	15,4	14,6	-0,8	-

Джерело: Складено автором за додатку А

Аналіз показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» за 2023–2024 роки свідчить про збереження позитивної динаміки розвитку підприємства. Основні фінансові показники демонструють зростання, що є результатом ефективного управління, стабільної виробничої політики, оптимізації витрат і раціонального використання наявних ресурсів.

Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 2,24%, що підтверджує стабільний попит на продукцію підприємства та ефективність збутових каналів. Водночас спостерігається зростання витрат: адміністративні витрати зросли на 10,28%, витрати на збут — на 8,74%, а повні витрати на виробництво та реалізацію — на 2,66%. Це зростання перевищує темп приросту доходу, що потребує контролю з боку управлінської ланки з метою уникнення негативного впливу на прибутковість.

Фінансовий результат від операційної діяльності зменшився на 1%, однак чистий фінансовий результат зріс на 10,24%. Це свідчить про позитивні зміни у фінансовій політиці підприємства, зокрема щодо ефективного управління позаопераційними доходами та витратами.

Рівень витрат на 1 гривню доходу залишився майже незмінним (зростання на 0,40 коп. або 0,44%), що свідчить про стабільну витратну політику підприємства. Показник фондівдачі зріс на 0,88%, а продуктивність праці — на 6,56%, що підтверджує ефективні зміни у виробничих процесах. Скорочення чисельності промислово-виробничого персоналу на 4,06% може бути свідченням цифровізації, автоматизації або оптимізації організаційної структури.

Середньорічна вартість активів зросла на 6,31%, а основних засобів — на 2,16%, що свідчить про поступове оновлення матеріально-технічної бази. Водночас зростання власного капіталу на 16,33% формує міцну основу для подальших інвестицій у розвиток і модернізацію.

Щодо рентабельності, рентабельність продукції зросла на 8,57%, рентабельність активів — на 9,26%, однак рентабельність діяльності знизилася на 3,37%, а рентабельність власного капіталу — на 5,19%. Це свідчить про неоднозначну динаміку ефективності: з одного боку, підвищується ефективність використання активів, з іншого — знижується рентабельність від основної діяльності та власного капіталу, що потребує додаткового аналізу.

Таким чином, ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» продовжує демонструвати загальну ефективність і стабільність фінансово-господарської діяльності. Попри певне уповільнення темпів зростання прибутковості діяльності, позитивна динаміка за ключовими показниками, зокрема чистого прибутку, продуктивності та фондівдачі, свідчить про потенціал підприємства до подальшого розвитку та зміцнення позицій на ринку.

Далі доцільно провести аналіз динаміки структури асортименту продукції (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка структури асортименту продукції ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» за 2022-2023 рр

Найменування продукції (видів, асортиментних груп)	Вироблено продукції у вартісному виразі, тис. грн		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
	2022 рік	2023 рік	2022 рік	2023 рік	
1	2	3	4	5	6
Варені ковбаси	106 872,13	139 870,82	10,72%	10,83%	+0,11%
Сосиски	145 204,08	198 460,47	14,57%	15,38%	+0,81%
Сардельки	112 175,31	149 866,55	11,26%	11,61%	+0,35%
Напівкопчені ковбаси	101 248,61	131 363,90	10,16%	10,18%	+0,02%
Копчені ковбаси	68 458,18	80 145,27	6,87%	6,21%	-0,66%
Варено-копчені ковбаси	88 441,18	112 668,07	8,87%	8,73%	-0,14%
Сирокопчені ковбаси	46 183,30	54 585,94	4,63%	4,23%	-0,40%
Кров'яні ковбаси	71 986,63	94 442,16	7,22%	7,32%	+0,10%
М'ясні хлібці	96 301,11	125 377,67	9,66%	9,72%	+0,06%
Паштети	76 653,12	98 581,57	7,69%	7,64%	-0,05%
Сальтисон	83 179,34	105 204,51	8,35%	8,15%	-0,20%
Разом	996 700,00	1 290 567,00	100%	100%	

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Аналіз структури асортименту продукції ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» у динаміці за 2022–2023 роки дозволяє зробити висновки про збереження підприємством стабільної асортиментної політики з водночас незначними, але цілком показовими змінами у розподілі часток різних видів продукції в загальному обсязі виробництва.

Переважна частина асортименту залишається зосередженою навколо варених ковбас, сосисок і сарделок, які традиційно мають високий попит на

українському ринку. Найбільше зростання у структурі спостерігається за категорією сосисок: їх частка зросла з 14,57% до 15,38%, що свідчить про підвищення споживчої активності в цьому сегменті, а також про можливе розширення лінійки або активізацію маркетингових заходів. Стабільне зростання демонструють також сардельки (+0,35%) і варені ковбаси (+0,11%).

Незначне збільшення у структурі також спостерігається за кров'яними ковбасами, м'ясними хлібцями та напівкопченими ковбасами, що може бути пов'язано з підвищенням зацікавленості у традиційній продукції або активізацією продажів у регіонах. Наприклад, кров'яні ковбаси зросли в частці з 7,22% до 7,32%, а напівкопчені — залишились на стабільному рівні з незначним приростом (+0,02%).

Водночас, спостерігається зменшення частки копчених ковбас (−0,66%), сирокочених (−0,40%), варенокопчених (−0,14%), паштетів (−0,05%) і сальцесону (−0,20%). Це може свідчити як про часткову переорієнтацію попиту споживачів на більш просту або доступну продукцію, так і про перерозподіл виробничих потужностей підприємства в бік більш маржинальних товарних позицій. Зменшення частки сирокочених ковбас, наприклад, цілком могло бути пов'язане з їх вищою собівартістю та нижчою купівельною спроможністю в умовах економічної нестабільності.

Загалом підприємство демонструє високу стабільність структури асортименту, що є позитивною характеристикою з точки зору стратегічного планування. Жодна з асортиментних груп не зазнала критичних змін, а загальна різниця у відсоткових значеннях розподілу не перевищує 1% по жодному з видів продукції, що свідчить про збалансований підхід до формування асортименту та чітке розуміння потреб цільової аудиторії.

У цілому, динаміка змін у структурі асортименту відображає гнучкість підприємства у реагуванні на ринкові запити, збереження традиційних позицій у пріоритеті та поступове коригування обсягів виробництва відповідно до змін у споживчих уподобаннях. Це свідчить про стратегічну

сталість у виробничій політиці підприємства, що має вагоме значення для його стабільного розвитку в умовах конкурентного ринку.

Виробничі потужності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» є одним із ключових чинників, що визначають не лише обсяги переробки сировини та випуску продукції, але й стабільність функціонування підприємства, ефективність використання наявного обладнання, а також гнучкість у задоволенні попиту різних сегментів ринку. Протягом останніх років підприємство підтримує високий рівень завантаженості виробничих ліній, що свідчить про продуману логістику виробництва та ефективне планування.

Розглянемо загальний SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

<p>Складові SWOT-аналізу</p>	<p>Можливості: Зростання попиту на якісну продукцію; Розширення експортних ринків до ЄС; Отримання фінансування на модернізацію від міжнародних донорів та інвесторів; Інвестиції в енергоефективне обладнання та цифровізацію виробництва.</p>	<p>Загрози: Зростання вартості енергоносіїв і логістики; Високий рівень конкуренції з боку великих м'ясопереробних підприємств; Коливання цін на сировину (живу худобу, корми); Політична нестабільність і загрози національній безпеці. Поломки та логістичні ризики</p>
<p>Сильні сторони: Повний цикл виробництва: від забою до фасування; Впроваджена система контролю якості (НАССР); Висока репутація на регіональному ринку; Сучасне обладнання після етапів модернізації 2022–2024 років; Розгалужена система збуту по Україні.</p>	<p>Як використати сильні сторони для реалізації можливостей: Контроль якості на всіх етапах дозволяє виготовляти продукцію з високою доданою вартістю; Відповідність вимогам безпеки відкриває доступ на ринки ЄС; Контроль якості демонструє надійність підприємства для залучення інвесторів; Лояльна база клієнтів дозволяє впроваджувати нові продукти; Можна автоматизувати логістику та планування по всій Україні</p>	<p>Як за допомогою сильних сторін мінімізувати вплив загроз: Енергоефективність знижує вплив зростання тарифів; Якість продукції дозволяє зберігати довіру споживачів; Можливість закупівлі в оптимальні періоди та довгострокові контракти; Довіра забезпечує стабільність збуту навіть у кризові періоди</p>

Продовження табл. 2.6

<p>Слабкі сторони: Висока залежність від імпортного обладнання (у разі поломки — складність з ремонтом); Недостатній рівень автоматизації у частині виробничих процесів; Вузкий преміум-сегмент; Нерівномірне навантаження виробництва протягом року.</p>	<p>Як за допомогою можливостей посилити слабкі сторони: Інвестувати в розширення автоматизації та оновлення обладнання за рахунок міжнародного фінансування. Розробити нові продукти для преміум-сегменту з фокусом на експорт; Упровадити ERP-систему для рівномірного планування виробництва.</p>	<p>Як посилити слабкі сторони для зниження впливу загроз: Партнерські контракти на сервісне обслуговування;. Впровадження нових технологій для економії ресурсів; Виведення нових продуктів — підвищення унікальності Гнучке планування, резерви продукції для пікових періодів</p>
--	--	--

Джерело: сформовано автором на основі аналізу підприємства

Результати проведеного SWOT-аналізу діяльності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» демонструють наявність стійкої виробничої бази та вагомого потенціалу для подальшого розвитку підприємства в умовах внутрішніх і зовнішніх викликів. До сильних сторін можна віднести наявність повного виробничого циклу, сучасного обладнання після модернізації у 2022–2024 роках, запроваджену систему якості (НАССР), добру репутацію на регіональному рівні та розвинену логістичну інфраструктуру. Це дозволяє підприємству впевнено утримувати позиції на внутрішньому ринку та бути конкурентоспроможним при виході на нові експортні напрями.

Потенційні можливості, пов'язані з розширенням зовнішніх ринків (особливо до країн ЄС), зростанням попиту на якісну продукцію в Україні та доступом до фінансування модернізаційних проєктів, відкривають перспективи для інноваційного розвитку. Зокрема, підприємство може використовувати сучасне обладнання та систему контролю якості для виробництва продукції, що відповідатиме вимогам міжнародних ринків. Отримані від донорів чи інвесторів ресурси можуть бути спрямовані на цифровізацію, підвищення енергоефективності та автоматизацію

виробництва. Застосування ERP-систем дозволить не лише вирівнювати сезонне навантаження, а й оптимізувати ресурси.

Однак, певні слабкі сторони, як-от залежність від імпортного обладнання, недостатній рівень автоматизації й вузький преміум-асортимент, ускладнюють повне використання цього потенціалу. У випадку поломки складного устаткування виникає ризик простоїв, а недостатня автоматизація обмежує гнучкість виробничих процесів. Наявність таких вузьких місць потребує оперативних рішень, зокрема розширення сервісного партнерства, інвестицій у внутрішнє навчання персоналу та розробки нових продуктів.

Загрози зовнішнього середовища — підвищення тарифів на енергоносії та логістику, нестабільність політичної ситуації, коливання цін на сировину та конкуренція з боку великих гравців — вимагають системної адаптації. Відповіддю на ці виклики може бути впровадження енергоощадних технологій, диверсифікація постачальників, укладання довгострокових контрактів на закупівлю сировини, а також підтримка міцних зв'язків із наявними клієнтами для збереження частки ринку.

Таким чином, SWOT-аналіз засвідчує, що підприємство має достатню технічну й організаційну основу для масштабування та розвитку, але потребує цільових інвестицій, стратегічної гнучкості й цифрових рішень для мінімізації ризиків та ефективного реалізації конкурентних переваг. Поглиблення автоматизації, розширення асортименту, стабілізація виробничих процесів і активне залучення зовнішнього фінансування здатні забезпечити підприємству стійке зростання та посилити його позиції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

2.3. Оцінка рівня реалізації соціальної відповідальності на підприємстві

З огляду на те, що підприємство реалізує як внутрішні, так і зовнішні соціальні ініціативи, доцільно розглянути їх послідовно, починаючи з

внутрішніх. Ключові внутрішні ініціативи, які реалізує підприємство (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Ключові ініціативи, які реалізує підприємство станом на 2024 рік

Ініціатива	Характеристика
1	2
Харчування	Повноцінне дворазове харчування для працівників у змінному графіку
Медичне страхування	Часткове фінансування послуг з медичного обслуговування
Соціальні виплати та матеріальна допомога	Премії до свят, допомога при втраті близьких, інші цільові виплати
Сприяння у доїзді до місця роботи	Забезпечення корпоративного транспорту для співробітників
Навчання і перекваліфікація	Курси з підвищення кваліфікації для робітничих спеціальностей та ІТ

Джерело: [28]

Ефективна реалізація внутрішніх соціальних ініціатив на ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» базується на чітко визначеній організаційній структурі управління цими процесами. У межах внутрішньої соціальної політики діють відповідальні підрозділи, нормативно оформлені програми, затверджені локальні документи та встановлені принципи фінансування.

З метою забезпечення комплексного підходу до впровадження соціальних ініціатив, на підприємстві дотримуються принципів системності, узгодженості дій між структурними підрозділами та постійного зворотного зв'язку з працівниками. Організаційне забезпечення ґрунтується на міжфункціональній взаємодії, що дозволяє охопити всі ключові аспекти внутрішнього соціального середовища — від умов праці до додаткових пільг і сервісів для персоналу.

Координацією, впровадженням і контролем за реалізацією соціальних ініціатив займається кілька функціональних одиниць підприємства, кожна з яких має чітко окреслені повноваження та зону відповідальності. Структурні підрозділи, відповідальні за реалізацію внутрішніх соціальних ініціатив (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Структурні підрозділи, відповідальні за реалізацію внутрішніх соціальних ініціатив

Підрозділ / Посада	Основні функції у сфері соціальних ініціатив
1	2
Відділ персоналу	Організація навчання, розвиток внутрішнього резерву, адаптація персоналу
Відділ охорони праці та медичного забезпечення	Моніторинг умов праці, координація медичного обслуговування та страхування
Бухгалтерія	Забезпечення своєчасних соціальних виплат, облік витрат на відповідні заходи
Відділ логістики	Організація корпоративного транспорту для працівників
Керівництво підрозділів (начальники цехів)	Виявлення потреб працівників, передача інформації керівництву
Заступник директора з персоналу	Загальне управління внутрішньою соціальною політикою, контроль ефективності

Джерело: [28]

Підрозділи тісно співпрацюють у межах реалізації окремих проєктів — наприклад, у випадку медичного страхування або організації харчування — за участю не лише фахівців профільних служб, а й відповідальних осіб із бухгалтерії та відділу логістики.

Фінансове забезпечення соціальних програм є важливою складовою їх успішної реалізації. На ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» відповідні

витрати передбачаються щороку в структурі загального бюджету підприємства. Формування бюджету ґрунтується на результатах внутрішнього моніторингу, потребах персоналу та рівні фактичного використання коштів у попередні періоди. Орієнтовні напрями фінансування внутрішніх соціальних ініціатив (табл 2.9).

Таблиця 2.9

**Орієнтовні напрями фінансування внутрішніх соціальних ініціатив
(2024 р.)**

Напрямок витрат	Частка у загальному обсязі соціальних витрат (%)
1	2
Організація харчування	34%
Медичне страхування	21%
Матеріальна допомога та виплати	18%
Навчання та перекваліфікація	15%
Транспортне забезпечення	12%

Джерело: [28]

Планування витрат на соціальні програми виконується одночасно з основним фінансовим планом, що дозволяє інтегрувати їх у загальну стратегію розвитку підприємства. Контроль за ефективним використанням коштів здійснюється через бухгалтерський облік та внутрішній аудит.

Отже, дослідження внутрішніх соціальних ініціатив ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» свідчить про системний і комплексний підхід підприємства до формування сприятливого робочого середовища. Реалізовані програми — від безкоштовного харчування до внутрішнього навчання й медичного страхування — спрямовані не лише на задоволення базових потреб працівників, а й на довгострокове підвищення їхньої лояльності, продуктивності та професійного розвитку. Висхідна динаміка

внутрішніх кадрових підвищень демонструє ефективність кадрової політики та наявність чіткої системи мотивації. Важливу роль у реалізації ініціатив відіграють спеціалізовані підрозділи, взаємодія між якими забезпечує узгодженість дій і зворотний зв'язок із персоналом. Регламентування програм внутрішніми документами дозволяє досягти прозорості, а чітке бюджетне планування — гарантує їхню фінансову стабільність. Усе це свідчить про високий рівень усвідомленості соціальної відповідальності підприємства щодо своїх працівників.

У сучасних умовах зовнішня соціальна відповідальність ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» стала не лише частиною репутаційної політики, а й важливим інструментом громадянської позиції підприємства. Комбінат реалізує СВ через низку практичних заходів, спрямованих на підтримку громади, військових, екології, освіти, а також соціально вразливих категорій населення. Діяльність носить як матеріальний, так і організаційний, волонтерський та партнерський характер.

ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» бере активну участь у реалізації подій соціального значення: від екологічних акцій до благодійних ярмарків. Це демонструє стратегічний підхід до СВ. Приклади організаційної участі (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Приклади організаційної участі підприємства у зовнішній СВ

Назва ініціативи	Рік	Суть участі підприємства	Статус ініціативи
1	2	3	4
Екологічна акція «Чистий берег Тетерева»	2022	Надання транспорту, рукавиць, харчування	Щорічна
День міста: спонсорська допомога	2023	Організація ярмарку, волонтерство, продукція	Разова
Осінній благодійний ярмарок	2023	Продукція, логістика, координація	Осіння

Джерело: [28]

Працівники комбінату активно залучаються до благодійних акцій, що сприяє розвитку корпоративної соціальної культури. Приклади волонтерських ініціатив за участю працівників (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Приклади волонтерських ініціатив за участю працівників

Назва події	Тип участі працівників	Кількість учасників	Рік
1	2	3	4
Суботник у міському парку	Прибирання, висадка дерев	37	2022
Гуманітарна допомога для ВПО	Сортування, пакування, доставка	24	2023
«Подаруй радість дітям»	Подарунки, анімація	18	2023

Джерело: [28]

Партнерство з владними структурами та громадськими організаціями дозволяє підприємству ефективніше реалізовувати СВ-ініціативи. Основні партнери (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Основні партнери у реалізації СВ-ініціатив

Партнер	Характер співпраці	Частота взаємодії
1	2	3
Житомирська міська рада	Організація свят, заходів	Щороку
Обласний центр зайнятості	Ярмарки вакансій, навчання	По потребі
БФ «Добро в долонях»	Допомога ВПО, дітям	Постійна
ГО «ЕкоЖитомир»	Екологічні акції	Щороку

Джерело: [28]

В умовах повномасштабного вторгнення РФ в Україну зовнішня соціальна відповідальність ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» набула особливої ваги. Підприємство стало активним учасником тилової підтримки Збройних сил України, територіальної оборони, а також волонтерських ініціатив, спрямованих на забезпечення українських захисників. Така діяльність стала не просто елементом репутаційної політики, а проявом громадянської позиції й етичного обов'язку.

ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» системно надає допомогу військовим частинам, які дислокуються на Житомирщині або перебувають у зоні бойових дій. Підтримка армії реалізується через безкоштовну передачу продукції, закупівлю необхідного спорядження, транспорту, генераторів, паливно-мастильних матеріалів, а також через грошові внески на рахунки фондів підтримки ЗСУ [28]. Форма підтримки ЗСУ (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

**Приклади підтримки ЗСУ з боку ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»
(2022–2024)**

Рік	Форма підтримки	Обсяг допомоги	Отримувачі	Примітка
1	2	3	4	5
2022	Безкоштовна передача продукції (м'ясна продукція)	18 тонн	95-та окрема десантно-штурмова бригада, ТрО м. Житомир	Разова підтримка
2023	Грошовий переказ до фонду "Повернись живим"	500 тис. грн	Благодійна організація	Разовий внесок
2024	Закупівля дизельного палива для транспортування техніки	3 000 літрів	Підрозділи інженерних військ	Здійснено через волонтерський штаб

Джерело: Складено автором на основі [28]

Зовнішня соціальна відповідальність ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» є цілісною, стратегічно спрямованою системою заходів, що охоплює фінансову, організаційну, волонтерську та партнерську складові. Підприємство активно підтримує ключові соціальні напрями — освіту, охорону здоров'я, екологію, захист вразливих верств населення, а також з особливою відповідальністю ставиться до допомоги Збройним силам України у період воєнного стану. Системна взаємодія з органами місцевої влади, громадськими об'єднаннями та волонтерськими ініціативами свідчить про глибоку інтеграцію підприємства в життя регіону. Значна участь працівників у благодійних та волонтерських заходах сприяє формуванню сильної корпоративної культури відповідальності. Крім того, завдяки документальному супроводу та відкритій комунікації із зацікавленими сторонами, підприємство забезпечує прозорість і зміцнює довіру громадськості. Такий комплексний підхід до реалізації зовнішньої СВ дозволяє не лише підвищити соціальну цінність діяльності підприємства, а й посилити його репутаційну сталість у довгостроковій перспективі.

Розглянемо SWOT-аналіз реалізації соціальної відповідальності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

SWOT - аналіз реалізації соціальної відповідальності ТОВ

«Житомирський м'ясокомбінат»

Складові SWOT - аналізу	Можливості: Співпраця з волонтерськими організаціями; Залучення молоді до соціальних проєктів; Використання цифрових платформ для комунікації	Загрози: Зростання соціальної втоми населення Економічна криза, що обмежує фінансові можливості підприємства Недовіра через недостатню комунікацію
--------------------------------	---	--

Продовження табл. 2.14

<p>Сильні сторони: Добре налагоджена волонтерська мережа; Висока репутація серед місцевої громади; Наявність спеціалізованої команди з КСВ; Активна матеріальна допомога ЗСУ</p>	<p>Як використати сильні сторони для реалізації можливостей: Використання вже сформованої мережі для розширення партнерств та спільних проєктів; Репутація стимулює довіру молоді, мотивує їх до участі у КСВ-активностях; Команда може впроваджувати цифрові інструменти для більш ефективного інформування про допомогу і ініціативи</p>	<p>Як за допомогою сильних сторін мінімізувати вплив загроз: Репутація допомагає підтримувати мотивацію громади, знижує втому через прозорість і відповідальність; Конкретні дії і публічна допомога ЗСУ зміцнюють довіру громади;</p>
<p>Слабкі сторони: Відсутність системного моніторингу ефективності програм Недостатня інтеграція соціальних ініціатив у бізнес-процеси Обмежена кількість комунікаційних каналів Висока залежність від підтримки волонтерів</p>	<p>Як за допомогою можливостей посилити слабкі сторони: Цифрові платформи дозволять впровадити інструменти моніторингу та звітності в реальному часі; Молодь може допомогти ідеями та ентузіазмом для кращої інтеграції ініціатив; Залучення нових партнерів забезпечить доступ до альтернативних каналів поширення інформації.</p>	<p>Як посилити слабкі сторони для зниження впливу загроз: Впровадити системи звітності та відкритості, що підвищать довіру; Розширити комунікаційні інструменти для кращої взаємодії і зниження втоми; Інтеграція дозволить ефективніше використовувати ресурси та підвищити стійкість програм.</p>

Джерело: сформовано автором на основі аналізу підприємства

Результати проведеного SWOT-аналізу соціальної відповідальності на ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» свідчать про наявність добре сформованої бази для розвитку КСВ як ефективної складової корпоративної культури та стратегії підприємства. Сильні сторони, зокрема налагоджена волонтерська мережа, висока репутація серед місцевої громади, професійна команда з КСВ і активна матеріальна підтримка ЗСУ, свідчать про серйозний внутрішній потенціал і довіру, яка сформувалася за роки діяльності. Ці активи дозволяють підприємству не лише реалізовувати соціальні проєкти, а й ефективно співпрацювати з різними партнерами — державними, громадськими, волонтерськими організаціями.

Водночас виявлені слабкі сторони демонструють, що соціальна відповідальність наразі має характер радше фрагментарних ініціатив, аніж системної політики. Відсутність цілісної системи моніторингу ефективності, недостатня інтеграція соціальних проєктів у бізнес-процеси та обмеженість каналів комунікації ускладнюють оцінку реального впливу КСВ і знижують потенціал для масштабування. Особливої уваги потребує висока залежність від волонтерських ресурсів, що може ставати критичною в умовах економічної нестабільності або соціальної втоми населення.

Можливості, які відкриваються перед підприємством, мають чіткий прикладний характер і дають перспективи для якісного переходу від ситуативних заходів до стратегічної соціальної відповідальності. Співпраця з волонтерськими організаціями, залучення молоді до соціальних проєктів, державна підтримка ініціатив для ветеранів і активне використання цифрових платформ для комунікації створюють умови для підвищення ефективності й сталості КСВ-програм. Важливо використати сильні сторони підприємства для максимального розкриття цих можливостей — наприклад, через активізацію молодіжних ініціатив у волонтерській мережі, розширення партнерств і покращення каналів комунікації.

Загрози, такі як зростання соціальної втоми населення, економічна криза, що обмежує фінансові можливості підприємства, і ризики недовіри через недостатню комунікацію, вимагають адаптивного й проактивного підходу. Зокрема, підтримка відкритого діалогу з громадою, регулярне інформування про реальні результати діяльності, а також мотиваційні програми для волонтерів допоможуть знизити негативний вплив зовнішніх факторів. Не менш важливим є посилення внутрішніх слабких сторін, зокрема через впровадження систем моніторингу та інтеграцію соціальних ініціатив у бізнес-процеси, що дозволить зробити КСВ більш прозорою, підзвітною та ефективною.

У підсумку, SWOT-аналіз вказує на те, що соціальна відповідальність на ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» має міцну основу і значний

потенціал для подальшого розвитку, але потребує системного підходу та послідовної роботи з інтеграції КСВ у всі аспекти діяльності підприємства. Впровадження сучасних комунікаційних технологій, активізація молодіжних ініціатив і налагодження партнерств з волонтерськими та громадськими організаціями дозволять не лише мінімізувати зовнішні загрози, а й трансформувати соціальну відповідальність у потужний інструмент сталого розвитку і конкурентної переваги підприємства.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ РЕАЛІЗАЦІ КОНЦЕПЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

3.1. Програма діяльності підприємства щодо підвищення рівня соціальної відповідальності підприємства

У рамках програми підвищення соціальної відповідальності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» планується реалізація конкретного технічного заходу, що має комплексний позитивний вплив як на навколишнє середовище, так і на соціально-трудова сферу. Зокрема, пропонується заміна старого обладнання та встановлення сучасної системи рекуперації тепла на лінії термічної обробки сосисок та варених ковбас, яка функціонує у варильному цеху підприємства.

Процес термічної обробки на ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» охоплює етапи підсушування, обжарювання, варіння, копчення та подальшого охолодження ковбасної продукції. Термічна обробка відбувається у спеціалізованих ковбасних термокамерах, а охолодження – у сушильних камерах та камерах охолодження, де використовується як повітряне, так і водяне середовище. Напівкопчені та сирокопчені ковбаси проходять фазу підсушування, тоді як варені ковбаси, сосиски й сардельки піддаються варінню та подальшому охолодженню. Цей процес є завершальним етапом виробництва продукції, після якого готовий виріб спрямовується на лінію пакування. Пакування та нанесення маркування здійснюються за допомогою спеціального обладнання, що забезпечує герметичність, збереження якості продукції та відповідність вимогам безпеки харчових продуктів.

Саме ця виробнича лінія є однією з найбільш енергоємних усього технологічного процесу. У процесі приготування сосисок та варених ковбас застосовуються термокамери, в яких продукти піддаються варінню за допомогою гарячої пари. Для виробництва пари на підприємстві

використовується природний газ, спалювання якого супроводжується викидом парникових газів, зокрема діоксиду вуглецю (CO₂), оксидів азоту та водяної пари. При цьому після проходження технологічного циклу значна частина теплової енергії безповоротно втрачається разом із конденсатом, відпрацьованою парою та гарячими стоками.

Систематизуємо ці витрати (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Джерела теплових втрат на лінії термічної обробки продукції

Джерело втрат	Характеристика	Наслідки для виробництва
1	2	3
Відпрацьована пара	Виходить із термокамер	Втрата потенційної енергії
Гарячий конденсат	Скидається у дренаж без повторного використання	Зайві витрати на генерацію нової пари
Гарячі стоки	Залишають систему без рекуперації	Зайве навантаження на систему водовідведення

Джерело: [28]

За попередніми оцінками, ці втрати становлять від 25 до 30 відсотків загального теплового потенціалу, що генерується котельнею підприємства [28]. Це свідчить не лише про неефективне використання енергоресурсів, а й про наявність зайвого техногенного навантаження на довкілля, оскільки додаткове спалювання газу з метою компенсації теплових втрат призводить до збільшення обсягів викидів шкідливих речовин в атмосферу. Таким чином, питання рекуперації тепла є не лише економічно, а й екологічно доцільним і соціально обґрунтованим кроком у напрямку сталого розвитку.

Для вирішення цієї проблеми передбачається встановлення комплексу спеціалізованого обладнання, що дає змогу збирати та повторно використовувати теплову енергію, яка раніше втрачалась. Зокрема, мова йде про встановлення пластинчастого теплообмінника Alfa Laval M10-BFG, який дозволяє ефективно передавати тепло від гарячого конденсату або парових

стоків до чистої води, що подається до системи попереднього підігріву. Це дозволяє значно зменшити витрати на нагрівання води, яку підприємство використовує в технологічному процесі, зокрема для миття обладнання, гігієнічних потреб персоналу та підготовки сировини. Також передбачається встановлення системи утилізації вторинної пари Spirax Sarco Flash Steam Recovery Unit, яка працює за принципом конденсації пари, що утворюється внаслідок перепаду тиску у відкритих ємностях. Ця пара зазвичай просто виходить у повітря, однак за допомогою відповідного обладнання вона може бути зібрана, охолоджена і використана повторно в процесі підігріву води або передана до системи обігріву приміщень. Це дозволяє замкнути тепловий контур і суттєво зменшити загальне енергоспоживання підприємства.

Розглянемо заплановане обладнання для підвищення соціальної відповідальності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Заплановане обладнання для впровадження системи рекуперації
тепла**

Найменування обладнання	Основна функція	Технологічне призначення
1	2	3
Пластинчастий теплообмінник Alfa Laval M10-BFG	Передача тепла від конденсату	Підігрів води для технологічних і гігієнічних потреб
Система утилізації вторинної пари Spirax Sarco	Уловлювання пари, що утворилась при зниженні тиску	Подача тепла до водопідігріву або опалення

Джерела: [82,83]

Запропонований технічний захід позитивно впливає на соціальну відповідальність підприємства за кількома ключовими напрямками. По-перше, з екологічної точки зору, відбувається скорочення споживання природного газу. Це дозволяє ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

реалізовувати принципи екологічної відповідальності та зменшувати свій вуглецевий слід, що особливо актуально в умовах глобальної кліматичної кризи. По-друге, підприємство демонструє відповідальне використання природних ресурсів, адже вторинна пара, яка раніше викидалась, тепер буде повертатись у виробничий цикл, що сприяє циркулярній економіці. По-третє, на соціальному рівні відбувається покращення умов праці персоналу. Завдяки зменшенню обсягів вологої пари, яка потрапляє у виробничі приміщення, зменшується рівень вологості та температури повітря в цеху, що позитивно впливає на здоров'я і самопочуття працівників. Безпечніше та комфортніше робоче середовище сприяє зниженню професійних ризиків і підвищенню задоволеності працею. Крім того, економія енергії дає змогу частину коштів спрямовувати на соціальні програми — наприклад, покращення побутових умов у роздягальнях, душових, кімнатах відпочинку, або на систему преміювання працівників.

У довгостроковій перспективі цей захід позитивно впливає й на репутацію підприємства, формуючи його образ як сучасної, прогресивної компанії, що впроваджує передові екологічні технології. Це може бути використано у комунікації зі споживачами, діловими партнерами, органами влади та іноземними інвесторами, зокрема шляхом включення цієї інформації до нефінансової звітності, розміщення на офіційному сайті компанії або під час участі у галузевих форумах і конкурсах соціальної відповідальності бізнесу. Реалізація даного заходу цілком відповідає положенням міжнародних стандартів сталого розвитку, включаючи Цілі сталого розвитку ООН (зокрема цілі №9 «Інновації та інфраструктура», №12 «Відповідальне споживання і виробництво», та №13 «Боротьба зі зміною клімату»).

Загалом встановлення системи рекуперації тепла на лінії термічної обробки сосисок і варених ковбас є ефективним і стратегічно виправданим заходом, що забезпечує одночасне досягнення екологічного, соціального та економічного ефекту. Це дозволяє ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» не

лише знизити витрати виробництва, а й утвердитися в ролі відповідального виробника, який піклується про своїх працівників, споживачів та довкілля.

3.2. Вихідна інформація для обґрунтування доцільності реалізації обраних заходів

На основі запропонованих заходів соціального спрямування, зокрема впровадження сучасного енергоефективного обладнання для рекуперації тепла, доцільним є проведення оцінки їх економічної ефективності.

Здійснимо розрахунок економічної ефективності впровадження нового обладнання. Припускаємо такі вихідні дані (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Вихідні дані

№	Показники	Одиниця виміру	Базовий період	Проектний період
1	2	3	4	5
1	Вартість обладнання, що підлягає встановленню	тис. грн	—	2 115,75
2	Первісна вартість обладнання, що виводиться	тис. грн	700	85
3	Транспортні витрати	% від вартості нового обладнання	—	5
4	Заготівельно-складські витрати	% від вартості нового обладнання	—	1,25
5	Витрати на монтаж	% від вартості нового обладнання	—	10
6	Витрати на демонтаж	% від вартості старого обладнання	—	5
7	Витрати електроенергії на лінії	кВт/год	2535	2100
8	Вартість електроенергії	грн/кВт	10,4	10,4
9	Витрати пари	кал/год	314	251,2
10	Вартість пари (газові котельні)	грн/кал	1,2	1,2
11	Амортизаційні відрахування	% від вартості обладнання	20	20

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5
12	Витрати на ремонт	% від вартості обладнання	8	8
13	Час роботи за рік	днів	330	330
14	Споживання природного газу на 3 термокамери	м ³ /день	1000	
15	Викиди CO ² при спалюванні газу	кг CO ² / м ³	2,03	2,03
16	Споживання природного газу	м ³ /день	12 000	

Джерело: складено автором на підставі аналізу підприємства

Викиди CO₂ по підприємству до встановлення нового обладнання [28]:

Добове споживання природного газу підприємством: 12 000 м³

Коефіцієнт викидів CO₂ при спалюванні 1 м³ газу: 2,03 кг CO₂ [86].

Добові викиди CO₂ по підприємству:

$$12\,000\text{ м}^3 \times 2,03\text{ кг/м}^3 = 24\,360\text{ кг CO}_2$$

Річні викиди CO₂:

$$24\,360\text{ кг} \times 330 = 8\,038\,800\text{ кг} = 8\,038,8\text{ т CO}_2$$

Після модернізації (зменшення лише на модернізованій лінії):

Витрати газу на 1 термокамеру новим обладнанням за паспортними характеристиками [82]: 250 м³/добу

Загальне споживання газу після модернізації:

$$250 \times 3 = 750\text{ м}^3/\text{добу}$$

Добове споживання рештою підприємства (без змін):

$$12\,000 - 1\,000 = 11\,000\text{ м}^3$$

Загальне добове споживання газу після модернізації:

$$750 + 11\,000 = 11\,750\text{ м}^3$$

Добові викиди CO₂ після модернізації:

$$11\,750\text{ м}^3 \times 2,03\text{ кг/м}^3 = 23\,852,5\text{ кг CO}_2$$

Річні викиди CO₂ після модернізації:

$$23\,852,5\text{ кг} \times 330 = 7\,871\,325\text{ кг} = 7\,871,3\text{ т CO}_2$$

Абсолютне зменшення річних викидів CO₂:

$$8\,038,8 \text{ т} - 7\,871,5 \text{ т} = 167,3 \text{ т CO}_2$$

Відносне зменшення:

$$(167,3 / 8\,038,8) \times 100\% \approx 2,1\%$$

Представимо витрати на устаткування (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Кошторисно-фінансовий розрахунок на нове обладнання

Назва нового обладнання	Ціна за од., тис. грн	К-сть	Вартість, тис. грн	Транспорт (5%)	Заг.-склад (1,25%)	Монтаж (10%)	Первісна вартість
1	2	3	4	5	6	7	8
Пластинчастий теплообмінник Alfa Laval M10-BFG	420	3	1 260	63	15,75	126	1 464,75
Система утилізації вторинної пари Spigax Sarco	380	1	380	19	4,75	38	441,75
Датчики ресурсу (20 шт по 9 тис.)	9	20	180	9	2,25	18	209,25
Разом	—	—	1 820	91	22,75	182	2 115,75

Джерело: [82, 83]

Розрахунок на демонтаж старого обладнання (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Розрахунок витрат на демонтаж старого обладнання

Назва обладнання	К-сть	Вага, т	Первісна, тис. грн	Залишкова, тис. грн	Вартість 1 т брухту, тис. грн	Вартість брухту, тис. грн	Демонтаж (5%) тис. грн
1	2	3	4	5	6	7	8
Старі теплообмінники + ємності	3	0,9	420	60	7,2	19,44	21,0
Старі пароконденсати	1	0,4	160	25	7,2	2,88	8,0

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4	5	6	7	8
Облік/датчики застарілих типів	20	0,02	120	0	7,2	0,14	6,0
Разом	—	1,32	700	85	—	22,46	35,0

Джерело: [28, 87]

Загальні капітальні інвестиції:

$$K_{\text{заг}} = 2\,115,75 + 35 - 0 - 22,46 + 85 = 2\,213,3 \text{ тис. грн}$$

Розраховуємо зміну витрат на амортизацію та ремонт обладнання (табл. 3.6)

Таблиця 3.6

Витрати на амортизацію та ремонт

Показник	Вартість, тис. грн	%	Витрати, тис. грн
1	2	3	4
<i>До впровадження</i>			
Амортизація	700	20	140
Ремонт	700	8	56
<i>Після впровадження</i>			
Амортизація	2 115,75	20	423,15
Ремонт	2 115,75	8	169,26

Джерело: розраховано автором на основі табл. 3.4

Збільшення витрат на амортизацію та ремонт після впровадження:

$$592,41 - 196 = 396,4 \text{ тис. грн.}$$

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції:

Собівартість реалізованої продукції + витрати на збут + адміністративні витрати = 1 269 707 + 472 515 + 83 755 = 1 825 977 тис. грн [додат. А].

Оскільки, повні витрати на виробництво і реалізацію продукції підприємства до впровадження запропонованого заходу - 1 825 977 тис. грн., розраховуємо зміну поточних витрат (табл.3.7).

Таблиця 3.7

Розрахунок вартості палива і електроенергії на технологічні цілі на лінії

Витрати	Одиниця	Споживання	Час роботи (год)	Ціна, грн	Витрати, тис. грн
1	2	3	4	5	6
<i>До впровадження</i>					
Пар	кал/год	314	7920	1,2	2984,2
Електроенергія	кВт/год	2535	7920	10,4	208802,8
<i>Після впровадження</i>					
Пар	кал/год	251,2	7920	1,2	2387,4
Електроенергія	кВт/год	2100	7920	10,4	172972,8

Джерело: розраховано автором на основі табл. 3.3

Економія витрат на енергію після впровадження:

$$211\,787 - 175\,360,2 = 36\,426,8 \text{ тис. грн.}$$

Загальна економія з урахуванням інвестицій, відрахувань амортизації та ремонт:

$$36\,426,8 - 396,4 - 2213,3 = 33\,817,1 \text{ тис. грн.}$$

Звідси, витрати підприємства після впровадження:

$$1\,825\,977 - 33\,817,1 = 1\,792\,159,9 \text{ тис. грн}$$

Собівартість реалізованої продукції після впровадження:

$$1\,269\,707 - 33\,817,1 = 1\,235\,889,9 \text{ тис. грн.}$$

Валовий прибуток після впровадження:

$$2\,005\,785 - 1\,235\,889,9 = 769\,895,1 \text{ тис. грн.}$$

Прибуток від операційної діяльності після впровадження = Валовий прибуток після впровадження + Інші операційні доходи – Адміністративні витрати – Витрати на збут – Інші операційні витрати:

$$769\,895,1 + 21\,428 - 83\,755 - 472\,515 - 27\,530 = 207\,523,1 \text{ тис. грн.}$$

Щоб оцінити реальну вигоду від заходу, приріст операційного прибутку було зменшено на суму податку на прибуток (18%). Отриманий чистий приріст прибутку додано до поточного чистого прибутку підприємства - 76

384 тис. грн. [додат. Б] для демонстрації загального покращення фінансового результату.

Чистий прибуток після впровадження:

$$76\,384 \text{ [додат. А]} + (33\,817,1 - 18\%) = 76\,384 + 27\,730 = 104\,114 \text{ тис. грн.}$$

Середньорічна вартість основних засобів до впровадження:

$$\frac{575\,986 \text{ [додат. А]} + 588\,455 \text{ [додат. А]}}{2} = 582\,220,5 \text{ тис. грн}$$

Вартість списаного обладнання з урахуванням витрат і брухту:

$$85 + 35 - 22,46 = 97,54 \text{ тис. грн}$$

Звідси, вартість основних засобів збільшується на:

$$2115,75 - 97,54 = 2018,2 \text{ тис. грн.}$$

Основні засоби на проєктний період:

$$588\,455 + 2018,2 = 590\,473,2 \text{ тис. грн.}$$

Середньорічна вартість основних засобів після впровадження:

$$\frac{575\,986 + 590\,473,2}{2} = 583\,229,6 \text{ тис. грн.}$$

Середньорічна вартість активів до впровадження:

$$\frac{1\,286\,329 \text{ [додат. А]} + 1\,311\,718 \text{ [додат. А]}}{2} = 1\,299\,023,5 \text{ тис. грн.}$$

На проєктний період:

$$1\,311\,718 + 2018,2 = 1\,313\,736,2 \text{ тис. грн.}$$

Середньорічна вартість активів після впровадження:

$$\frac{1\,286\,329 + 1\,313\,736,2}{2} = 1\,300\,032,6 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки планується купівля нового обладнання з коштів чистого прибутку, середньорічна вартість власного капіталу також зросте, бо власний капітал збільшується за рахунок реінвестованого прибутку.

Середньорічна вартість власного капіталу до впровадження:

$$\frac{483\,615 \text{ [додат. А]} + 562\,627 \text{ [додат. А]}}{2} = 523\,121 \text{ тис. грн.}$$

Капітал після впровадження:

$$562\,627 + 2\,018,21 = 564\,645,2 \text{ тис. грн}$$

Середньорічна вартість власного капіталу після впровадження:

$$\frac{483\,615 + 564\,645,2}{2} = 524\,130,1 \text{ тис. грн.}$$

Фондоозброєність до впровадження:

$$\frac{582\,220,5}{1559} = 373,4 \text{ тис. грн. / особу}$$

Фондоозброєність після впровадження:

$$\frac{583\,229,6}{1559} = 374,1 \text{ тис. грн. / особу}$$

Фондовіддача до впровадження:

$$\frac{2005785}{582\,220,5} = 3,44$$

Фондовіддача після впровадження:

$$\frac{2005785}{583\,229,6} = 3,43$$

Середньорічна заробітна плата працівника:

$$\frac{239\,029}{1559} = 153,3 \text{ тис. грн.}$$

Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації до впровадження:

$$\frac{1\,825\,977}{2\,005\,785} = 0,91 \text{ грн}$$

Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації після впровадження:

$$\frac{1\,792\,159,9}{2\,005\,785} = 0,89 \text{ грн}$$

Продуктивність праці вимірюється як виручка на одного працівника. Оскільки економія витрат на енергію не збільшує виручку, а лише зменшує витрати, вона не впливає на продуктивність праці. Тому продуктивність праці залишається незмінною.

Продуктивність праці по підприємству:

$$2\,005\,785 / 1559 = 1\,286,5 \text{ тис. грн}$$

Рентабельність діяльності до впровадження:

$$\frac{173\,706}{2\,005\,785} \times 100 = 8,6 \%$$

Рентабельність діяльності після впровадження:

$$\frac{207\,523,1}{2\,005\,785} \times 100 = 10,3 \%$$

Рентабельність продукції до впровадження:

$$\frac{76\,384}{2\,005\,785} \times 100 = 3,8\%$$

Рентабельність продукції після впровадження:

$$\frac{104\,114}{2\,005\,785} \times 100 = 5,2\%$$

Рентабельність активів до впровадження:

$$\frac{76\,384}{1\,299\,023,5} \times 100 = 5,9\%$$

Рентабельність активів після впровадження:

$$\frac{104\,114}{1\,300\,032,6} \times 100 = 8\%$$

Рентабельність власного капіталу до впровадження:

$$\frac{76\,384}{523\,121} \times 100 = 14,6\%$$

Рентабельність власного капіталу після впровадження:

$$\frac{104\,114}{524\,130,1} \times 100 = 19,8\%$$

Термін окупності початкових інвестицій:

$$\frac{2213,3}{33\,817,1} = 0,065 \text{ року або } 24 \text{ дні.}$$

Результати розрахунків запропонованого обладнання на лінію термічної обробки (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Вплив запропонованого рішення на показники діяльності ТОВ
“Житомирський м’ясокомбінат”**

Показники	Одиниця вимірювання	До впровадження проекту	Після впровадження проекту	Відхилення від звітнього року	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	2 005 785	2 005 785	-	-
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	1 269 707	1 235 889,9	-33 817,1	-2,66
Адміністративні витрати	тис. грн.	83 755	83 755	-	-

Продовження табл. 3.8

1	2	3	4	5	6
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн	1 825 977	1 792 159,9	-33 817,1	-1,85
Валовий прибуток (збиток)	тис. грн	736 078	769 895,1	+33 817,1	+4,59
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	173 706	207 523,1	+33 817,1	+19,4
Чистий прибуток	тис. грн.	76 384	104 114	+27 730	+36,3
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	582 220,5	583 229,6	+1 009,1	+0,17
Середньорічна вартість активів	тис. грн.	1 299 023,5	1 300 032,6	+1 009,1	+0,08
Середньорічна вартість власного капіталу	тис. грн.	523 121	524 130,1	+1 009,1	+0,19
Середньооблікова кількість працівників	осіб	1559	1559	-	-
Фонд оплати праці працівників	тис. грн	239 029	239 029	-	-
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	грн.	0,91	0,89	-0,02	-2,20
Продуктивність праці	тис. грн./особу	1 286,5	1 286,5	-	-
Фондоозброєність	тис. грн./особу	373,4	374,1	+0,7	+0,1
Фондовіддача	грн./грн.	3,44	3,43	-0,01	-0,2
Середньорічна заробітна плата працівника	тис. грн.	153,3	153,3	-	-
Рентабельність діяльності (продажів)	%	8,6	10,3	+1,7	-
Рентабельність продукції	%	3,8	5,2	+1,4	-
Рентабельність активів	%	5,9	8	+2,1	-
Рентабельність власного капіталу	%	14,6	19,8	+5,2	-
Річні викиди CO ²	тонн CO ²	8 038,8	7858,3	-167,3	-2,1
Термін окупності початкових інвестицій	днів	-	24	-	-

Джерело: сформовано автором на основі розрахунків

У результаті впровадження пластинчастого теплообмінника Alfa Laval M10-BFG та системи утилізації вторинної пари Spirax Sarco Flash Steam Recovery Unit на лінію термічної обробки підприємство досягло суттєвого підвищення рівня соціальної відповідальності. Це підтверджується значним зниженням собівартості продукції на 2,66% та загальних витрат на виробництво і реалізацію продукції на 1,85%, що сприяє підвищенню фінансової стабільності і можливості інвестувати у соціальні проекти. Зростання чистого прибутку на 36,3% і прибутку від операційної діяльності на 19,4% створює додаткові ресурси для розвитку персоналу. Водночас скорочення зменшення викидів CO₂ на 2,1% відображає зобов'язання підприємства щодо екологічної відповідальності та зниження негативного впливу на довкілля. Підвищення рівня рентабельності діяльності та продукції вказує на ефективне управління ресурсами, що забезпечує сталий розвиток підприємства та підвищення його соціальної значущості в регіоні.

3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми та впровадження обґрунтованого заходу

Ефективне управління проектом модернізації технологічного обладнання на підприємстві вимагає чіткої координації дій між усіма задіяними підрозділами, відповідального планування, контролю ресурсів і дотримання встановлених строків. На ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» реалізація заходу модернізації, що передбачає встановлення пластинчастого теплообмінника, здійснюється виключно за рахунок внутрішніх резервів підприємства, що дозволяє уникнути зовнішніх залежностей і забезпечує гнучкість управління. Розглянемо основні функції підрозділів (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Основні функції підрозділів у реалізації програми

Підрозділ	Основні функції
1	2
Технічний відділ	<ul style="list-style-type: none"> • Підготовка технічної документації (креслення, схеми, специфікації, проектування розміщення обладнання) • Контроль відповідності технічним вимогам • Участь у демонтажі та монтажі обладнання • Організація тестування, пробні пуски, перевірка параметрів роботи
Відділ закупівель	<ul style="list-style-type: none"> • Пошук і вибір постачальників • Укладання договорів, узгодження графіків постачання • Забезпечення поставок і ведення документації • Узгодження технічних специфікацій з технічним відділом
Фінансовий відділ	<ul style="list-style-type: none"> • Розробка кошторису витрат • Контроль цільового використання коштів • Забезпечення безперервного фінансування • Ведення фінансової звітності
Охорона праці	<ul style="list-style-type: none"> • Проведення інструктажів із безпеки • Контроль використання засобів індивідуального захисту • Аудит безпеки робочих місць • Підготовка актів допуску до робіт із підвищеним ризиком
Проектний офіс	<ul style="list-style-type: none"> • Планування, управління ресурсами, загальний контроль (керівник проекту) • Щоденна координація між підрозділами, контроль термінів, вирішення оперативних питань (координатор проекту)

Джерело: сформовано автором самостійно

Обладнання для модернізації — пластинчастий теплообмінник Alfa Laval M10-BFG — замовлено в офіційного представника виробника в Україні — ТОВ «Альфа Лаваль Україна» [84]. Завдяки попередньо укладеному договору, постачальник зобов’язується:

- Здійснити доставку нового обладнання безпосередньо на територію ТОВ «Житомирський м’ясокомбінат» у погоджений день.
- Забезпечити повну комплектацію обладнання згідно зі специфікацією, передбаченою договором.
- Забрати старе обладнання для утилізації чи повторного

використання — відповідне зобов'язання включено в умови контракту, постачальник вже офіційно придбав вживане обладнання підприємства.

Також замовлено Spirax Sarco в компанії-дистриб'ютора ABR Electric. Доставка відбудеться на день/два пізніше монтажу теплообмінника.

Зберігання обладнання на складі не передбачено. Доставка буде здійснена безпосередньо в день монтажу, що мінімізує ризики пошкоджень і знижує потребу у виділенні складських площ.

Організацію логістики координує відділ закупівель спільно з головним інженером. До операції залучено наступних осіб:

- 2 фахівці відділу постачання — узгодження термінів, контроль доставки;
- 1 представник служби охорони праці — контроль за дотриманням умов безпеки при розвантаженні;
- 1 комірник — у разі необхідності тимчасового зберігання;
- 1 інженер-механік — візуальна перевірка цілісності обладнання при прийманні.

Проект реалізується виключно за рахунок власних коштів ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат». Такий підхід став можливим завдяки успішній фінансовій діяльності підприємства:

- Чистий прибуток за 2024 рік становив 76 384 тис. грн.
- Загальна вартість заходу — 2213,3 тис. грн, що становить лише 2,9% прибутку, і повністю покривається наявними ресурсами.
- Підприємству не потрібно залучати зовнішнє фінансування, що дозволяє уникнути кредитних ризиків та забезпечує повну автономність прийняття рішень.

Відповідальність за реалізацію програми модернізації закріплена за конкретними посадовими особами (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Відповідальні особи за координацію

Посада	Відповідальність
1	2
Директор	Загальний контроль реалізації програми
Головний інженер	Технічне керівництво, відповідальний за монтаж
Начальник цеху	Координація виробничих процесів під час робіт
Інженер з енергетики	Контроль підключення та налаштування теплообмінника
Провідний інженер КВПіА	Монтаж і калібрування датчиків ресурсу
Головний бухгалтер	Проведення оплати, облік вартості модернізації

Джерело: сформовано автором самостійно

Монтажні роботи будуть виконані власними силами підприємства. Зважаючи на те, що встановлення пластинчастих теплообмінників є поширеною практикою в харчовій промисловості, підприємство має усі необхідні кадрові ресурси:

- 3 монтажники дільниці технічного обслуговування — демонтаж старого та монтаж нового обладнання;
- 1 електрик — електротехнічні підключення, налаштування автоматизованих систем;
- 1 інженер КВПіА — установка та калібрування ресурсних датчиків;
- 1 майстер дільниці — організація робіт на місці, координація дій;
- 1 представник служби охорони праці — контроль дотримання вимог безпеки.

Графік виконання робіт (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Графік виконання етапів заходу

№	Назва етапу	Тривалість, днів	Дата початку	Дата завершення
1	2	3	4	5
1	Підготовка технічної документації	5	18.06.2025	23.06.2025
2	Демонтаж старого обладнання	3	23.06.2025	25.06.2025
3	Доставка нового теплообмінника	2	26.06.2025	27.06.2025
4	Монтаж теплообмінника Alfa Laval	3	27.06.2025	29.06.2025
5	Доставка системи утилізації вторинної пари	2	30.06.2025	01.07.2025
6	Монтаж системи Spirax Sarco	2	01.07.2025	03.07.2025
7	Підключення та тестування	3	04.07.2025	06.07.2025
8	Введення в експлуатацію	1	07.07.2025	07.07.2025
9	Контроль та моніторинг роботи	30	07.07.2025	06.08.2025
Разом		51	18.06.2025	06.08.2025

Джерело: сформовано автором самостійно

Графік робіт у діаграмі Ганта (рис. 3.1).

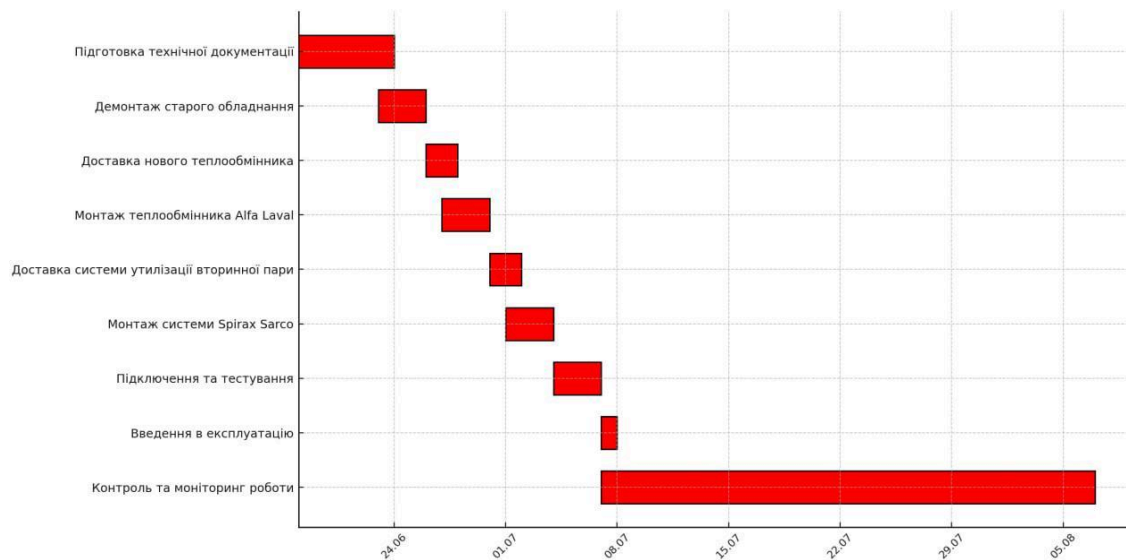


Рис. 3.1 Діаграма Ганта

Джерело: [табл. 3.11]

Ризики та їх мінімізації (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Оцінка ризиків і заходи мінімізації

Ризик	Потенційний вплив	Заходи реагування
1	2	3
Затримка поставок обладнання	Порушення календарного плану	Контроль виконання договору, закладений часовий резерв (буфер у графіку)
Відсутність деяких комплектуючих	Простої в монтажних роботах	Попередній аудит комплектації, формування резерву основних елементів
Відхилення від технічних параметрів під час тестування	Неможливість введення в експлуатацію	Участь технічних спеціалістів постачальника, повторне тестування, уточнення налаштувань
Помилки у проектній документації	Зростання витрат, загроза безпеці, затримка робіт	Проведення технічного аудиту, «двоступенева перевірка» проектних матеріалів (внутрішня + зовнішня)

Джерело: сформовано автором самостійно

Таким чином, управлінсько-організаційне забезпечення реалізації програми модернізації на ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» охоплює всі ключові елементи: від фінансування та логістики до монтажу і контролю ризиків. Чітке планування, наявність внутрішніх ресурсів і міжпідроздільна взаємодія створюють умови для ефективної та безпечної реалізації заходу в обумовлені строки.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Соціальна відповідальність підприємства є комплексною категорією, що охоплює економічні, соціальні та екологічні аспекти його діяльності. Вона базується на розумінні підприємства не лише як суб'єкта ринку, орієнтованого на максимізацію прибутку, а й як активного учасника суспільного життя, який несе відповідальність перед працівниками, споживачами, місцевою громадою та довкіллям. Теоретичною основою концепції соціальної відповідальності слугує модель Карролла, що включає чотири рівні відповідальності — економічну, юридичну, етичну та філантропічну, підкреслюючи необхідність балансу між фінансовими результатами і соціально-моральними зобов'язаннями підприємства.

Реалізація соціальної відповідальності передбачає системне впровадження управлінських практик, таких як формування відповідної корпоративної культури, розробка політик і процедур, а також моніторинг і оцінка соціального впливу. Важливою складовою є розробка соціальних програм, спрямованих на покращення умов праці, розвиток професійного потенціалу працівників, підтримку місцевої громади та охорону довкілля. Залучення зацікавлених сторін — від співробітників до громадських організацій — підвищує прозорість, довіру і сприяє формуванню партнерських відносин.

Ключове значення має інтеграція соціальної відповідальності в бізнес-стратегію, що дозволяє не лише виконувати соціальні зобов'язання, а й здобувати конкурентні переваги. Системний підхід, який поєднує соціальні цілі з економічними результатами, забезпечує сталий розвиток підприємства, формує позитивний імідж і підвищує лояльність клієнтів і партнерів.

Аналіз діяльності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» свідчить про активну інтеграцію принципів соціальної відповідальності у виробничу та управлінську практику підприємства. Матеріально-технічний потенціал, фінансові ресурси та трудовий колектив створюють належні умови для

реалізації комплексної соціально відповідальної стратегії, в якій економічні інтереси органічно поєднуються з соціальними ініціативами. Підприємство зосереджується не лише на підвищенні виробничої ефективності, а й на покращенні умов праці, розвитку професійних компетенцій співробітників та забезпеченні екологічної безпеки. Такий підхід відповідає внутрішньому й зовнішньому вимірам соціальної відповідальності — турботі про працівників та відповідальності перед суспільством і довкіллям.

Детальний аналіз внутрішніх процесів і зовнішніх зв'язків підтвердив, що соціальна відповідальність реалізується через конкретні програми підтримки колективу, безпеку на виробництві та екологічні заходи, спрямовані на зменшення негативного впливу діяльності підприємства. Водночас ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» підтримує відкритий діалог із місцевою громадою і зацікавленими сторонами, що сприяє підвищенню довіри і формує міцну основу для сталого розвитку.

Особливим кроком у розвитку соціальної відповідальності стало впровадження модернізації енергоспоживання та оновлення виробничого обладнання. Зокрема, встановлення пластинчастого теплообмінника Alfa Laval M10-BFG, системи утилізації вторинної пари Spirax Sarco та комплекту датчиків ресурсу обладнання забезпечило комплексне підвищення енергоефективності, що знизило собівартість приблизно на 2,66 %. Також знизило річні викиди CO^2 на 2,1 %. Це не лише позитивно вплинуло на фінансові показники, а й посилило екологічну безпеку виробництва, зменшуючи шкідливий вплив на довкілля та покращуючи екологічний імідж компанії.

Крім того, модернізація значно поліпшила умови праці персоналу — нові технології знизили ризики аварійних ситуацій і технічних збоїв, що сприяло зменшенню травматизму і виробничих затримок. Покращення комфорту й безпеки стимулювало мотивацію працівників і підвищило задоволеність колективу, що в комплексі сприяло стабільності трудового

потенціалу і підвищенню продуктивності праці — одного з ключових факторів конкурентоспроможності підприємства.

Впроваджені заходи відображають принципи соціальної відповідальності як невід'ємної частини стратегії розвитку ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат». Підприємство демонструє прагнення поєднати економічний успіх із відповідальним ставленням до працівників, суспільства та довкілля. Це зміцнює довіру зацікавлених сторін — від персоналу і партнерів до місцевої громади, яка бачить у підприємстві не просто бізнес, а соціально орієнтованого, відповідального гравця. Такий підхід підвищує соціальний капітал компанії, покращує її репутацію та створює сприятливі умови для подальшого розвитку й залучення інвестицій.

Отже, комплексний аналіз підтвердив, що інтегрований підхід, який поєднує модернізацію матеріально-технічної бази, розвиток трудового потенціалу і реалізацію соціально відповідальних ініціатив, є найефективнішим шляхом до сталого зростання підприємства. ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» володіє всіма необхідними ресурсами і потенціалом для адаптації до мінливих ринкових умов, оптимізації витрат і підвищення якості продукції, не втрачаючи уваги до соціальних аспектів своєї діяльності.

Таким чином, впроваджена модернізація і нові технології не лише підвищили виробничу ефективність і знизили експлуатаційні витрати, а й стали важливим кроком у розвитку соціальної відповідальності підприємства. Це підтверджує прагнення ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» забезпечувати гармонійний, збалансований і сталий розвиток, що відповідає сучасним стандартам бізнесу та очікуванням суспільства.

Отже, модернізація стала каталізатором як економічного зростання, так і зміцнення соціальної місії, відкриваючи нові перспективи для подальшого розвитку ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» як провідного гравця на ринку м'ясопродуктів і соціально відповідального бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонів А. Аналіз ринку м'ясної продукції України. URL: [https://animalscience.com.ua/web/uploads/pdf/Animal%20Science%20and%20Food%20Technology_%2014\(2\)%20__2023-9-27.pdf](https://animalscience.com.ua/web/uploads/pdf/Animal%20Science%20and%20Food%20Technology_%2014(2)%20__2023-9-27.pdf) (дата звернення: 11.05.2025).
2. Баюра Д. Корпоративна соціальна відповідальність у системі корпоративного управління. *Україна: аспекти праці*, 2009, 1: С. 21-25.
3. Баюра Д. Соціальне інвестування як вищий рівень корпоративної соціальної відповідальності. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. Київ, 2011. Вип. 24. С. 212–219.
4. Березіна О. Теоретичні підходи до визначення поняття “корпоративна соціальна відповідальність”. *»Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування*, 2010, 3 (53) Ч. 1: С. 223-225.
5. Білоус С. Адаптація бізнес-стратегії підприємства до умов воєнного конфлікту. *Економіка та суспільство*. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-106> (дата звернення: 09.04.2025).
6. Бойко В. М. Корпоративна соціальна відповідальність у контексті сталого розвитку. *Економіка і менеджмент підприємства: зб. наук. праць*. Харків: ХНЕУ, 2022. С. 215–221.
7. Водницька Н. В. Управління трудовою сферою промислового підприємства з урахуванням соціальної відповідальності бізнесу : автореф. Автореферат дисертації на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук. Харків, 2008. 25 с.
8. Ворона О.В. Методичні підходи до оцінки рівня соціальної відповідальності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 30. С. 127-133.

9. Глобинський м'ясокомбінат. *Офіційний сайт*.
URL: <https://corp.globino.ua/> (дата звернення: 10.05.2025).
10. Гончарова Н. І., Гаврилюк С. В., Литвиненко О. Ю. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Київ: Академія, 2022. 312 с.
11. Грішнова О. А. Соціальна відповідальність у контексті подолання системної кризи в Україні. Соціально-економічні та демографічні наслідки системної кризи в Україні та шляхи їх подолання. 2011. С. 39-46.
12. Грішнова О. Соціальна відповідальність бізнесу: сутність, значення, стратегічні напрями розвитку в Україні. Україна: аспекти праці. 2010. № 7. С. 3 – 8.
13. Грішнова О.А., Міщук Г.Ю., Олійник О.О. Соціальна відповідальність у трудових відносинах: теорія, практика, регулювання ризиків : монографія. Рівне : НУВГП, 2014. 216 с.
14. Грунтковський В. Корпоративна соціальна відповідальність: навчальний посібник. Міністерство освіти і науки України, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича Чернівці: ЧНУ ім. Ю. Федьковича, 2017. 138 с.
15. Гуменна В. Соціальна відповідальність в Україні: сучасний стан і перспективи.
URL: https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Visnyk_2008_2.pdf (дата звернення: 16.05.2025).
16. Гусєва О. Ю., Воскобоева О. В., Хлевицька Т. Б. Соціальна відповідальність бізнесу: навч. посіб. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2020. 222 с.
17. Демченко А. В., Лисенко Р. С., Мельник О. М. Соціальна відповідальність у бізнесі: навч. посіб. Дніпро: Університет ім. Альфреда Нобеля, 2020. 230 с.
18. Державна служба статистики України. вебсайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 11.05.2025).

19. Дикань В., Компанієць В., Полякова О. Етичні основи бізнесу, 2012. 194 с.
20. Дідурик Т. Маркетингове дослідження ринку м'яса України: проблеми та перспективи розвитку. URL: <https://sci.ldubgd.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11472/1/Збірник%2074.pdf#page=163> (дата звернення: 17.05.2025).
21. Дюжев В. Г., Подрез О. І. Складові механізми управління соціальною відповідальністю підприємства: collection of materials The VII International Scientific and Practical Conference «Science, trends and modern methods of solving problems» (February 20 – 22, 2023). Lisbon, Portugal, 2023. P. 55 – 57. URL: <https://eu-conf.com/ua/events/science-trends-and-modern-methods-of-solvingproblems/> (дата звернення: 28.03.2025).
22. Дюжев В. Г., Подрез О. І., Дюжев О. В. Компаративний аналіз управління соціальною відповідальністю підприємств: зарубіжний досвід. Економіка. Фінанси. Право, 2024. № 8.
23. Дюжев В. Г., Подрез О. І., Черепанова В. О. Моделі економічного розвитку країн у вирішенні проблем соціальної відповідальності бізнесу. Загальнодержавний науково-виробничий та інформаційний журнал «Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит». Харків, 2024. № 8.
24. Дюжев В. Г., Подрез О. І., Черепанова В. О. Соціальна відповідальність – основна функція підприємства. Proceedings of the 13th International Scientific and Practical Conference «Scientific Horizon in the Context of Social Crises» (February 26–28, 2023). Tokyo, Japan, 2023. No. 144. P. 11 – 19. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/2473/2503> (дата звернення: 28.03.2025).
25. Дюжев В.Г., Подрез О.І. Соціальна відповідальність бізнесу в МEB: конспект лекцій. Харків: НТУ «ХП». 2024. 134 с. URL:

<https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/80281> (дата звернення: 28.03.2025).

26. Євтушенко В.А. Оцінка корпоративної соціальної відповідальності: методи, об'єкти, показники. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/7873517f-d481-49d3-8a86-846331040062> (дата звернення: 28.03.2025).

27. Жалдак Г.П., Чупріна М.О., Управління репутаційними ризиками підприємства з урахуванням концепції корпоративної соціальної відповідальності. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2021. Том 20. Вип. 1 (47). С. 175 – 184.

28. Житомирський м'ясокомбінат. *Офіційний сайт*. URL: <https://zhmk.com.ua/> (дата звернення: 04.05.2025).

29. Затеїщикова О.О. Аналіз підходів до оцінки соціальної відповідальності бізнесу. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?i21dbn=link&p21dbn=ujr&z21id=&s21ref=10&s21cnr=20&s21stn=1&s21fmt=asp_meta&c21com=s&2_s21p03=fil=&2_s21str=vsed_2014_2_31 (дата звернення: 28.03.2025).

30. Іванова Н. І., Черненко О. В. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2020. 316 с.

31. Карпенко О. О., Мандзюк Н. К. Соціальна відповідальність як чинник економічного розвитку вітчизняних підприємств. Ефективна економіка. 2018. № 4. URL: <http://ojs.dsau.dp.ua/index.php/efektyvna-ekonomika/article/view/1153//>

32. Класичні моделі КСВ. URL: <https://atestor.ua/uk/poleznye-stati/klasicni-modeli-ksv/> (дата звернення: 01.05.2025).

33. Ковальчук В. О. Соціальна відповідальність бізнесу: навч. посіб. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2021. 208 с.

34. Козьмук Н. І. Значення соціальної відповідальності бізнесу в період воєнного стану. The 1st International scientific and practical conference

“Innovations and prospects in modern science”. Stockholm, January 15-17, 2023. Pp. 364-367.

35. Колосок А. Теоретичний аспект соціальної відповідальності бізнесу.

URL: https://www.researchgate.net/publication/326048142_Theoretical_Aspect_of_Social_Responsibility_of_Business/fulltext/5b35812baca2720785f483cf/Theoretical-Aspect-of-Social-Responsibility-of-Business.pdf (дата звернення: 11.05.2025).

36. Колот А. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів. *Економічна теорія*, 2013, 4: 5-26.

37. Колот А.М. Корпоративна соціальна відповідальність і проблеми її сприймання суспільством. *Соціально-трудова відносина : теорія та практика*. 2013. № 2 (6). С. 6-16.

38. Котлер Ф., Лі Н. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства. Київ : Стандарт, 2005. 302 с.

39. Кравчук Н. П. Інтеграція соціальної відповідальності у стратегію підприємства. *Економіка і організація управління*. 2021. № 2. С. 78–83.

40. Краснокутська Н. С. Вплив корпоративної соціальної відповідальності на репутацію країн. ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». 2018. С. 333–338. URI: <http://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/24216>(дата звернення: 09.04.2025).

41. Кудласевич О.М. З історії становлення моделі соціальної відповідальності підприємництва у другій половині XIX – на початку XX століття. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2011. № 5. С. 31 – 36.

42. Кузнєцова А. Я., Скринник З. Е., Семів Л. К. Соціальне забезпечення в Україні : навч. посіб. Львів: Університет банківської справи, 2021. 547 с.

43. Кузьменко Т. О. Формування конкурентних переваг підприємства : автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.05. Харків, 2019. 22 с.

44. Левченко М. С. Соціальна відповідальність бізнесу в системі сталого розвитку регіону: дис. канд. екон. наук: 08.00.05. Одеса, 2021. 260 с.
45. Ляховський О. В. Сучасні тенденції виробництва та переробки м'яса в Україні. Економіка та управління національним господарством. 2020. №39. С. 73–76. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/14.pdf (дата звернення: 28.04.2025).
46. Маматова Т.В. Міжнародні стандарти корпоративної соціальної відповідальності: механізм адаптації для органів державного контролю України. Державне управління та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2010. Вип. 1(4). С. 109–120.
47. Матвійчук Л. Генеза концепцій корпоративної соціальної відповідальності. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/57.pdf (дата звернення: 27.03.2025).
48. МК РІАЛ. *Офіційний сайт*. URL: <https://mkrial.com.ua/> (дата звернення: 10.05.2025).
49. МК Ювілейний. *Офіційний сайт*. URL: <https://yuvileinyi.com.ua/> (дата звернення: 11.05.2025).
50. МХП (Миронівський хлібопродукт). *Офіційний сайт*. URL: <https://mhp.com.ua/uk/glorytoUkraine> (дата звернення: 17.05.2025).
51. Орлова Н. С., Мохова Ю., і Андрійчук Є. Корпоративна соціальна відповідальність українського бізнесу: проблеми та шляхи розвитку. *Менеджер*, 2(79), 2018, С. 37-43.
52. Охріменко О. О., Іванова Т. В. Соціальна відповідальність: навч. посіб. Київ : Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут», 2015. 180 с.
53. Подрез О. І. Дослідження теоретичного базису дефініції «соціальна відповідальність» суб'єктів господарювання. Економіка. Фінанси. Право, 2023. № 8. С. 59 – 63. URL: <https://doi.org/10.37634/ef.2023.8.14> (дата звернення: 28.03.2025).

54. Райко Д. В., Подрез О. І. Соціальна відповідальність як інструмент управління сталим розвитком промислового підприємства Проблеми економіки. Харків: ХНЕУ, 2020. № 1 (43). С. 173 – 188. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-1-173-189> (дата звернення: 28.03.2025).

55. Райко Д. В., Подрез О. І., Шипуліна Ю. С. Концепція розвитку соціальної відповідальності маркетингу підприємства як філософії бізнесу в умовах сталого розвитку. Використання соціально-етичного маркетингу для забезпечення сталого розвитку в Україні : монографія. Суми : Триторія, 2021. С. 130 – 179, 184 – 214.

56. Резнік Н. Соціальна відповідальність бізнесу: сутнісно-теоретичні аспекти. Журнал європейської економіки. 2014. Т. 13, № 3. С. 296 – 303.

57. Рейтерович І.В. Особливості формування соціально-відповідального бізнесу в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2013. № 10. С. 131 – 134.

58. Ринейська С. Соціальна відповідальність як складова етики міжнародного бізнесу в умовах глобалізації. URL: <https://reposit.nupr.edu.ua/bitstream/PolntNTU/1173/1/Л.%20С.%20соц.%20відпов..pdf> (дата звернення: 28.03.2025).

59. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності. *Офіційний сайт*. URL: <https://csr-ukraine.org/> (дата звернення: 03.05.2025).

60. Романова Н. Ф., Мельник І. П. Соціальне партнерство: навч.-методич. посіб. Київ: НПУ імені М.П. Драгоманова, 2017. 238 с.

61. Савченко В. Ф. Менеджмент підприємства: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 272 с.

62. Салтівський м'ясокомбінат (SMK). *Офіційний сайт*. URL: <https://smk-group.com.ua/ua/saltovskiy-myasokombinat-more/> (дата звернення: 10.05.2025).

63. Самойленко Г. М., Ткаченко Л. П. Корпоративна соціальна відповідальність: теорія та практика: навч. посіб. Харків: Право, 2021. 184 с.
64. Саприкіна М. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика: підручник.; за наук. ред. д.е.н., проф., засл. діяч науки і техніки України Редькіна О.С. К. : ТОВ «Фарбований лист», 2011. 480 с.
65. Сидоренко І. П. Соціальна відповідальність підприємств у системі стратегічного управління: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Київ, 2020. 20 с.
66. Сіренко Н. Соціальна відповідальність: навч. посіб. Миколаїв: МНАУ, 2021. 216 с. Соціальна відповідальність: навч. посіб.; за заг. ред. д.е.н., проф. А.М. Колота. К.: КНЕУ, 2015. 519 с.
67. Смовженко Т., Кузнєцова А. Корпоративна соціальна відповідальність. 2-ге вид., виправл. і доповн. К. : УБС НБУ, 2010. 314 с.
68. Стан продовольчого забезпечення України під час війни. вебсайт. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/stan-prodovolchohozabezpechennya-ukrayiny-pid-chas-viyny> (дата звернення: 11.05.2025).
69. Станасюк Н. С., Пасінович І. І., Мурза В. М. Тенденції розвитку корпоративної соціальної відповідальності та методологічні аспекти її оцінювання. Сучасні питання економіки і права: Зб. наук. праць. Київ: КиМУ, 2020. С. 31–43.
70. Станіславик О.В. Роль організаційної культури в підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Економіка, фінанси, право. 2016. № 2. С. 16 – 21.
71. Тарасевич В. М., Золотарьова О. В., Лебедева В. К. Соціальна відповідальність: підручник / за ред. В. М. Тарасевича, О. В. Золотарьової. Дніпро: ПБП «Економіка», 2019. 204 с.
72. Тернопільський м'ясокомбінат. URL: <https://agroprodservice.com.ua/myasokombinat/> (дата звернення: 10.05.2025).

73. Ткаченко Р. І. Ефективність управління соціально відповідальною діяльністю підприємств. Інноваційні підходи до розвитку економіки: зб. наук. пр. Київ: КНЕУ, 2020. С. 145–152.

74. ТМ «Бащинський» - історія і продукція бренду. *Офіційний сайт*. URL: <https://mhp.com.ua/uk/nashi-brendy/tm-bashchynskyi> (дата звернення: 12.05.2025).

75. ТОВ ЖИТОМИРСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ. *Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України*. URL: <https://opendatabot.ua/c/32122069> (дата звернення: 17.05.2025).

76. Україна наростила експорт м'яса до ЄС, але отримала менше грошей. URL: <https://milkua.info/uk/post/ukraina-narostila-eksport-masa-do-es-ale-otrimala-menshe-grosey> (дата звернення: 10.05.2025).

77. Українці почали вживати більше м'яса птиці та яловичини і менше свинини. *Landlord*. URL: <https://landlord.ua/news/ukraintsi-pochaly-vzhyvaty-bilshe-m-iasa-ptytsi-ta-i-alovychyny-i-menshe-svynyny/> (дата звернення: 18.05.2025).

78. Харун О. А., Грицина Л. А. Розвиток соціальної відповідальності за умов поглиблення євроінтеграційних процесів. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. Хмельницький, 2021. № 6. Том 1. С. 225 – 231 URL: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6-35> (дата звернення: 28.03.2025).

79. Чупріна М. Корпоративна соціальна відповідальність конспект лекцій. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/0083f4a7-2adf-464f-9bc8-557f609fa11d/content> (дата звернення: 27.03.2025).

80. Шандова Н.В., Жосан Г.В. Соціальна відповідальність: навчальний посібник. Херсон: Вид-во ПП Вишемирський В.С., 2016. URL:

https://pidruchniki..com/83403/sotsiologiya/ kontseptsiyi_sotsialnoyi_vidp (дата звернення: 28.03.2025).

81. Шевченко Т. П. Теоретичні засади управління корпоративносоціальною відповідальністю на зовнішніх ринках. Бізнес-інформ. 2013. №4. С.87.

82. Alfa Laval. *Офіційний сайт*. URL: alfalaval.com (дата звернення: 17.05.2025)

83. Spirax Sarco. *Офіційний сайт*. URL: spiraxsarco.com (дата звернення: 17.05.2025)

84. ТОВ «Альфа Лаваль Україна». *Офіційний сайт*. URL: alfalaval.ua

85. PRO CONSULTING. Аналітика ринків. *Офіційний сайт*. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/pro-consulting-vystupila-na-meatforum-analitika-rynka-myaso-kolbasnyh-izdelij#:~:text=%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%BE%D0%BA%20%D0%B4%D0%B5%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D1%94%20%D0%B7%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BD%D0%B0%206,%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%82%D1%8C%2036%25%20%D0%B2%D1%96%D0%B4%20%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%94%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D1%80%D1%96%D0%B2%D0%BD%D1%8F>

86. ENERGY SECURITY PROJECT. *Офіційний сайт*. URL: energysecurityua.org

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	30 976.00	30 956.00
первісна вартість	1001	33 882.00	34 485.00
накопичена амортизація	1002	2 906.00	3 529.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	9 161.00	9 415.00
Основні засоби	1010	575 986.00	588 455.00
первісна вартість	1011	1 444 617.00	1 502 729.00
знос	1012	868 631.00	914 274.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00

Продовження додатку А

первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
1036	1036	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	3 980.00	19 887.00
Усього за розділом I	1095	620 103.00	648 713.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	197 567.00	199 347.00
Виробничі запаси	1101	128 417.00	104 939.00
Незавершене виробництво	1102	51 191.00	41 847.00

Продовження додатку А

Готова продукція	1103	17 719.00	15 982.00
Товари	1104	240.00	36 579.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	390 067.00	405 553.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	36 369.00	13 073.00
з бюджетом	1135	0.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	27 281.00	26 068.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	11 343.00	15 642.00
Готівка	1166	58.00	47.00
Рахунки в банках	1167	11 285.00	15 595.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	

Продовження додатку А

резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	3 599.00	3 322.00
Усього за розділом II	1195	666 226.00	663 005.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	1 286 329.00	1 311 718.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	6 437.00	6 437.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	248 560.00	236 164.00
Додатковий капітал	1410	29 720.00	29 720.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	

Продовження додатку А

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	198 898.00	290 306.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом І	1495	483 615.00	562 627.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	55 116.00	54 013.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	116 359.00	264 390.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	881.00	13 047.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	

Продовження додатку А

Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	172 356.00	331 450.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	78 714.00	75 000.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	164 622.00	6 000.00
товари, роботи, послуги	1615	151 382.00	217 444.00
розрахунками з бюджетом	1620	10 094.00	12 850.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	4 627.00	4 181.00
розрахунками зі страхування	1625	3 673.00	4 416.00
розрахунками з оплати праці	1630	13 831.00	15 879.00
за одержаними авансами	1635	332.00	279.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	31 910.00	29 353.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	

Продовження додатку А

Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	175 800.00	56 420.00
Усього за розділом III	1695	630 358.00	417 641.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	1 286 329.00	1 311 718.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 005 785.00	1 961 895.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00

Продовження додатку А

Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 269 707.00	1 264 257.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	736 078.00	697 638.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	21 428.00	10 433.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	83 755.00	75 951.00
Витрати на збут	2150	472 515.00	434 531.00
Інші операційні витрати	2180	27 530.00	22 125.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00

Продовження додатку А

Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	173 706.00	175 464.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	5 993.00	0.00
Інші доходи	2240	869.00	9 942.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	82 181.00	86 451.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	1 736.00	10 867.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	96 651.00	88 088.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-20 267.00	-18 799.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	76 384.00	69 289.00

Продовження додатку А

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-2 628.00	-3 037.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	2 628.00	3 037.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	79 012.00	72 326.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 457 906.00	1 432 569.00
Витрати на оплату праці	2505	239 029.00	220 651.00

Продовження додатку А

Відрахування на соціальні заходи	2510	48 052.00	42 402.00
Амортизація	2515	55 732.00	66 035.00
Інші операційні витрати	2520	27 530.00	23 833.00
Разом	2550	1 828 249.00	1 785 490.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогіч ний період поперед нього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00