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	_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)	(підпис) (ім'я та прізвище)
«___» _____ 2026 р.	«___» _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності 073«Менеджмент»
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

на тему: «Формування системи корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві»

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи МН-4-4

Боклах Марія Петрівна _____
(підпис)

Керівник Болотіна Ірина Миколаївна _____
(підпис)

Рецензент _____ _____
(ім'я та прізвище) (підпис)

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

Здобувачка _____
(підпис)

Київ – 2026 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
«15» січня 2026 року

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

Боклах Марії Петрівни

1. Тема роботи «Формування системи корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві»
керівник роботи Болотіна Ірина Миколаївна, к.е.н., доцент
затверджені наказом закладу вищої освіти від 15.01.2026 р. № 40-КС.

2. Строк подання здобувачем роботи 01 червня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТДВ «Яготинський маслозавод».

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні та методичні основи формування системи корпоративної соціальної відповідальності підприємства.
Розділ 2. Аналіз діяльності та оцінка реалізації корпоративної соціальної відповідальності ТДВ «Яготинський маслозавод».
Розділ 3. Удосконалення системи корпоративної соціальної відповідальності ТДВ «Яготинський маслозавод».

5. Перелік графічного матеріалу
Результати дослідження знайшли відображення у 2 рисунках та 28 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 15 січня 2026 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	15.02.2026 р.	
Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	20.02.2026 р.	
Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	25.02.2026 р.	
Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	31.03.2026 р.	
Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	05.05.2026 р.	
Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	15.05.2026 р.	
Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	16.05.2026 р.	
Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	18.05.2026 р.	
Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	20.05.2026 р.	
Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	21.05.2026 р.	
Подання завершеної роботи на розгляд завідувача кафедри та електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	01.06.2026 р.	
Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувачка _____ **Марія БОКЛАХ**
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи _____ **Ірина БОЛОТІНА**
(підпис) (ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі розглянуто та узагальнено теоретико-методичні засади формування системи корпоративної соціальної відповідальності підприємства. У роботі розкрито сутність корпоративної соціальної відповідальності, її основні складові, функції та значення в системі управління підприємством, а також досліджено сучасні підходи до її формування та реалізації.

Для обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів проаналізовано стан розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод», досліджено ринкове середовище функціонування підприємства, а також оцінено фінансово-економічні показники його діяльності.

За результатами проведеного дослідження розроблено програму формування системи корпоративної соціальної відповідальності, яка передбачає реалізацію комплексу економічних, соціальних та екологічних заходів. Запропонована програма спрямована на підвищення ефективності діяльності підприємства, зниження витрат, покращення продуктивності праці та зміцнення його ринкових позицій.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів підтвердило їх доцільність. Встановлено, що обсяг інвестицій становить 450 тис. грн, прогнозований щорічний економічний ефект – 200 тис. грн, чистий приведений дохід – 47,4 тис. грн, індекс доходності – 1,11, а строк окупності – близько 2,25 року. Це свідчить про ефективність запропонованого проєкту та можливість його практичного впровадження.

Кваліфікаційна робота викладена на 101 сторінці (без урахування додатків), містить 28 таблиць, 2 рисунки.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, ефективність діяльності підприємства, управління, інвестиційний аналіз, конкурентоспроможність.

ANNOTATION

The qualification thesis examines and generalizes the theoretical and methodological foundations of forming a corporate social responsibility system of an enterprise. The paper reveals the essence of corporate social responsibility, its main components, functions, and its role in the enterprise management system, and also studies modern approaches to its formation and implementation.

To substantiate the feasibility of implementing the proposed measures, the current state of development of ALC «Yagotynsky Butter Plant»has been analyzed, the market environment of the enterprise has been studied, and the financial and economic performance indicators of its activity have been evaluated.

Based on the results of the research, a program for forming a corporate social responsibility system has been developed, which provides for the implementation of a set of economic, social, and environmental measures. The proposed program is aimed at increasing the efficiency of the enterprise, reducing costs, improving labor productivity, and strengthening its market position.

The economic justification of the proposed measures confirmed their feasibility. It has been determined that the total amount of investment is 450 thousand UAH, the projected annual economic effect is 200 thousand UAH, the net present value is 47,4 thousand UAH, the profitability index is 1,11, and the payback period is approximately 2,25 years. This indicates the effectiveness of the proposed project and the possibility of its practical implementation.

The qualification thesis consists of 101 pages (excluding appendices), contains 28 tables and 2 figures.

Keywords: corporate social responsibility, enterprise efficiency, management, investment analysis, competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП……8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА……11
1.1. Сутність та економічний зміст корпоративної соціальної відповідальності підприємства…….....11
1.2. Принципи, моделі та інструменти реалізації корпоративної соціальної відповідальності……19
1.3. Методичні підходи до формування та оцінки системи корпоративної соціальної відповідальності підприємства……..26
Висновки до розділу 1……...32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА РЕАЛІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»…….……..35
2.1. Аналіз ринку молочної продукції в Україні та місце підприємства на ньому……..…….35
2.2. Загальна характеристика та економічний аналіз діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»……..…….43
2.3. Оцінка стану корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві……..……59
Висновки до розділу 2……..…….66
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»……...69
3.1. Розроблення програми формування системи корпоративної соціальної відповідальності підприємства……69
3.2. Обґрунтування ефективності впровадження заходів щодо розвитку корпоративної соціальної відповідальності……77

3.3. Організаційно-управлінське забезпечення реалізації програми корпоративної соціальної відповідальності…….……..84
Висновки до розділу 3…….…….91
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ……...94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….....…97
ДОДАТКИ…….…...102

ВСТУП

У сучасних умовах господарювання підприємства функціонують за обставин посиленої конкурентної боротьби, зростання вимог до якості продукції та підвищення ролі нефінансових факторів у забезпеченні результативності діяльності. За таких умов корпоративна соціальна відповідальність поступово набуває статусу одного з ключових інструментів управління, що сприяє узгодженню економічних результатів діяльності підприємства із соціальними та екологічними аспектами його розвитку.

Актуальність обраної тематики зумовлюється тим, що в сучасних умовах ведення господарювання корпоративна соціальна відповідальність доволі часто упроваджується частково та без належної сукупності, що відчутно зменшує її вплив на наслідки функціонування підприємства. Зокрема гостро ця складність виявляється у галузі харчової індустрії, де першочергового значення набувають аспекти ґатунку продукції, надійності виробничих етапів та налагодження дієвої комунікації зі споживачами. З огляду на це, виникає потреба у формуванні всеохоплюючої системи корпоративної соціальної відповідальності, природно вбудованої у загальну модель керування підприємством.

Питання корпоративної соціальної відповідальності та забезпечення дієвості функціонування підприємств широко висвітлені у наукових працях як вітчизняних, так і закордонних науковців, серед яких слід відзначити О.Є. Кузьміна, О.Г. Мельника, Л.В. Балабанову, С.М. Ілляшенка, А.М. Колота та інших. Водночас недостатньо опрацьованими залишаються аспекти практичного впровадження КСВ на рівні окремих підприємств з урахуванням специфіки їхньої галузевої діяльності, що зумовлює потребу подальших досліджень у цьому напрямку.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо побудови системи корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві, орієнтованої на підвищення

ефективності та результативності його функціонування.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

– визначити сутність корпоративної соціальної відповідальності, розкрити її економічне наповнення та значення в системі управління підприємством;

– проаналізувати сучасні підходи до формування і впровадження корпоративної соціальної відповідальності;

– обґрунтувати методичні підходи до оцінювання ефективності корпоративної соціальної відповідальності підприємства.

– здійснити аналіз ринку, на якому функціонує підприємство;

– надати загальну характеристику діяльності підприємства та оцінити його фінансово-економічний стан;

– провести оцінку рівня впровадження корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві;

– розробити програму формування системи корпоративної соціальної відповідальності підприємства;

– обґрунтувати ефективність впровадження запропонованих заходів;

– визначити організаційно-управлінське забезпечення реалізації програми корпоративної соціальної відповідальності.

Об’єктом вивчення є процес функціонування підприємства у реаліях сучасного конкурентного середовища.

Предмет дослідження становлять теоретичні основи, методичні підходи та практичні ухвали, пов'язані з формуванням і впровадженням системи корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві.

У ході дослідження застосовано набір загальнонаукових і спеціалізованих *методів*, зокрема: методи аналізу та узагальнення – з метою впорядкування теоретичних засад; метод економічного аналізу – для оцінки діяльності підприємства; метод порівняння – для вивчення динаміки показників; економіко-математичні підходи – для обґрунтування дієвості

запропонованих заходів; графічний метод – для візуалізації одержаних результатів.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і закордонних науковців, статистичні матеріали, дані фінансової звітності підприємства, аналітичні та інформаційні джерела, Інтернет-ресурси.

Практична цінність одержаних результатів полягає у можливості їх прикладного використання в діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» з метою удосконалення управлінських процесів та посилення конкурентоспроможності підприємства.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків. У першому розділі розглянуто теоретичні аспекти корпоративної соціальної відповідальності, у другому – проведено аналіз діяльності підприємства, у третьому – розроблено та обґрунтовано практичні заходи щодо формування системи КСВ.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та економічний зміст корпоративної соціальної відповідальності підприємства

У сучасній системі господарювання підприємство перестало сприйматися виключно як виробнича чи комерційна одиниця, чинність якої обмежується створенням прибутку. Реальний вплив суб'єктів господарювання значно ширший, оскільки вони формують зайнятість населення, визначають рівень податкових надходжень, впливають на розвиток місцевостей, де розташовані, а також беруть участь у зміні екологічного стану навколишнього середовища. Саме через це в економічній науці та управлінській практиці надзвичайної ваги набуває питання відповідальності бізнесу за наслідки власної діяльності. У такому контексті дедалі більшої актуальності набуває корпоративна соціальна відповідальність як підхід, що поєднує економічні цілі підприємства з потребами суспільства [27, с. 84].

Зростання зацікавлення корпоративною соціальною відповідальністю спричинене не випадковими змінами, а суттєвими трансформаціями у взаєминах між бізнесом, державою та громадськістю. Якщо раніше основною мірою оцінки діяльності компанії був фінансовий успіх, то зараз соціум вимагає від установи більш широкої та зваженої поведінки. Йдеться про відповідальне ставлення до найманих робітників, відвертість перед покупцями, дотримання етичних принципів у суперництві, а також про зменшення шкідливого впливу на природу. Отже, організація оцінюється не лише за тим, скільки вона виготовляє та отримує прибутку, а й за тим, яким методом вона цього досягає.

Корпоративна соціальна відповідальність не зводиться до окремих актів меценатства чи епізодичної участі підприємства у громадських подіях. У

глибшому сенсі це цілісна система управлінських підходів, у межах якої компанія бере до уваги соціальні, екологічні та моральні наслідки власних рішень. Саме тому КСВ доцільно бачити як складову сучасної моделі управління підприємством, а не як другорядну чи суто іміджеву діяльність. Якщо підприємство послідовно впроваджує соціально відповідальні засади, це означає, що вони присутні у його кадровій політиці, комунікації зі споживачами, екологічній стратегії, взаємодії з партнерами та ставленні до місцевої громади [27, с. 86].

У наукових працях відсутнє єдине загальноприйняте визначення корпоративної соціальної відповідальності. Це зумовлено складністю та багатогранністю цього поняття. Частина науковців розглядає КСВ як добровільну ініціативу бізнесу, спрямовану на врахування соціальних та екологічних аспектів діяльності. Інші дослідники висвітлюють управлінський зміст цієї категорії, розуміючи її як сукупність засад і засобів, що вбудовують суспільні та моральні потреби у процес керування фірмою. Попри відмінності поглядів, значна частина фахівців погоджується, що корпоративна суспільна відповідальність означає свідоме ставлення компанії до всіх сторін, на які позначається її робота.

При цьому слід зазначити, що розбіжності у тлумаченні корпоративної соціальної відповідальності зумовлені не лише науковими підходами, але й практикою її впровадження у різних країнах. Так, у європейській моделі КСВ акцент робиться на соціальній спрямованості бізнесу та державному регулюванні, тоді як у американській практиці домінує добровільний характер соціальної діяльності підприємств [27, с. 87].

Деякі науковці розглядають корпоративну соціальну відповідальність як спосіб формування конкурентних переваг, тоді як інші наголошують на її моральній природі. У першому випадку КСВ виступає знаряддям підвищення ефективності діяльності підприємства, у другому – важелем гармонізації взаємовідносин між бізнесом та суспільством. Такий погляд засвідчує багатовимірність корпоративної соціальної відповідальності та потребу в її

цілісному аналізі.

На зміст корпоративної соціальної відповідальності суттєво вплинуло переосмислення ролі бізнесу у громаді. Класичний економічний підхід тривалий час виходив із того, що головним завданням підприємства є отримання прибутку через ефективне використання ресурсів. За такої логіки соціальні питання залишалися поза межами безпосередніх цілей бізнесу. Проте подальший розвиток ринкової економіки, посилення впливу великих компаній на громадське життя та накопичення екологічних проблем засвідчили обмеженість такого підходу. Бізнес став сприйматися не просто як комерційний суб’єкт, а як дієвий учасник суспільних відносин, від дій якого залежить не лише економічна, а й соціальна рівновага [28, с. 55].

Історичний перебіг ідеї корпоративної соціальної відповідальності дає змогу побачити її поступове зрушення від поодиноких доброчинних порухів до системного управлінського погляду. На початкових фазах суспільна діяльність фірм здебільшого виявлялася у грошовій підтримці найманих, фінансуванні окремих громадських запитів чи допомозі місцевим розробкам. Проте такі кроки не були складником єдиної стратегії. Лише згодом постало розуміння, що соціальна обачність мусить бути вбудованою у загальну модель роботи установи.

У другій половині ХХ століття тема соціальної ролі бізнесу набула нового теоретичного осмислення. У цей період посилився інтерес до того, як саме фірми впливають на різні сфери суспільного буття. З’явилися праці, в яких обґрунтовувалося, що підприємство повинно нести відповідальність не лише перед власниками капіталу, а й перед ширшим колом осіб, яких стосуються його ухвали. Саме цей підхід став підґрунтям для подальшого розвитку сучасного розуміння корпоративної соціальної відповідальності.

У сучасних умовах розвитку економіки корпоративна соціальна відповідальність все більше поєднується з концепцією сталого розвитку. Це зумовлює потребу оцінювання діяльності підприємства за трьома взаємопов'язаними напрямами: економічним, соціальним і екологічним. За

такого підходу підприємство мусить не лише забезпечувати належні фінансові результати, а й підтримувати соціальну стабільність та зменшувати негативний вплив на довкілля. Впровадження цих засад сприяє переходу від орієнтації на короткостроковий прибуток до досягнення довготривалої ефективності з урахуванням інтересів як теперішніх, так і майбутніх поколінь[28, с. 57].

Ключовим теоретичним орієнтиром у розумінні КСВ стала концепція так званого потрійного результату, відповідно до якої успішність компанії не може вимірюватися лишень прибутком. Справжня оцінка діяльності підприємства має охоплювати і його внесок у суспільний добробут, і ставлення до довкілля. У практичному вимірі це означає, що підприємство повинно нести відповідальність за умови праці, безпечність продукції, ефективність використання ресурсів, рівень відкритості інформації та наслідки власної присутності в регіоні.

Економічна сутність корпоративної соціальної відповідальності полягає не у відкиданні прибутковості як мети бізнесу, а у розширенні погляду про методи її досягнення. Соціально відповідальне підприємство не зрікається прагнення до економічної дієвості, проте обирає такі управлінські заходи, які не суперечать потребам суспільства. Інакше кажучи, соціальна відповідальність не протиставляється економіці фірми, а, навпаки, закладає підвалини для її більш стабільного зростання. Корпорація, що дотримується соціально відповідальних засад, зазвичай має вищий ступінь довіри, ліпшу репутацію, міцніші зв'язки з особовим складом та менші загрози суперечностей із зовнішнім оточенням [3, с. 28].

У цьому контексті доречно підкреслити, що корпоративна соціальна відповідальність має й очевидний управлінський зміст. Йдеться про спосіб узгодження інтересів підприємства та різних соціальних груп. Працівники чекають належних умов праці й соціального забезпечення. Споживачі спрямовані на якість та безпеку продукції. Партнери зацікавлені у чесних і прозорих взаєминах. Місцеві громади сподіваються на відповідальне

ставлення до території, де діє підприємство. Держава очікує дотримання законодавства та сплати податків. КСВ дозволяє упорядкувати цю багатосторонню взаємодію й зробити її передбачуваною.

Особливе місце у сучасному тлумаченні корпоративної соціальної відповідальності посідає теорія зацікавлених сторін. Її сутність полягає у тому, що підприємство мусить орієнтуватися не лише на інтереси власників, а й на ширше коло суб'єктів, на які поширюється вплив його діяльності. Такий підхід істотно змінює логіку керування підприємством. У центрі уваги опиняється не лише внутрішня економічна результативність, але й якість взаємодії із зовнішнім соціальним середовищем. Відповідно, підприємство починає сприйматися як відкрита система, яка несе відповідальність за характер власної поведінки [3, с. 29].

До провідних груп зацікавлених сторін відносять працівників, споживачів, постачальників, інвесторів, органи влади, громадські організації та місцеві спільноти. Для кожної із цих груп вагомими є відмінні аспекти діяльності підприємства. Працівників хвилює сталість працевлаштування, безпечність умов праці та перспективи професійного зростання. Для споживача вирішальним є співвідношення якості й безпеки продукції. Для інвестора істотними є стабільність, передбачуваність та рівень репутаційних загроз. Для громади – вплив підприємства на зайнятість населення, інфраструктуру та екологічне становище. Саме тому соціальна відповідальність набуває практичної ваги як спосіб узгодження цих інтересів.

Однією з найбільш відомих моделей, яка дає змогу пояснити структуру корпоративної соціальної відповідальності, є піраміда Арчі Керролла. Ця модель демонструє, що соціальна відповідальність підприємства має багаторівневу природу й охоплює економічну, правову, етичну та філантропічну складові. Її цінність полягає в тому, що вона дозволяє побачити внутрішню ієрархію відповідальності бізнесу та зрозуміти, чому КСВ не обмежується доброчинністю [3, с. 30].

Наведена модель демонструє багаторівневу природу соціальної відповідальності компанії та відображає взаємозв'язок економічних, правових, етичних та філантропічних аспектів діяльності бізнесу. Схематичне зображення цієї концепції показано на рисунку 1.1.

Рис. 1.1. Піраміда корпоративної соціальної відповідальності Керролла

Джерело: розроблено автором на основі [3]

Як видно з рисунка 1.1, підґрунтям соціальної відповідальності підприємства є економічна складова, яка передбачає забезпечення вправної господарської діяльності та здобуття зиску. Наступним рівнем є юридична відповідальність, що полягає у дотриманні підприємством чинного законодавства. Вище розташована моральна відповідальність, яка відображає потребу дотримання етичних засад у процесі ведення бізнесу. Найвищим рівнем є благодійна відповідальність, що проявляється у добровільній участі підприємства у суспільних ініціативах та опорі розвитку громади.

Водночас доречно зазначити, що на практиці вказані рівні не завжди втілюються послідовно. У сучасних умовах підприємства змушені одночасно зважати на всі складові соціальної відповідальності, оскільки недотримання хоча б однієї з них може негативно вплинути на репутацію компанії.

Окрім того, деякі науковці вказують на те, що благодійна діяльність не може замінити порушення економічних, правових чи етичних засад. Це означає, що суспільна відповідальність мусить формуватися, насамперед, на рівні фундаментальних засад діяльності підприємства, а не лише у формі

окремих громадських проєктів.

Економічна відповідальність відображає основну функцію підприємства, а саме забезпечення плідної роботи, прибутку та економічної стабільності. Без цієї засади неможливе виконання інших складників соціальної відповідальності, оскільки саме фінансова спроможність творить ресурси для подальших соціальних та природоохоронних ініціатив [3, с. 31].

Правова відповідальність означає, що підприємство повинно діяти в межах чинного законодавства. Дотримання встановлених правил – це мінімальний, але обов’язковий рівень відповідальної поведінки. Йдеться не лише про податкову дисципліну, а й про виконання норм трудового, екологічного, антимонопольного та споживчого законодавства.

Етична відповідальність є ширшою за правову, оскільки охоплює ті вимоги до поведінки підприємства, які не завжди прямо закріплені у нормативних актах. Сюди належать чесність у відносинах із контрагентами, недопущення маніпуляцій зі споживачами, повага до прав працівників, справедливість у внутрішніх процедурах і загальна доброчесність бізнесу.

Вершина піраміди пов'язана з філантропічною відповідальністю. Саме вона найчастіше сприймається у масовій свідомості як вияв соціальної діяльності підприємства. Проте насправді меценатство є лише елементом ширшої системи КСВ. Допомога освітнім, культурним, медичним чи громадським ініціативам має сенс лише тоді, коли вона ґрунтується на економічній сталості, законності та етичності головної діяльності компанії.

У сучасних умовах корпоративна соціальна відповідальність набуває вагомого значення як засіб формування конкурентних переваг підприємства. Суб’єкти господарювання, котрі послідовно та системно впроваджують засади КСВ, отримують додаткові можливості для налагодження стійких взаємовідносин зі споживачами, залучення інвестиційних ресурсів, збереження та розвитку кваліфікованого персоналу, а також мінімізації репутаційних ризиків. Відтак корпоративна соціальна відповідальність виступає не лише як соціально орієнтована концепція, але й як важливий

інструмент економічного розвитку підприємства [4, с. 45].

Не менш важливим є вплив корпоративної соціальної відповідальності на систему управління персоналом. Підприємство, яке інвестує кошти у безпечні умови праці, розвиток працівників, соціальні гарантії та підтримку внутрішньої доброчесності, зазвичай здобуває вищий ступінь мотивації персоналу, меншу плинність кадрів та краще внутрішнє спілкування. Усе це безпосередньо впливає на якість адміністрування та підвищує ефективність функціонування організації.

В сучасних умовах цифровізації, відкритості відомостей та посилення суспільного нагляду вага корпоративної соціальної відповідальності лише зростає. Підприємства знаходяться у постійному полі уваги не лише покупців, а й медіа, громадських організацій, місцевих громад та державних структур. Це означає, що соціально безвідповідальна поведінка може мати для фірми значно серйозніші наслідки, ніж раніше. Натомість послідовна реалізація засад КСВ стає одним із чинників довіри до підприємства та його довгострокової стійкості.

Корпоративна соціальна відповідальність у сучасних умовах виступає не лише елементом етичної поведінки підприємства, але й важливою складовою ефективного менеджменту. Її впровадження дозволяє підприємствам формувати стабільні взаємовідносини із зовнішнім середовищем, знижувати соціальні та репутаційні ризики, а також підвищувати рівень довіри з боку суспільства. Саме тому соціально відповідальна діяльність дедалі частіше розглядається як стратегічний фактор довгострокового розвитку підприємства [4, с. 47].

У цьому контексті корпоративна соціальна відповідальність може розцінюватися як апарат зниження загроз діяльності підприємства. Зокрема, дотримання соціально відповідальних засад дозволяє зменшити суперечності із зацікавленими сторонами, оминати репутаційних втрат та збільшувати стійкість функціонування підприємства.

Окрім того, запровадження КСВ сприяє становленню довготривалих партнерських стосунків, що є особливо суттєвим у ситуації нестійкого економічного простору.

Таким чином, корпоративну соціальну відповідальність варто сприймати як багатовимірну економічну й управлінську площину, що окреслює новий рівень взаємодії бізнесу із соціумом. Її сутність полягає у поєднанні економічної ефективності підприємства з відповідальним ставленням до працівників, покупців, партнерів, спільноти та природи. Саме тому КСВ виступає не швидкоплинною модою, а значущою ознакою сучасної системи функціонування підприємства.

1.2. Принципи, моделі та інструменти реалізації корпоративної соціальної відповідальності

Поширення засад корпоративної соціальної відповідальності є наслідком еволюції сучасних підходів до урядування підприємствами. У звичних моделях менеджменту головним критерієм дієвості фірми виступав фінансовий здобуток. Проте за нинішніх умов дедалі більшої ваги набуває спроможність фірми узгоджувати економічні інтереси з адекватною позицією стосовно робітників, клієнтів, співробітників і суспільства вцілому. Саме тому корпоративна суспільна відповідальність сприймається як важлива складова сучасної виконавчої методики [14, с. 9].

Водночас варто зазначити, що корпоративна соціальна відповідальність у сучасному менеджменті припиняє розцінюватися як додатковий елемент діяльності підприємства та поступово вбудовується у систему стратегічного урядування. Це означає, що соціально відповідальна поведінка формується не лише на рівні окремих заходів, а й на рівні ухвалення управительських рішень. З огляду на це, вивчення засад, зразків та засобів корпоративної соціальної відповідальності є потрібною передумовою для зваження її рівня зростання на певному підприємстві.

Впровадження корпоративної соціальної відповідальності передбачає не лише офіційне проголошення суспільних намірів, а й створення чітких норм та методів, які упорядковують діяльність підприємства у різних галузях. Саме тому вагоме значення мають засади корпоративної соціальної відповідальності, які встановлюють загальні вектори для поводження підприємства та містять підґрунтя для втілення соціально відповідальної стратегії [14, с. 11].

Робота системи корпоративної соціальної відповідальності базується на низці ключових засад, які окреслюють сутність соціально орієнтованої роботи підприємства. До таких засад відносять добровільність втілення соціальних ініціатив, прозорість діяльності, звітність перед суспільством, дотримання етичних норм ведення бізнесу та урахування інтересів різних груп зацікавлених сторін. Впровадження зазначених принципів створює підґрунтя для формування довгострокових і стабільних взаємин між підприємством та його соціальним оточенням.

Принцип добровільності означає, що підприємство саме ухвалює рішення стосовно запровадження соціально відповідальних практик. На відміну від законодавчих вимог, які є обов'язковими до виконання, соціальна відповідальність передбачає бажання підприємства брати на себе додаткові зобов'язання перед суспільством. Саме добровільний характер КСВ робить її важливим засобом формування корпоративної культури [14, с. 15].

Не менш значущим є принцип прозорості. Його суть полягає у відкритості підприємства щодо наслідків власної діяльності. Прозорість передбачає подання достовірних відомостей про економічні, соціальні та екологічні аспекти функціонування підприємства. Такий підхід сприяє збільшенню довіри з боку партнерів, споживачів та інших зацікавлених сторін.

Засада підзвітності уможливлює, що підприємство мусить нести відповідальність за наслідки своєї діяльності. Це означає, що фірма має оцінювати результати власних управлінських рішень та брати до уваги їхній вплив на різні групи заінтересованих сторін. Впровадження цієї засади

уможливлює періодичний аналіз дієвості соціальних програм та формування відповідної документації.

Засада етичної поведінки передбачає дотримання моральних норм у процесі ведення справи. Йдеться про порядність у стосунках із партнерами, відповідальне ставлення до покупців, повагу до прав робітників та унеможливлення корупційних дій. Етична поведінка створює підґрунтя для тривалих партнерських взаємин та сприяє зміцненню іміджу підприємства [14, с.19].

Окрема роль належить принципу спрямування на зацікавлені боки. Його суть полягає у врахуванні інтересів усіх груп, на котрі впливає діяльність підприємства. Такий підхід дозволяє компанії формувати більш виважену систему управління та забезпечувати злагоджені стосунки із соціальним оточенням.

Для узагальнення основних принципів корпоративної соціальної відповідальності доцільно подати їх у вигляді таблиці (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні принципи реалізації корпоративної соціальної відповідальності підприємства

Принцип КСВ	Характеристика принципу
Добровільність	Передбачає самостійне прийняття підприємством рішень щодо впровадження соціально відповідальних практик, які виходять за межі законодавчих вимог
Прозорість	Означає відкритість підприємства щодо інформації про свою діяльність, фінансові результати, соціальні та екологічні програми
Підзвітність	Полягає у відповідальності підприємства перед суспільством за наслідки своєї економічної, соціальної та екологічної діяльності
Етична поведінка	Передбачає дотримання моральних норм у процесі ведення бізнесу, чесну конкуренцію та повагу до прав людини.
Взаємодія із зацікавленими сторонами	Передбачає врахування інтересів працівників, споживачів, партнерів, місцевих громад та інших соціальних груп
Орієнтація на сталий розвиток	Передбачає досягнення балансу між економічними, соціальними та екологічними цілями діяльності підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [14]

Як засвідчують дані таблиці 1.1, засади корпоративної соціальної відповідальності є підґрунтям соціально орієнтованої діяльності підприємства. Їх послідовне впровадження забезпечує налагодження дієвої взаємодії із зацікавленими сторонами, сприяє зростанню довіри з боку громади та створює передумови для сталого довгострокового розвитку бізнесу. Водночас слід зазначити, що результативність реалізації означених принципів значною мірою залежить від рівня їхньої інтеграції у систему управління підприємством. Формальне проголошення засад без їх практичного застосування не забезпечує дійсного впливу на діяльність підприємства.

Окрім того, між окремими засадами може виникати певна суперечність. Наприклад, прагнення до максимальної відкритості відомостей може обмежуватися комерційною таємницею, що вимагає балансування між прозорістю та захистом інтересів підприємства. Застосування засад корпоративної соціальної відповідальності на практиці потребує використання відповідних моделей організації соціально відповідальної діяльності [14, с. 12].

Світовий досвід доводить існування різноманітних шляхів до втілення корпоративної соціальної відповідальності. Особливість її впровадження значною мірою зумовлюється рівнем економічного розвитку держави, національними рисами ведення комерції та станом розвитку суспільних інститутів. Узагальнену порівняльну характеристику головних моделей корпоративної соціальної відповідальності варто подати у таблиці 1.2.

Як ілюструє таблиця 1.2, різні країни використовують власні схеми впровадження корпоративної соціальної відповідальності, що зумовлено їхніми національними ознаками. Розгляд наведених зразків дає можливість дійти висновку, що незважаючи на розбіжності у шляхах запровадження КСВ, їх єднає спільна ціль – забезпечення рівноваги між фінансовими інтересами фірми та суспільними потребами спільноти. У практиці поточного управління часто застосовується комбінація складових різних моделей, що дає змогу

Таблиця 1.2

Основні моделі корпоративної соціальної відповідальності у світовій практиці

Модель КСВ	Основні характеристики	Особливості реалізації
Американська модель	Ґрунтується на добровільній соціальній активності бізнесу	Значна роль благодійності, соціальних програм компаній, активна участь бізнесу у громадських ініціативах
Європейська модель	Передбачає поєднання державного регулювання та соціальної відповідальності бізнесу	Велика увага приділяється соціальному захисту працівників, екологічним стандартам та соціальному партнерству
Японська модель	Орієнтована на довгострокові відносини між підприємством та працівниками	Поширені довічна зайнятість, корпоративна культура та соціальний захист персоналу
Скандинавська модель	Характеризується високим рівнем соціальної відповідальності бізнесу та держави	Підприємства активно беруть участь у розвитку місцевих громад та екологічних ініціативах

Джерело: розроблено автором на основі [28]

установам пристосовувати соціально відповідальні методи до специфічних умов діяльності.

Проведений розгляд моделей дає підстави стверджувати, що жодна з них не може вважатися всеохоплюючою. Кожен метод сформувався під впливом специфічних економічних та суспільних умов, що обмежує можливість його прямого впровадження в іншому середовищі.

У сучасній практиці підприємства дедалі частіше використовують змішаний підхід, поєднуючи елементи різних моделей. Зокрема, для українських підприємств характерним є поєднання європейських стандартів регулювання з елементами добровільної соціальної участі, притаманної американській моделі [20, с. 95].

При цьому вибір моделі корпоративної соціальної відповідальності повинен здійснюватися з урахуванням внутрішніх спроможностей підприємства та особливостей його функціонування. Невідповідність обраної моделі реальним умовам діяльності може спричинити неефективність соціальних ініціатив та зниження їхньої результативності. Таким чином, гнучкість є ключовою ознакою сучасних підходів до реалізації КСВ.

Однією з найбільш типових є американська модель корпоративної соціальної відповідальності. Для неї властива активна участь бізнесу у соціальних проєктах, благодійній діяльності та підтримці громадських починань. Вагому роль у втіленні КСВ відіграють корпоративні фонди, які надають фінансування освітнім, культурним та соціальним проєктам.

Європейська модель корпоративної соціальної відповідальності відрізняється тіснішою взаємодією бізнесу та влади. У державах Європейського Союзу соціальна відповідальність підприємств часто пов'язується із дотриманням високих вимог соціального захисту робітників, виконанням екологічних стандартів та долученням до впровадження державних соціальних програм [28, с. 59].

Окрема методика до впровадження корпоративної соціальної відповідальності постала в Японії. Японський взірець базується на засадах тривалого працевлаштування, плекання фірмової культури та встановлення стійких стосунків між установою та працівниками. У подібній системі велику вагу має внутрішня соціальна політика компанії, спрямована на забезпечення сталості трудового колективу.

Водночас треба брати до уваги, що кожна з моделей має власні рамки. Приміром, американський зразок може спричиняти нерівномірність соціальних проєктів, адже їх виконання залежить від фінансових спроможностей підприємства. Європейський підхід, навпаки, може звужувати гнучкість господарювання через високий ступінь державного контролю.

Це свідчить про необхідність адаптації моделей корпоративної соціальної відповідальності до умов конкретного підприємства.

Основні інструменти реалізації корпоративної соціальної відповідальності підприємства наведено в таблиці 1.3.

Оцінка засобів корпоративної соціальної відповідальності показує, що їхня дієвість залежить не так від обсягу втілених кроків, як від послідовності їхнього використання. Зокрема, поодинокі громадські ініціативи не дають тривалого наслідку, тоді як включення соціальної відповідальності у

Таблиця 1.3

Основні інструменти реалізації корпоративної соціальної відповідальності підприємства

Інструмент КСВ	Сутність інструменту	Приклади застосування
Соціальні програми	реалізація заходів, спрямованих на підтримку працівників та суспільства	медичне страхування, освітні програми
Благодійна діяльність	фінансова або матеріальна підтримка соціальних ініціатив	допомога благодійним фондам, підтримка культурних проєктів
Екологічні програми	заходи щодо зменшення негативного впливу на довкілля	енергозбереження, переробка відходів
Нефінансова звітність	публічне інформування про соціальні та екологічні результати діяльності	звіти про сталий розвиток
Корпоративна етика	впровадження кодексів етичної поведінки	кодекс корпоративної поведінки, антикорупційна політика

Джерело: розроблено автором на основі [17]

стратегічне керування організацією сприяє досягненню довготривалого впливу. Окрім того, добір інструментів КСВ мусить брати до уваги специфіку сфери діяльності фірми, її розміри та фінансові потуги.

Отже, засади, зразки та засоби корпоративної соціальної відповідальності формують єдиний комплекс, котрий окреслює манеру соціально відповідальної діяльності підприємства. Їх дієве впровадження передбачає не лише формальне запровадження окремих кроків, а й інтеграцію соціальної відповідальності у стратегічне керування підприємством. Застосування різноманітних моделей та інструментів КСВ дозволяє підприємствам пристосовувати свою діяльність до умов зовнішнього середовища, забезпечувати рівновагу інтересів зацікавлених сторін та формувати довготривалі конкурентні переваги [17, с. 112].

Отож, втілення корпоративної соціальної відповідальності вимагає системного підходу, що передбачає дотримання відповідних засад, використання дієвих моделей керування та застосування сучасних інструментів соціальної діяльності. Саме такий підхід дозволяє підприємствам не лише досягати економічних здобутків, але й робити вагомий внесок у розвиток громади.

1.3. Методичні підходи до формування та оцінки системи корпоративної соціальної відповідальності підприємства

За сучасних економічних умов підприємства функціонують за обставин посиленого конкурентного тиску, збільшення вимог споживачів та підвищення рівня громадського нагляду за діяльністю бізнесу. За таких обставин важливим є не лише досягнення економічної доцільності, а й особливості взаємодії підприємства із соціумом, персоналом та довкіллям. У зв'язку з цим корпоративна соціальна відповідальність поступово перетворюється на вагому складову системи управління сучасними підприємствами [16, с. 32].

Створення системи корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві уможливлює включення суспільних, екологічних та моральних складників у процес ухвалення керівних рішень. Впровадження такого підходу гарантує узгодження фінансових інтересів компанії з потребами соціуму, що, своєю чергою, допомагає піднесенню рівня довіри до бізнесу та формуванню привабливого образу фірми.

Корпоративна система соціальної відповідальності організації виступає як сукупність взаємопов'язаних директивних кроків, націлених на забезпечення відповідального ставлення компанії до працівників, споживачів, дочірніх організацій, локальних спільнот та довкілля. Вона охоплює як внутрішні аспекти діяльності фірми, так і її комунікацію із зовнішнім середовищем [16, с. 34].

Аби дослідити ступінь розвитку корпоративної соціальної відповідальності, доцільно використовувати сукупність загальнонаукових та фахових способів.

Зокрема, у процесі вивчення задіюються:

– метод теоретичного узагальнення – для впорядкування наукових підходів до тлумачення корпоративної соціальної відповідальності;

– метод зіставлення – для порівняння різних моделей КСВ;

– економіко-статистичний спосіб – для розбору кількісних показників діяльності підприємства;

– метод структурного аналізу – для оцінки зрушень у складі діяльності підприємства;

– метод експертної оцінки – для визначення рівня розвитку КСВ;

– графічний та табличний способи – для наочного представлення результатів вивчення [16, с. 36].

Запровадження системи корпоративної соціальної відповідальності є покроковим процесом, що потребує послідовного ухвалення відповідних керівних рішень. На початковій фазі підприємство здійснює аналіз умов функціонування, виявляє суспільні та екологічні аспекти, які можуть впливати на його роботу, а також оцінює спроможність реалізації соціальних заходів. Такий розбір дає змогу окреслити основні напрями розвитку соціальної стратегії компанії.

По завершенні окреслення загальних умов функціонування, установа переходить до виявлення зацікавлених сторін. У сучасній теорії керівництва широко застосовується концепція стейкхолдерів, згідно з якою підприємство мусить брати до уваги інтереси різних груп, на які позначається його діяльність. До таких груп належать робітники установи, покупці продукції, постачальники, інвестори, державні органи, територіальні громади та громадські об'єднання [42, с. 2].

Беручи до уваги інтереси зацікавлених сторін, установа може формувати більш дієву систему керування соціальною активністю. Зокрема, зважання на потреби персоналу сприяє зростанню спонукання працівників, тоді як спрямованість на інтереси покупців дає змогу піднести ступінь конкурентності продукції підприємства. По обстеженні зацікавлених сторін підприємство формує стратегічні вектори впровадження корпоративної соціальної відповідальності. На цьому етапі окреслюються головні пріоритети соціальної діяльності компанії, створюються відповідні програми та визначаються кошти, потрібні для їх втілення.

Суттєвим складником творення системи корпоративної соціальної відповідальності є створення відповідної корпоративної політики. Така політика окреслює головні засади соціально відповідальної поведінки компанії, встановлює норми взаємодії із робітниками, покупцями та партнерами, а також упорядковує процес виконання соціальних програм [42, с. 5].

Створення системи корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві відбувається поступово та передбачає здійснення низки управлінських кроків. Узагальнення основних етапів творення такої системи подано у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Етапи формування системи корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві

Етап	Зміст
Аналіз середовища	Визначення соціальних та екологічних факторів впливу
Ідентифікація стейкхолдерів	Визначення груп зацікавлених сторін
Формування стратегії КСВ	Визначення цілей та напрямів соціальної діяльності
Реалізація соціальних програм	Впровадження конкретних заходів
Оцінювання результатів	Аналіз ефективності реалізованих програм

Джерело: розроблено автором на основі [42]

Відомості, надані у таблиці 1.4, доводять, що формування системи корпоративної соціальної відповідальності є багатоаспектним процесом, який включає розгляд сфери діяльності підприємства, окреслення зацікавлених сторін, створення стратегії соціальної діяльності та вимірювання результатів запровадження відповідних програм. Поступове виконання цих кроків дає змогу забезпечити глибину впровадження соціально орієнтованої політики.

Корпоративна соціальна відповідальність підприємства може реалізовуватися за різними векторами, які охоплюють як внутрішні аспекти його роботи, так і комунікацію із зовнішнім оточенням. Узагальнення основних напрямів здійснення соціально відповідальної діяльності підприємства подано у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Основні напрями реалізації корпоративної соціальної відповідальності підприємства

Напрям КСВ	Характеристика	Приклади реалізації
Внутрішня соціальна відповідальність	спрямована на працівників підприємства	гідна оплата праці, навчання персоналу, соціальні гарантії
Екологічна відповідальність	зменшення негативного впливу на довкілля	екологічні технології, утилізація відходів
Відповідальність перед споживачами	забезпечення якості продукції	сертифікація продукції, контроль якості
Соціальна відповідальність перед громадою	підтримка розвитку місцевих територій	благодійні програми, підтримка освіти

Джерело: розроблено автором на основі [42]

Як видно з даних таблиці 1.5, корпоративна соціальна відповідальність охоплює широкий спектр діяльності підприємства. Вона включає внутрішню соціальну політику щодо працівників, заходи екологічної відповідальності, забезпечення якості та безпечності продукції, а також участь підприємства у соціальному розвитку місцевих громад. Усебічна реалізація цих напрямів сприяє формуванню позитивного образу підприємства та підвищенню рівня довіри з боку громади.

При цьому ефективність реалізації кожного із зазначених напрямів залежить від рівня їх інтеграції у загальну систему управління підприємством. Фрагментарне впровадження окремих заходів не забезпечує стійкого результату, тоді як комплексний підхід дозволяє сформувати довгострокові конкурентні переваги. Крім того, доцільно враховувати галузеву специфіку підприємства, оскільки пріоритетність окремих напрямів КСВ може суттєво відрізнятися залежно від виду діяльності [43, с. 21].

Для кількісної оцінки рівня корпоративної соціальної відповідальності доцільно використовувати інтегральний показник, який враховує основні складові діяльності підприємства.

Інтегральний показник КСВ визначається за формулою:

$$\text{ІКСВ} = \frac{\text{Е}+\text{С}+Ek}{3}, \tag{1.1}$$

де Е – економічна складова;

С – соціальна складова;

Ек – екологічна складова.

Кожна складова розраховується як середнє значення нормованих показників:

$$\text{E} = \frac{\text{e}_1+\text{e}_2+\cdots\text{e}_n}{n}\ , \tag{1.2}$$

$$C = \frac{s_1+s_2+\cdots s_n}{n}\ , \tag{1.3}$$

$$\text{E}k = \frac{Ek_1+Ek_2+\cdots Ek_n}{n}\ . \tag{1.4}$$

Нормування показників здійснюється за формулою:

$$x_i = \frac{X_i-X_{min}}{X_{max}-X_{min}} \tag{1.5}$$

де: x_i – нормоване значення показника;

X_i – фактичне значення показника;

$X_{max} - X_{min}$ – мінімальне та максимальне значення показника.

Отримані показники інтегрального показника дають змогу оцінити загальний відсоток розвитку корпоративної соціальної відповідальності компанії та окреслити її місце стосовно інших господарських одиниць.

Важливо зауважити, що вживання інтегрального показника має як переваги, так і недоліки. З одного боку, він надає узагальнену оцінку діяльності підприємства, з іншого – може частково згладжувати вплив окремих компонентів. Саме тому слушним є поєднання кількісного та якісного аналізу. У практичному застосуванні це означає, що поряд із розрахунком інтегрального показника необхідно здійснювати детальний аналіз кожної складової корпоративної соціальної відповідальності [43, с. 24].

Суттєву роль у побудові системи корпоративної соціальної відповідальності відіграє внутрішня соціальна політика підприємства. Вона включає сукупність заходів, спрямованих на створення безпечних і належних умов праці, забезпечення соціальних гарантій працівників, розвиток їх професійних компетенцій, а також формування позитивного психологічного клімату в колективі.

Сучасні підприємства все більше уваги звертають на розвиток людського капіталу. Працівники розглядаються не лише як ресурс виробництва, а як головний чинник забезпечення конкурентоспроможності компанії. Саме тому вкладення у навчання персоналу, підвищення майстерності та розвиток фахових умінь працівників набувають значущості.

Важливим складником корпоративної соціальної відповідальності є створення та підтримка надійного робочого середовища. Фірми зобов'язані дотримуватися норм законодавства у сфері охорони праці, запроваджувати новітні рішення для піднесення рівня безпеки, а також забезпечувати колектив належними індивідуальними засобами захисту [35].

Важливим складником корпоративної соціальної відповідальності є також екологічний бік діяльності підприємства. Сучасні компанії повинні оцінювати вплив своїх операцій на довкілля та вживати кроків для зменшення негативних екологічних наслідків. Екологічна політика підприємства може включати впровадження енергоефективних технологій, скорочення обсягів виробничих відходів, розумне використання природних ресурсів та застосування екологічно безпечної сировини.

Важливим напрямом впровадження корпоративної соціальної відповідальності є співпраця підприємства з місцевими громадами. Компанії можуть долучатися до втілення соціальних проєктів, підтримувати освітні та культурні ініціативи, а також робити внесок у розвиток місцевої інфраструктури. Соціальні інвестиції підприємств можуть мати різні форми: підтримка освітніх проєктів, фінансування медичних закладів, участь у благодійних програмах, розвиток спортивної інфраструктури та інші соціальні заходи.

Методика вивчення передбачає поетапне виконання аналітичних дій. Алгоритм оцінки корпоративної соціальної відповідальності охоплює [33, с. 18]:

1) аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства;
2) оцінку внутрішніх характеристик діяльності;

3) аналіз фінансово-економічних показників;
4) дослідження соціальної політики підприємства;
5) оцінку екологічної діяльності;
6) розрахунок інтегрального показника КСВ;
7) інтерпретацію результатів та визначення проблем.

Застосування зазначеного алгоритму дозволяє забезпечити послідовність і логічність вивчення.

Отож, запропонований навчальний підхід до формування та оцінювання корпоративної соціальної відповідальності дає змогу проводити ґрунтовний розбір роботи підприємства з урахуванням економічного, суспільного та природоохоронного аспектів. Використання цього підходу дозволяє не лише визначити ступінь розвитку корпоративної соціальної відповідальності, а й виявити складні місця, що вимагають належних керівних кроків. Його важливою ознакою є об'єднання числових і змістовних засобів аналізу, що гарантує більш неупереджене та повне зважування діяльності підприємства.

Запропонована методика буде використана у другому розділі кваліфікаційної роботи, зокрема у підрозділі 2.3, для проведення детального аналізу рівня корпоративної соціальної відповідальності ТДВ «Яготинський маслозавод» та визначення основних проблем її розвитку.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи зроблено огляд теоретичних засад корпоративної соціальної відповідальності підприємств, а також розглянуто головні методики до утворення системи соціально відповідальної діяльності у сучасних умовах господарювання. Здійснене дослідження дозволило упорядкувати наукові підходи до тлумачення суті корпоративної соціальної відповідальності та окреслити її позицію й вагу у системі керування підприємством.

Під час вивчення було з'ясовано, що корпоративна соціальна відповідальність є заплутаною та різнобічною категорією, яка відображає

сучасні напрями зносин бізнесу із громадою. На відміну від традиційних поглядів на підприємницьку працю, сфокусованих в основному на здобутті зиску, сучасне уявлення про КСВ містить у собі врахування суспільних, природоохоронних та моральних аспектів діяльності фірми. Подібний погляд допомагає створенню більш узгодженої моделі розвитку підприємництва, що об'єднує фінансову успішність із громадською відповідальністю [20, с. 99].

У межах дослідження було з’ясовано, що розвиток концепції корпоративної соціальної відповідальності пов’язаний із поступовою трансформацією ролі підприємства у суспільстві. Сучасні підприємства виступають не лише виробниками товарів і послуг, але й активними учасниками соціально-економічних процесів. Саме тому ефективне функціонування бізнесу потребує врахування інтересів різних груп зацікавлених сторін, зокрема працівників, споживачів, партнерів, органів державної влади та місцевих громад.

Розгляд наукових підходів до тлумачення корпоративної соціальної відповідальності засвідчив, що більшість науковців бачать її як сукупність добровільних зобов'язань компанії перед громадою, що передбачає включення соціальних та екологічних елементів у господарську діяльність. Водночас теперішні методи керівництва підприємствами розглядають КСВ не лише як суспільну ініціативу, а як вагомий засіб стратегічного зростання компанії [27, с. 85].

У ході вивчення було виявлено головні засади корпоративної соціальної відповідальності, серед яких провідне місце посідають добровільна натура діяльності, відкритість, підзвітність, моральність поведінки та спрямованість на потреби зацікавлених сторін. Дотримання цих засад допомагає збільшити ступінь довіри до компанії з боку суспільства та формує основу для зростання результативності її роботи.

У праці також було розглянуто головні зразки корпоративної соціальної відповідальності, які постали у світовій практиці. Здійснений аналіз довів, що методи до втілення соціальної відповідальності можуть розрізнятися залежно

від економічних, культурних та інституційних рис розбудови окремих держав. Незважаючи на ці розбіжності, спільною ціллю усіх зразків є гарантування зладного поєднання економічних інтересів фірми та потреб громади.

Особливий наголос у межах студій було спрямовано на пізнання процесу створення системи корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві. З'ясовано, що успішне виконання соціально скерованої політики вимагає усеосяжного підходу, який включає оцінку оточення функціонування підприємства, розпізнавання стейкхолдерів, визначення пріоритетів соціальної роботи та запровадження належних адміністративних засобів [28, с. 56].

Внаслідок проведеного аналізу було виявлено першочергові вектори впровадження корпоративної соціальної відповідальності, серед яких значуще місце посідають внутрішня соціальна політика компанії, екологічна відповідальність, гарантування якості продукції та співпраця із місцевими громадами. Застосування цих напрямів сприяє зростанню конкурентоспроможності фірми, укріпленню її реноме та збудуванню довготривалих стосунків із зацікавленими сторонами.

Отже, результати проведеного теоретичного огляду дозволяють констатувати, що корпоративна соціальна відповідальність є важливим інструментом забезпечення сталого розвитку фірм у складних економічних умовах. Її впровадження сприяє збільшенню ефективності роботи організації, посиленню її комерційного іміджу та створенню основи для тривалого розвитку бізнесу.

Отримані теоретичні надбання слугують методичною основою для подальшого дослідження практичних аспектів реалізації корпоративної соціальної відповідальності на окремому підприємстві, що буде предметом розгляду у наступному розділі дипломної роботи.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА РЕАЛІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

2.1. Аналіз ринку молочної продукції в Україні та місце підприємства на ньому

Галузь виробництва та переробки молока в Україні відіграє визначальну роль у забезпеченні продовольчої надійності населення та формуванні структури споживання харчових продуктів. Зростання цього відтинку економіки зумовлюється сукупністю взаємопов'язаних чинників, серед яких особливе значення мають сировинна база, динаміка запиту, ступінь технічного розвитку об'єктів і загальна макроекономічна кон'юнктура.

На нинішньому етапі ринок молочних виробів вирізняється не лише числовими змінами, а й структурними перетвореннями. Спостерігається поступове зміщення уваги від об'ємного випуску звичних продуктів до розвитку секторів із вищою доданою вартістю. Це відбивається у зростанні попиту на кефірні вироби, функціональні напої, продукти з покращеними споживчими характеристиками та окремі групи (безлактозні, органічні тощо) [18].

Важливою віхою розвитку галузі є зменшення обсягів випуску сирого молока, що спричинене скороченням поголів'я великої рогатої худоби, особливо у домогосподарствах. Водночас помітна концентрація виробництва у великих аграрних установах, які гарантують стабільнішу якість та обсяги сировини. Це веде до зростання вимог до переробних підприємств стосовно технологічного рівня виготовлення та дотримання норм безпечності продукції.

Конкурентне поле ринку молочних продуктів України є перенасиченим та активним. На ньому діють як великі вітчизняні фірми, так і закордонні виробники, котрі володіють суттєвими фінансовими й технічними ресурсами. Суперництво між ними поступово переміщується від цінових чинників до

нецінових, серед яких ключову роль відіграють якість товару, марка, нововведення та довіра покупців [18].

З метою узагальнення ключових тенденцій розвитку ринку молочної продукції доцільно представити їх у вигляді таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні тенденції розвитку ринку молочної продукції України

Тенденція	Характеристика
Скорочення сировинної бази	Зменшення поголів'я ВРХ та обсягів виробництва молока
Концентрація виробництва	Перехід до великих аграрних виробників
Зміна структури попиту	Зростання попиту на продукцію з доданою вартістю
Посилення конкуренції	Зростання кількості виробників і боротьба за споживача
Розвиток торговельних мереж	Домінування ритейлу у каналах збуту
Орієнтація на якість	Впровадження міжнародних стандартів
Розвиток експорту	Вихід підприємств на зовнішні ринки

Джерело: розроблено автором на основі [18

Наведені у таблиці 2.1 тенденції відображають складну та неоднорідну динаміку розвитку галузі. З одного боку, спостерігається поступове ускладнення структури попиту, що стимулює підприємства до розширення асортименту та впровадження інновацій. З іншого – скорочення сировинної бази та зростання витрат формують додаткові обмеження для розвитку.

Фактично сфера знаходиться у стані трансформації, коли кількісне зростання поступово поступається якісним змінам, пов'язаним із підвищенням вимог до продукції та ефективності роботи підприємств. За таких умов особливої значущості набуває здатність підприємств оперативно пристосовуватися до нових ринкових обставин, впроваджувати інноваційні рішення і забезпечувати формування стабільних довготривалих конкурентних переваг [46].

Детальний аналіз ринку молочних продуктів передбачає дослідження не лише загальних тенденцій, але й основних економічних факторів, що зумовлюють його розвиток. Насамперед варто звернути увагу на співвідношення попиту і пропозиції, яке в умовах сучасної економіки має нестійкий характер.

З боку пропозиції відчутний вплив має становище сировинної бази. Зменшення поголів’я великої рогатої худоби, особливо у домогосподарствах, спричиняє скорочення обсягів випуску молока. При цьому виробництво поволі концентрується у великих сільськогосподарських підприємствах, які гарантують вищу якість сировини, але водночас утворюють залежність переробних підприємств від обмеженого кола постачальників [18].

З боку попиту ситуація відзначається підвищеною складністю. З одного боку, молочна продукція зберігає статус соціально значущого товару та входить до складу основного споживчого кошика населення. З іншого боку, обсяги її споживання значною мірою залежать від рівня прибутків громадян. У часи економічної нестійкості, зазвичай, відбувається зменшення попиту на продукцію з високою доданою вартістю та зсув споживчих вподобань у бік більш помірних за ціною товарів.

Окремо слід відзначити зміну споживчих уподобань. Сучасний покупець дедалі більше зважає не лише на вартість, але й на якість, склад продукції, її природність та користь для здоров'я. Це стимулює розвиток сегментів функціональної продукції, безлактозних товарів, продуктів із збільшеним вмістом корисних складників.

Важливим складником функціонування ринку є ступінь державного нагляду. Впровадження норм безпечності харчових продуктів, приведення законодавства у відповідність до європейських приписів та моніторинг якості продукції сприяють піднесенню загального рівня галузі. Водночас це породжує додаткове навантаження на підприємства, які змушені вкладати значні кошти у вдосконалення виробництва [18].

Державне регулювання молочної сфери є одним із головних факторів, що визначають умови діяльності підприємств та рівень їхньої конкурентоспроможності. Воно реалізується через систему нормативно-правових документів, стандартів якості та механізмів контролю за випуском і збутом продукції.

Основу правового регулювання галузі становлять Закон України «Про молоко та молочні продукти» та Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів», які визначають вимоги до виробництва, обігу та контролю якості продукції. Важливе значення також мають державні стандарти (ДСТУ) та технічні регламенти, що встановлюють показники якості та безпечності молочної продукції [8; 9].

Важливим складником регулювання є запровадження системи НАССР, яка передбачає виявлення та нагляд за критичними етапами у виробничому процесі. Застосування цієї системи є обов'язковим для суб'єктів харчової індустрії та має на меті гарантування безпечності продукції. Економічний вплив держави виявляється також через податкову політику, яка включає податок на прибуток, податок на додану вартість та інші обов'язкові відрахування. Окрім цього, держава може здійснювати підтримку аграрного сектору шляхом надання дотацій виробникам сировини, що опосередковано впливає на розвиток переробних підприємств. Таким чином, державне регулювання створює як обмеження, так і нагоди для розвитку молочної галузі, визначаючи загальні правила функціонування ринку [7].

Вагомий вплив на діяльність підприємств має і чинник витрат. Збільшення вартості енергоресурсів, транспортних послуг та сировини спричиняє зростання собівартості продукції. За таких умов підприємства змушені шукати шляхи оптимізації витрат або переглядати цінову політику, що може позначатися на конкурентоспроможності.

Окрему увагу доцільно приділити шляхам збуту продукції. Сучасний ринок відзначається домінуванням великих торговельних мереж, які ставлять жорсткі вимоги до постачальників. Це стосується не лише якості продукції, але й умов постачання, цінової політики, маркетингової підтримки. Така обстановка посилює залежність виробників від ритейлу та зменшує їхню переговорну позицію.

Узагальнену таблицю факторів впливу на розвиток ринку молочної продукції подано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Фактори впливу на розвиток ринку молочної продукції України

Група факторів	Характер впливу
Економічні	Рівень доходів населення, собівартість продукції
Сировинні	Обсяги виробництва молока, якість сировини
Технологічні	Рівень модернізації підприємств
Соціальні	Зміна споживчих уподобань
Логістичні	Витрати на транспортування і зберігання
Інституційні	Державне регулювання, стандарти якості

Джерело: розроблено автором на основі [7]

Вивчення чинників впливу демонструє, що зростання ринку молочних продуктів зумовлюється як внутрішніми, так і зовнішніми реаліями. Їхній взаємозв'язок окреслює рівень конкурентоспроможності підприємств та їхню здатність адаптуватися до змін у ринковому оточенні.

Для більш детальної характеристики конкурентного середовища доцільно проаналізувати основних гравців ринку (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Порівняльна характеристика основних виробників молочної продукції в Україні

Виробник	Характеристика
«Молочний альянс»	Один із лідерів ринку, широка продуктова лінійка
«Danone Україна»	Міжнародний виробник, орієнтація на інновації
«Lactalis Україна»	Сильні бренди, високі стандарти якості
«Terra Food»	Активний розвиток і розширення асортименту
«Люстдорф»	Орієнтація на натуральність продукції

Джерело: розроблено автором на основі [25]

Наведені відомості свідчать, що ґалузь молочної продукції вирізняється високим ступенем суперництва, де представлені як державні, так і світові виробники. Кожен із них застосовує власні конкурентні переваги, що творить заплутане та рухливе ринкове оточення.

Варто відзначити, що змагання на ринку має багатоступеневий характер. Великі закордонні фірми встановлюють високі норми якості та жваво залучають маркетингові інструменти, тоді як місцеві виробники мусять

знаходити компроміс між вартісною доступністю та збереженням якості виробів. У підсумку конкурентна боротьба поступово зміщується у сферу нематеріальних чинників, серед яких головну роль відіграють довіра споживачів, авторитет торгової марки та відповідальність творця [25].

Окремим вектором зростання молочної індустрії є зовнішня торгівля, яка виконує значущу роль у формуванні прибутків компаній та розширенні ринків збуту. Українські виробники жваво проводять експорт молочних товарів, зокрема вершкового масла, сухого молока, сироватки та сирів. Головними напрямками експорту є країни Азії, Близького Сходу та певні держави Європейського Союзу. Вихід на зовнішні ринки вимагає від підприємств дотримання світових стандартів якості, що спонукає модернізацію виробництва та впровадження новітніх технологій.

Водночас, ввезення молочної продукції в Україні має стриманий характер і виявляється переважно продукцією преміум-сегменту або окремими товарами. Це формує додаткові шанси для вітчизняних виробників, проте одночасно зростають вимоги до рівня якості та конкурентоздатності продукції. Розвиток зовнішньої торгівлі є суттєвим чинником інтеграції українських підприємств у міжнародний економічний простір та підвищення їх ринкових позицій [22].

У цьому середовищі ТДВ «Яготинський маслозавод» обіймає стабільні позиції, що зумовлено низкою факторів. Підприємство входить до складу «Молочного альянсу», що надає йому доступ до ресурсів, розвинену інфраструктуру та підтримку на рівні корпоративного управління. Виробництво компанії збувається під торговою маркою «Яготинське», яка має високий ступінь впізнаваності серед покупців. Асортимент виробів є доволі широким і відповідає актуальним тенденціям ринку [29].

З метою узагальнення конкурентних позицій підприємства доцільно представити його ключові переваги (табл. 2.4).

У вказаних умовах ТДВ «Яготинський маслозавод» утримує стабільне місце на ринку, що гарантується сукупністю виробничої потужності, відомості

Таблиця 2.4

Конкурентні переваги ТДВ «Яготинський маслозавод»

Перевага	Характеристика
Входження до холдингу	Стабільна підтримка з боку «Молочного альянсу»
Сировинна база	Налагоджені зв’язки з постачальниками
Асортимент	Широка продуктова лінійка
Бренд	Високий рівень довіри споживачів
Технології	Використання сучасного обладнання
Якість	Відповідність стандартам безпечності
Збут	Розвинена мережа реалізації

Джерело: розроблено автором на основі [29]

торгової марки та збудованої системи збуту. Належність до «Молочного альянсу» надає додаткові переваги, пов'язані з отриманням ресурсів та узгодженням роботи.

Водночас діяльність підприємства відбувається за умов наростаючого конкурентного тиску та збільшення вимог до якості продукції, що спричиняє необхідність безперервного вдосконалення керівних принципів. У такому ж сенсі особливої ваги набуває застосування сучасних засобів, зокрема, корпоративної соціальної відповідальності, яка може слугувати додатковим чинником формування та посилення конкурентних переваг фірми.

Потребує додаткового узагальнення оцінка загроз та перешкод, що впливають на розвиток ринку молочних товарів. Серед головних ризиків доречно виокремити нестійкість сировинної основи, яка напряму залежить від стану тваринництва, а також збільшення витрат на виготовлення, спричинене знеціненням енергоносіїв та логістики. Вагомим стримуючим фактором виступає також зменшення купівельної спроможності громадян, що зменшує потенціал зростання попиту на продукцію з високою доданою вартістю. За таких обставин підприємства змушені шукати баланс між гарантуванням належної якості продукції та її ціновою приступністю для споживачів [23].

Водночас ринок має значний потенціал для подальшого розвитку. Серед головних перспектив можна виділити розширення асортименту функціональної продукції, впровадження сучасних виробничих технологій, а

також вихід на зовнішні ринки. Втілення цих можливостей залежить від спроможності підприємств інвестувати у власний розвиток та пружно реагувати на зміни зовнішнього оточення. Особливу вагу має зростання вимог до якості та безпеки продукції, що створює нові нормативи функціонування компаній галузі. У майбутньому це посприяє збільшенню загального рівня конкурентоспроможності українських виробників, але водночас потребуватиме додаткових коштів [46].

Розвиток ринку молочної продукції України відбувається в умовах поєднання можливостей і обмежень, що утворюють складне середовище функціонування підприємств. Ефективність діяльності в таких умовах залежить від здатності підприємств не лише реагувати на зміни, але й формувати власні конкурентні переваги. Особливої уваги вимагає вивчення поведінкових особливостей споживачів молочних продуктів, адже саме вони окреслюють довготривалі тенденції розвитку ринку. У сучасних умовах споживач дедалі більше спрямовується не лише на цінові чинники, а й на якісні властивості продукції, її склад, походження сировини та відповідність засадам здорового харчування [46].

Попит на товари, що мають розширений функціонал, зокрема з додаванням пробіотиків, вітамінних комплексів, а також на продукцію без лактози й органічні варіанти, демонструє тенденцію до зростання. Це вказує на поступовий зсув у моделях споживання та підвищення загального рівня культури споживання серед населення. Разом із цим, відчутна частка громадян досі гостро реагує на будь-які цінові зміни, що вимагає від суб'єктів господарювання розробки та застосування досить еластичних підходів до ціноутворення. У подібному середовищі, виробникам доводиться знаходити баланс між гарантуванням високої якості своїх товарів та збереженням їхньої цінової привабливості.

Отже, нинішній ринок молочних виробів складається під дією сукупності логічних та поведінкових чинників, що робить прогнозування попиту доволі заплутаним і вимагає від компаній впровадження більш гнучких

управлінських підходів. Сучасна стадія його функціонування відзначається рухом до якісно іншого етапу розвитку, зумовленого трансформацією структури попиту, зростанням вимог до якості товарів і загостренням боротьби між виробниками.

За таких обставин конкурентоздатність суб’єктів господарювання залежить не лише від їхніх виробничих можливостей, а й від уміння вправно контролювати видатки, коригувати асортимент відповідно до запитів клієнтів, запроваджувати нововведення та закріплювати стійкі переваги над суперниками. Це, своєю чергою, створює підґрунтя для подальшого аналізу роботи конкретного підприємства й визначення його становища у ринковому середовищі.

2.2. Загальна характеристика та економічний аналіз діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

ТДВ «Яготинський маслозавод» є одним із провідних підприємств молочної промисловості України, що спеціалізується на переробці молочної сировини та виробництві широкого асортименту харчової продукції. Підприємство функціонує у складі групи компаній «Молочний альянс», що забезпечує йому стабільні канали постачання сировини, налагоджену систему збуту та можливість використовувати переваги корпоративної координації у сфері логістики, маркетингу та управління.

Підприємство офіційно зареєстроване як Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» (скорочено – ТДВ), код ЄДРПОУ 00446003. У сучасній організаційно-правовій формі воно діє з 25 березня 1996 року. Юридична адреса: 07700, Київська обл., Бориспільський (Яготинський) район, м. Яготин, вул. Шевченка, 213. Вигідне розташування забезпечує близькість до сировинної бази та ринків збуту у столиці та регіоні. Підприємство має приватну форму власності, основним власником є ПрАТ «Молочний альянс», якому належить понад 99 % корпоративних прав. Таким

чином, завод працює в складі холдингу, що забезпечує централізоване управління фінансами, закупівлями, логістикою та маркетингом [24].

Історія заводу починається з червня 1956 року, коли підприємство було введено в експлуатацію як державний маслоробний комбінат. У 1960-х роках проведено реконструкцію: встановлено нове обладнання, переведено котельні на природний газ, збільшено потужності переробки до 100 тонн молока на добу. За радянських часів завод стабільно входив до числа найбільших у Київській області. Після проголошення незалежності України підприємство було корпоратизоване, у 1994 році перетворене у відкрите акціонерне товариство, а в 2006 році увійшло до складу «Молочного альянсу» . Це стало переломним етапом, адже інвестиції холдингу дозволили провести технічне переоснащення та розширити асортимент.

Завдяки інтеграції в «Молочний альянс» Яготинський маслозавод отримав стабільну сировинну базу. Щодоби тут переробляється в середньому 300-370 тонн молока, а максимальні потужності сягають 550 тонн. Основними постачальниками є фермерські господарства регіону, що забезпечують молоко екстра ґатунку . Така співпраця формує конкурентну перевагу підприємства на ринку [30].

Історія розвитку підприємства свідчить про його поступову трансформацію від локального виробника до сучасного молокопереробного підприємства з широкою номенклатурою продукції та сформованою ринковою позицією. Організаційно-правова форма товариства з додатковою відповідальністю, належність до великого галузевого об’єднання та наявність виробничої бази створюють підґрунтя для стабільного функціонування та подальшого розвитку.

Діяльність заводу здійснюється на підставі Статуту та установчих документів. Основний вид діяльності за КВЕД – 10.51 «Перероблення молока, виробництво масла та сиру». Додатково зареєстровано інші напрямки, пов’язані з торгівлею та транспортними послугами, що забезпечує повний цикл – від заготівлі сировини до збуту готової продукції. Підприємство

сертифіковане за міжнародними стандартами ISO 9001 та HACCP, що підтверджує якість і безпечність виробництва [30].

Організаційна структура управління підприємства має лінійно-функціональний характер. Такий підхід дає змогу поєднати чітку вертикаль підпорядкування із функціональною спеціалізацією окремих служб. До основних структурних елементів належать виробничі підрозділи, інженерно-технічна служба, відділи постачання та збуту, фінансово-бухгалтерська служба, лабораторія контролю якості, кадрова та адміністративно-господарська служби. Організаційну схему підприємства доцільно подати в додатку А. Така структура загалом є достатньо ефективною для виробничого підприємства харчової галузі, оскільки забезпечує контроль за технологічними процесами, координацію руху сировини й готової продукції та розподіл управлінських функцій між відповідальними підрозділами [30].

Оцінюючи ефективність організаційної структури управління підприємства, доцільно зазначити, що її лінійно-функціональний характер забезпечує чіткий розподіл повноважень і відповідальності між підрозділами. Така структура є типовою для підприємств харчової промисловості та дозволяє підтримувати належний рівень контролю за виробничими процесами.

Водночас така модель має і певні обмеження, які можуть проявлятися у зменшенні гнучкості управління та ускладненні процесу ухвалення рішень у ситуаціях, що потребують оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища. Це набуває особливої актуальності в умовах динамічного розвитку ринку молочної продукції.

Таким чином, організаційна структура підприємства в цілому є ефективною, однак потребує подальшого вдосконалення в напрямі підвищення адаптивності та скорочення управлінських ланок.

Функціональна структура діяльності підприємства охоплює кілька взаємопов’язаних блоків. Виробничий блок забезпечує безпосередню переробку молока та випуск готової продукції. Постачальницький блок

відповідає за формування сировинної бази та безперебійне надходження молока. Збутовий блок орієнтований на роботу з торговельними мережами, дистриб'юторами та оптовими покупцями. Фінансовий блок забезпечує облік, контроль витрат і формування результативних показників діяльності. Саме узгоджена взаємодія цих блоків визначає загальну ефективність підприємства [30].

Особливістю виробничої діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» є повний технологічний цикл переробки молочної сировини. Підприємство здійснює приймання молока, його первинну обробку, нормалізацію, пастеризацію, виробництво різних видів молочної продукції, фасування та підготовку до реалізації. Використання сучасного обладнання й дотримання міжнародних стандартів безпечності харчових продуктів створюють передумови для підтримання стабільної якості продукції та зміцнення довіри споживачів.

Виробнича структура заводу побудована за принципом повного технологічного циклу – від приймання молока до пакування готової продукції. Основні підрозділи включають [29]:

- цех приймання та первинної обробки молока;
- відділення нормалізації та пастеризації;
- цехи сквашування для кисломолочних продуктів;
- маслоробний цех;
- цех виробництва м'яких і кисломолочних сирів;
- сушильне відділення для отримання сухої сироватки;
- фасувально-пакувальні лінії.

Виробничі процеси організовані потоково-конвеєрним способом із дотриманням вимог санітарії та стандартів ISO/HACCP. Використання сучасного обладнання «закритого циклу» мінімізує контакт продукту з персоналом, що гарантує високу безпечність. Приймання молока здійснюється по герметичних трубопроводах, пастеризація відбувається під автоматичним контролем, а розлив у споживчу тару – на асептичних машинах Tetra Pak. Це

дозволяє досягати стабільної якості та тривалого зберігання продукції.

Підприємство оснащене сучасними виробничими потужностями: пастеризаційно-охолоджувальними установками на 10 000 та 5 000 л/год, 17 ємностями загальним об’ємом 92 м³ для сквашування молока , автоматичними маслоробками, сушильними апаратами для виготовлення сухої сироватки, а також декількома лініями пакування (Tetra Pak, полімерні стаканчики, фольговані брикети). На критичних ділянках діють системи онлайн-контролю: автоматичні аналізатори складу молока, датчики температури пастеризації, метало детектори [30].

Завдяки модернізації Яготинський маслозавод став першим в Україні виробником готових до вживання заквасок – пробіотичних напоїв під ТМ «Яготинське». Для цього було переобладнано цех сквашування із додаванням сучасних ємностей і дозуючих систем. Також підприємство освоїло виробництво сухої демінералізованої сироватки, що використовується у дитячому харчуванні та кондитерській промисловості.

Важливим чинником стабільності діяльності є сировинне забезпечення. Основними постачальниками молока виступають фермерські господарства, з якими підприємство підтримує довгострокові господарські зв’язки. Це знижує ризики перебоїв у постачанні та підвищує передбачуваність виробничого процесу. Канали збуту сформовані переважно через торговельні мережі, дистриб’юторів та гуртових посередників. Така модель збуту є ефективною, однак водночас робить підприємство чутливим до змін умов співпраці з великими покупцями та логістичних витрат [23].

Широкий асортимент продукції є однією з конкурентних переваг підприємства. До основних асортиментних груп належать питне молоко, кисломолочна продукція, сирно-творожні вироби, вершкове масло, сметана, вершки та інші продукти. Диверсифікація асортименту зменшує залежність підприємства від коливань попиту в одному сегменті ринку та дає змогу адаптуватися до зміни споживчих уподобань.

ТДВ «Яготинський маслозавод» випускає понад 100 найменувань продукції під брендом «Яготинське» . До ключових груп належать: вершкове та топлене масло, питне молоко різної жирності, кисломолочні напої (кефір, ряжанка, йогурти, закваски), сметана й вершки, м’які та кисломолочні сири, сиркові вироби, функціональні продукти («Геролакт», какао на молоці) та безлактозні продукти. Окремим напрямом є виробництво дитячого харчування «Яготинське для дітей».

Продукція підприємства виготовляється згідно з вимогами ДСТУ та ТУ. На заводі діє система менеджменту якості ISO 9001, ISO 22000 та HACCP. В окремих випадках сертифікація Halal і Kosher забезпечує можливість експорту. Якість підтверджується численними нагородами («100 кращих товарів України», конкурси «Укрмолпром») [29].

У 2021-2024 рр. впроваджено низку новинок: безлактозні молочні продукти, нові формати упаковки, лімітовані серії йогуртів і розширення дитячої лінійки. Це свідчить про інноваційність підприємства та гнучку реакцію на споживчий попит.

Торгова марка «Яготинське» належить ПрАТ «Молочний альянс» і є одним із найсильніших брендів харчової промисловості України. За оцінками Forbes, у 2025 році його вартість становила близько 84 млн дол. США [30].

Для оцінки асортиментної політики ТДВ «Яготинський маслозавод» важливо не лише охарактеризувати наявні асортиментні групи, але й проаналізувати їхню динаміку за останні два роки. Це дає змогу простежити, як змінюються обсяги виробництва у натуральному та вартісному виразі, визначити основні тенденції та відхилення, а також оцінити ступінь диверсифікації асортименту.

Отже, асортиментна політика ТДВ «Яготинський маслозавод» поєднує стабільність базових категорій і впровадження нових продуктів. Підприємство зберігає лідерські позиції завдяки впізнаваній торговій марці, високим стандартам якості та адаптації до сучасних ринкових трендів.

Логістична діяльність підприємства відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності його функціонування, оскільки продукція молочної промисловості характеризується обмеженим терміном зберігання та підвищеними вимогами до умов транспортування. Своєчасність поставок, дотримання температурного режиму та оптимізація маршрутів перевезення є критично важливими факторами збереження якості продукції.

На підприємстві сформована система логістики, що базується на співпраці з дистриб'юторами та торговельними мережами. Водночас зростання витрат на транспортування та енергоносії створює додаткове навантаження на собівартість продукції, що потребує пошуку більш ефективних логістичних рішень.

З метою оцінки виробничої діяльності підприємства доцільно розглянути динаміку обсягів випуску продукції за основними асортиментними групами (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка виробництва продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» у розрізі асортиментних груп

Найменування продукції	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення 2025/2024, +/-	Відносне відхилення, %
Молоко питне	50 022	46 705	43 623	-3 082	-6,6
Кисломолочна продукція	43 949	45 110	46 283	1 173	2,6
Сирно-творожна продукція	3 781	3 973	4 176	203	5,1
Разом	97 752	95 788	94 082	-1 706	-1,8

Джерело: розроблено автором на основі [24]

Аналіз даних таблиці 2.5 дає підстави стверджувати, що у 2024 році загальний обсяг виробництва у натуральному виразі дещо скоротився. Водночас зміни в межах асортименту не є однорідними. Якщо виробництво питного молока зменшилося, то випуск кисломолочної та сирно-творожної продукції продемонстрував зростання. Це свідчить про переорієнтацію виробничої політики підприємства на товарні позиції з вищою доданою вартістю та стійкішим ринковим попитом. У 2025 році відбулося подальше

скорочення виробництва питного молока на 6,6%, тоді як обсяги кисломолочної та сирно-творожної продукції зросли відповідно на 2,6 та 5,1%.

Для більш глибокого аналізу доцільно розглянути структуру асортименту у вартісному виразі (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка структури асортименту продукції ТДВ «Яготинський маслозавод»

Найменування продукції	Вироблено у 2023 р., тис. грн	Вироблено у 2024 р., тис. грн	Вироблено у 2025 р., тис. грн	Відхилення у структурі 2025/2024, в.п.
Молоко питне	1 249 039	1 259 700	1 176 560	-2,1
Кисломолочна продукція	1 757 365	1 925 008	2 011 633	1,5
Сирно-творожна продукція	471 414	504 120	529 830	0,3
Разом	3 477 818	3 688 828	3 718 023	–

Джерело: розроблено автором на основі [24]

Структурний аналіз, наведений у таблиці 2.6, показує, що у вартісному виразі загальний обсяг виробництва зріс. При цьому частка питного молока у структурі продукції знизилася, тоді як кисломолочна та сирно-творожна продукція посилили свої позиції. Отже, підприємство адаптує асортиментну політику до сучасних ринкових умов та орієнтується на більш прибуткові й перспективні товарні групи.

Важливим елементом забезпечення ефективності діяльності підприємства є управління виробничими ризиками. У молочній галузі такі ризики мають специфічний характер, оскільки пов’язані із швидкопсувністю сировини, залежністю від сезонності та необхідністю дотримання суворих технологічних режимів.

Зокрема, до основних ризиків можна віднести:

– коливання обсягів постачання молока;

– зміну його якісних характеристик;

– перебої у логістичних процесах;

– зростання витрат на енергоресурси;

– можливі порушення температурного режиму.

Управління зазначеними ризиками потребує впровадження систем контролю якості, автоматизації виробничих процесів та постійного моніторингу стану сировинної бази. Наявність таких механізмів дозволяє підприємству мінімізувати втрати та забезпечити стабільність виробництва [49].

Також, не менш важливим етапом оцінки діяльності підприємства є визначення його сильних і слабких сторін, що дозволяє сформувати цілісне уявлення про рівень конкурентоспроможності та ефективність функціонування в умовах ринку.

До сильних сторін ТДВ «Яготинський маслозавод» доцільно віднести наявність стабільної сировинної бази, що формується за рахунок співпраці з фермерськими господарствами та агропідприємствами. Використання молока високої якості створює передумови для виробництва конкурентоспроможної продукції. Важливою перевагою є також входження підприємства до складу групи компаній «Молочний альянс», що забезпечує доступ до розвиненої інфраструктури постачання та збуту [29].

Суттєвим фактором конкурентних переваг виступає широта асортименту продукції, що дозволяє підприємству задовольняти потреби різних сегментів споживачів. Крім того, впізнаваність торгової марки «Яготинське» сприяє формуванню довіри з боку споживачів та підтриманню стабільного попиту.

Разом з тим діяльність підприємства супроводжується певними обмеженнями. До слабких сторін можна віднести залежність від зовнішніх факторів, зокрема коливань цін на сировину та енергоресурси. Значний вплив має також високий рівень конкуренції на ринку, що вимагає постійного вдосконалення продукції та зниження витрат.

Для узагальнення зазначених характеристик доцільно представити їх у вигляді таблиці 2.7.

Аналіз наведених даних свідчить, що підприємство має достатній потенціал для стабільного функціонування, однак потребує підвищення

Таблиця 2.7

Оцінка сильних і слабких сторін ТДВ «Яготинський маслозавод»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Стабільна сировинна база	Залежність від вартості сировини
Входження до «Молочного альянсу»	Зростання виробничих витрат
Широкий асортимент продукції	Висока конкуренція
Впізнаваний бренд	Залежність від торговельних мереж
Сучасні технології	Необхідність постійних інвестицій

Джерело: розроблено автором на основі [29]

ефективності управління витратами та зменшення залежності від зовнішніх факторів.

Не менш важливим є дослідження каналів постачання та збуту продукції, які визначають ефективність логістичної діяльності підприємства. Система постачання ТДВ «Яготинський маслозавод» базується на співпраці з аграрними підприємствами та фермерськими господарствами, які забезпечують регулярні поставки молочної сировини. Організація постачання передбачає дотримання вимог до якості молока, температурного режиму транспортування та термінів доставки [23].

Щодо каналів збуту, підприємство використовує багатоканальну систему реалізації продукції. Основними каналами є великі торговельні мережі, дистриб'ютори, а також оптові покупці. Така структура збуту дозволяє забезпечити широке охоплення ринку, проте водночас підвищує залежність від умов співпраці з ритейлерами. Логістична діяльність підприємства має свої особливості, зумовлені специфікою молочної продукції. Основною вимогою є забезпечення безперервного «холодового ланцюга», що передбачає дотримання температурних режимів на всіх етапах – від транспортування сировини до доставки готової продукції споживачу [49].

Важливим аспектом є також оперативність логістичних процесів, оскільки молочна продукція має обмежений термін зберігання. Це вимагає високого рівня організації транспортних перевезень та координації між виробничими і збутовими підрозділами. Операційна діяльність підприємства

характеризується безперервністю виробничого процесу, що обумовлено технологічними особливостями переробки молока. Виробництво організовано за принципом повного циклу – від приймання сировини до пакування готової продукції.

Технологічний процес включає кілька послідовних етапів: очищення та нормалізацію молока, пастеризацію, ферментацію (для кисломолочних продуктів), охолодження та фасування. На кожному етапі здійснюється контроль якості, що забезпечує відповідність продукції встановленим стандартам. Специфіка харчового виробництва зумовлює підвищені вимоги до санітарних умов, автоматизації процесів та мінімізації людського фактора. Використання сучасного обладнання дозволяє забезпечити стабільність технологічних параметрів і знизити ризики виробничих відхилень. Крім того, операційна діяльність підприємства орієнтована на оптимізацію використання ресурсів, зокрема сировини, енергії та трудових ресурсів. Це є важливим фактором підвищення ефективності виробництва та зниження витрат [29].

Таким чином, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що ТДВ «Яготинський маслозавод» має достатньо розвинену виробничу та логістичну систему, яка забезпечує стабільність діяльності. Водночас виявлені слабкі сторони та зовнішні обмеження свідчать про необхідність удосконалення управління витратами, підвищення гнучкості логістичних процесів та посилення конкурентних позицій підприємства.

Поряд із виробничо-асортиментною характеристикою важливим є аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства (табл. 2.8). Саме вони дають змогу оцінити не лише масштаби діяльності, а й її ефективність, прибутковість та ресурсне забезпечення. Зведені показники доцільно подати у вигляді окремої аналітичної таблиці, а фінансову звітність – у додатках Б і В [24].

Як видно з аналізу даних таблиці 2.8, у 2024 році підприємство суттєво наростило чистий дохід від реалізації (на 778 327 тис. грн, або 16,0%), що свідчить про зростання обсягів реалізації та часткове підвищення цін.

Таблиця 2.8

Основні техніко-економічні показники діяльності

ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2023-2025 рр.

Найменування показника	Од. виміру	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсол. відхилен. 2025/2024, +/-	Відне. відхил., %
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	4 857 266	5 635 593	6 317 384	681 791	12,1
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	3 979 309	4 872 373	5 295 978	423 605	8,7
Адміністративні витрати	тис. грн	44 464	55 406	78 710	23 304	42,1
Витрати на збут	тис. грн	367 149	443 442	472 225	28 783	6,5
Повні витрати на виробництво і реалізацію	тис. грн	4 390 922	5 371 221	5 846 913	475 692	8,9
Прибуток від операційної діяльності	тис. грн	444 037	237 773	430 547	192 774	81,1
Чистий прибуток	тис. грн	255 160	95 563	245 103	149 540	156,5
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн	403 074	492 184	579 434	87 250	17,7
Середньорічна вартість активів	тис. грн	2 096 799	2 246 274	2 496 184	249 910	11,1
Середньорічна вартість власного капіталу	тис. грн	812 617	877 976	938 310	60 334	6,9
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	951	962	974	12	1,2
Витрати на 1 грн чистого доходу	коп.	90,0	95,3	92,6	-2,7	-2,8
Продуктивність праці	тис. грн/ особу	5 107	5 858	6 486	628	10,7
Рентабельність діяльності	%	5,25	1,70	3,88	2,18	х
Рентабельність продукції	%	9,60	0,20	4,63	4,43	х
Рентабельність активів	%	2,63	4,25	9,82	5,57	х
Рентабельність власного капіталу	%	31,40	10,88	26,12	15,24	х

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Водночас собівартість реалізованої продукції зросла ще вищими темпами – на 22,4%, що негативно вплинуло на фінансовий результат

діяльності. Такий характер змін свідчить про порушення балансу між темпами приросту доходів і витрат, що є одним із ключових індикаторів зниження ефективності господарювання. Фактично підприємство збільшувало масштаби діяльності, однак не забезпечило відповідного рівня економічної віддачі, що в довгостроковій перспективі є негативною тенденцією [24].

У 2025 році ситуація частково покращилася. Чистий дохід від реалізації продукції зріс до 6 317 384 тис. грн**,** що на 701 791 тис. грн або 12,5% більше порівняно з 2024 роком. При цьому собівартість реалізованої продукції також зросла, однак більш помірними темпами – на 423 605 тис. грн (на 8,7%). У результаті валовий прибуток зріс із 743 220 до 1 021 406 тис. грн, або на 37,4%, що свідчить про покращення співвідношення між доходами та виробничими витратами.

Витрати на управління та збут у 2025 році також продовжили зростання: адміністративні витрати збільшилися на 23 302 тис. грн (42,0%), а витрати на збут – на 28 763 тис. грн (6,5%). Разом із зростанням інших витрат це вплинуло на формування фінансового результату, однак, попри збільшення витрат, підприємству вдалося значно покращити показники прибутковості. Операційний прибуток зріс до 430 547 тис. грн, що на 192 796 тис. грн або 81,1% більше порівняно з 2024 роком.

Особливо позитивною тенденцією стало зростання чистого прибутку: у 2025 році його обсяг становив 245 103 тис. грн, що на 149 540 тис. грн або 156,5% більше, ніж у 2024 році. Це свідчить про відновлення фінансової стійкості підприємства після суттєвого погіршення результатів у попередньому періоді.

Крім того, позитивними тенденціями у 2025 році є:

– зростання вартості активів до 2 664 682 тис. грн, що свідчить про розширення ресурсної бази підприємства;

– збільшення власного капіталу до 1 060 861 тис. грн (30,0%), що характеризує зміцнення фінансової незалежності;

– зростання нерозподіленого прибутку до 1 055 536 тис. грн, що

підтверджує накопичення внутрішніх фінансових ресурсів;

– підвищення ефективності операційної діяльності, про що свідчить майже двократне зростання операційного прибутку [24].

Таким чином, якщо у 2024 році для ТДВ «Яготинський маслозавод» була характерна тенденція до зниження прибутковості через стрімке зростання витрат, то у 2025 році спостерігається поступове відновлення фінансово-економічної ефективності підприємства**,** що проявилося у збільшенні доходів, зростанні прибутку та зміцненні фінансового стану.

Отже, більш детальне узагальнення отриманих результатів дає змогу стверджувати, що підприємство перебуває у фазі зростання обсягів діяльності, однак це зростання не супроводжується відповідним підвищенням ефективності. Така ситуація є характерною для підприємств, які активно розширюють масштаби діяльності, але не приділяють достатньої уваги оптимізації витрат.

Особливо важливим є випереджальне зростання собівартості продукції, що може бути спричинене зростанням цін на сировину, енергоносії та транспортні послуги. У тривалій перспективі це може спричинити втрату частини прибутку та зменшення фінансової стійкості компанії.

З огляду на це, особливої актуальності набуває проблема управління витратами, оскільки саме вони визначають кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства. Відсутність ефективного контролю за витратами може призвести до подальшого зниження прибутковості навіть за умов зростання обсягів реалізації. Водночас сприятливі тенденції, зокрема модернізація основних фондів та збільшення продуктивності праці, вказують на наявність потенціалу для підвищення ефективності роботи за умови запровадження більш обґрунтованої політики керування витратами [46].

Отримані результати дають підстави стверджувати, що основною економічною проблемою підприємства є не зниження обсягів діяльності, а погіршення її результативності. Формально підприємство нарощує реалізацію, однак фактична фінансова віддача від діяльності зменшується. Саме це

підтверджують показники рентабельності, більшість із яких мають негативну динаміку.

Водночас не всі тенденції мають негативний характер. До позитивних змін можна віднести зростання середньорічної вартості основних засобів і активів, що може свідчити про оновлення матеріально-технічної бази підприємства. Крім того, підвищення продуктивності праці вказує на більш ефективне використання трудових ресурсів. Це дає підстави стверджувати, що підприємство має потенціал для покращення результатів своєї діяльності за умови більш ефективного управління витратами.

Отримані результати фінансово-економічного аналізу свідчать про необхідність узагальнення виявлених тенденцій з метою формування цілісного уявлення про стан діяльності підприємства.

У цьому контексті доцільно систематизувати сильні та слабкі сторони підприємства, що дозволить визначити напрями подальшого розвитку. (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Сильні та слабкі сторони діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Належність до потужного корпоративного об’єднання	Висока чутливість до зростання виробничих витрат
Стабільна сировинна база	Скорочення прибутковості діяльності
Широкий асортимент продукції	Зниження рентабельності продукції та власного капіталу
Впізнаваність торгової марки	Зростання витрат на 1 грн доходу
Оновлення основних засобів	Залежність від цін на сировину, енергоносії та логістику
Зростання продуктивності праці	Недостатня ефективність використання ресурсного потенціалу

Джерело: розроблено автором на основі [29]

Дані таблиці 2.9 показують, що підприємство має низку вагомих переваг, які забезпечують йому стійке становище на ринку: стабільну сировинну базу, широку номенклатуру продукції, підтримку корпоративного об’єднання та впізнаваний бренд. Водночас слабкі сторони діяльності концентруються переважно у фінансово-економічній площині, насамперед у

сфері витрат і рентабельності.

Варто підкреслити, що виявлені економічні тенденції безпосередньо позначаються на можливостях підприємства щодо впровадження корпоративної соціальної відповідальності. Зокрема, скорочення рівня прибутковості звужує обсяг фінансових ресурсів, які можуть бути спрямовані на реалізацію соціальних та екологічних проєктів.

Водночас підвищення ефективності діяльності створює передумови для розширення практик КСВ, що, у свою чергу, може сприяти зміцненню репутації підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності.

Важливим аспектом проведеного аналізу є виявлення внутрішніх резервів підвищення ефективності діяльності підприємства. До таких резервів доцільно віднести можливості оптимізації витрат, удосконалення виробничих процесів, підвищення ефективності використання ресурсів та вдосконалення системи управління. Зокрема, підвищення ефективності виробництва може бути досягнуте за рахунок більш раціонального використання сировини, зменшення втрат у процесі переробки та впровадження сучасних технологічних рішень. Це дозволить не лише знизити витрати, але й підвищити якість продукції [44, с. 42].

Іншим важливим напрямом є оптимізація логістичних процесів. Зменшення витрат на транспортування та зберігання продукції може суттєво вплинути на загальний рівень витрат підприємства. Крім того, підвищення ефективності управління персоналом, зокрема через розвиток системи мотивації та підвищення кваліфікації працівників, може сприяти зростанню продуктивності праці. Таким чином, наявність внутрішніх резервів створює передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства без суттєвого збільшення ресурсів.

Виходячи з проведеного аналізу, можна констатувати, що ПрАТ «Яготинський маслозавод» функціонує як усталена структура з налагодженими процесами виробництва, організації та збуту, що гарантує його стійкість на ринковому полі. Водночас, простежувані тенденції, зокрема

швидше зростання операційних витрат, скорочення рівня прибутку та погіршення коефіцієнтів прибутковості, вказують на існування глибинних, системних недоліків у методах управління операційною діяльністю. Звідси постає потреба у розробці стратегії подальшого зростання, яка б спрямовувалася не лишень на збільшення кількості виробленої продукції, а й на більш ефективне залучення тих ресурсів, що вже є у розпорядженні, приведення у порядок методів нагляду за видатками, а також впровадження потужніших інструментів керівництва.

Отримані результати створюють аналітичну основу для подальшого дослідження рівня корпоративної соціальної відповідальності підприємства, оскільки її реалізація безпосередньо залежить від фінансово-економічного стану суб’єкта господарювання.

2.3. Оцінка стану корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві

В нинішніх реаліях функціонування різноманітних компаній, корпоративна соціальна відповідальність являє собою ключовий ресурс для гарантування довготривалого прогресу, підсилення змагальності на ринку та здобуття довіри з боку усіх причетних груп. Для суб'єктів господарювання харчового сектору, особливо тих, що спеціалізуються на молочній продукції, важливість КСВ набуває особливого значення, адже їхня діяльність напряму обумовлює якість та безпечність товарів, екологічний слід, а також соціальні аспекти виробничого процесу [12].

З огляду на вищезазначене, КСВ варто сприймати не просто набором поодиноких ініціатив, а скоріше як цілісний механізм управління, що має прямий вплив на продуктивність роботи компанії, її позиції у конкурентному середовищі та здатність до стабільного існування у майбутньому.

З огляду на це, визначення поточної ситуації з корпоративною соціальною відповідальністю має базуватися на тому, наскільки вона вбудована у виробничі процеси, як послідовно впроваджується, та який ефект

має на фінансові показники діяльності. Базою для методології цього дослідження слугують ті способи оцінки КСВ, які було проаналізовано у першому розділі, зокрема, ідея про багаторівневу будову КСВ, яка охоплює економічний, юридичний, етичний аспекти та благодійність. Додатково, для визначення стану КСВ застосовувався метод, що передбачає розгляд основних сфер, де діяльність компанії відбивається на оточенні як зсередини, так і ззовні. Завдяки такому методу можна не просто констатувати наявність окремих компонентів соціальної відповідальності, а й встановити ступінь їхньої організованості, взаємозв’язку та включеності до загального плану розвитку суб'єкта господарювання [12].

Визначення, наскільки належно ТДВ «Яготинський маслозавод» дотримується принципів корпоративної соціальної відповідальності, базується на тих методичних засадах, що були висвітлені у першій частині цього дослідження. При цьому ми не ігноруємо того, що КСВ є явищем, яке має багато аспектів: економічний, соціальний, природоохоронний та етичний.

Аби скласти повне уявлення про те, наскільки впроваджена КСВ на даному виробництві, варто провести розгляд за низкою найважливіших сфер діяльності:

- економічна відповідальність;
- соціальна відповідальність;
- екологічна відповідальність;
- взаємодія зі стейкхолдерами;
- рівень інституціоналізації КСВ [5].

Такий підхід дозволяє оцінити не лише окремі аспекти діяльності підприємства, а й рівень інтеграції КСВ у загальну систему управління.

Одним із значущих елементів соціально-орієнтованої діяльності вважається створення позитивного морально-психологічного середовища у трудовому колективі, котре прямим чином позначається на ефективності роботи та рівні зацікавленості співробітників. Якщо ж бракує цілеспрямованих методик для професійного вдосконалення команди, це може

стримувати потенціал організації у вихованні кваліфікованих кадрів на тривалий термін.

В епоху жорсткої конкуренції за фахівців саме вкладення коштів у навчання персоналу обертається чи не найголовнішим чинником стабільності компанії, що наголошує на потребі акцентувати увагу на цій площині роботи.

Фінансовий аспект корпоративної соціальної відповідальності лежить в основі всього, бо саме він забезпечує грошовий фундамент для втілення інших сфер КСВ. Йдеться про раціональне застосування наявних активів, гарантування сталої роботи компанії та належне виконання фінансових зобов'язань перед персоналом, контрагентами та урядом [5].

Якщо поглянути на це через призму концепції піраміди КСВ, то економічний рівень є нижчим ярусом, який дає змогу впроваджувати наступні соціальні ініціативи. Стосовно аналізованої компанії, отримання прибутку, навіть якщо його обсяг і зменшився, дає змогу підтримувати поточні операції, проте цього недостатньо для формування солідного фінансового запасу, необхідного для інтенсивного просування соціально-орієнтованих та екологічних проєктів. Таким чином, економічна складова КСВ на підприємстві має функціональний, але обмежений характер, що потребує посилення через підвищення ефективності господарської діяльності.

Оцінка фінансово-економічних показників діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» демонструє збільшення кількості збутової продукції, що позитивно характеризує попит та стабільність позицій заводу у ринковому середовищі. Проте, тривожним є падіння рентабельності, спричинене тим, що видатки зростають швидшими темпами, ніж доходи.

Збільшення вартості виробництва, поряд зі зростанням адміністративних та комерційних витрат, накладає на господарство більший фінансовий тягар. У площині корпоративної соціальної відповідальності це означає, що підприємство має менше ресурсів для втілення соціальних та природоохоронних проєктів.

Отже, економічна складова відповідальності підприємства виконується задовільно у плані підтримання операційної діяльності, проте є потреба у посиленні ефективності, адже це є необхідною умовою для розвитку решти елементів КСВ.

Соціальний аспект корпоративної громадянської відповідальності демонструє ступінь уваги, яку заклад приділяє своїм найманим особам, умовам їхньої роботи, професійному вдосконаленню та гарантіям соціального забезпечення. У ТДВ «Яготинський маслозавод» дотримання основних положень трудового кодексу, вчасне нарахування й виплата винагороди за працю, а також збереження сталої кількості робочих місць для колективу є пріоритетом. Підвищення ефективності праці є індикатором належної організації виробничих циклів.

Проте, згідно з проведеним оглядом, соціальна відповідальність цього підприємства здебільшого має фундаментальний рівень і не повною мірою включає такі сфери, як [5]:

- системне навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- розвиток корпоративної культури;
- впровадження програм мотивації та залученості працівників;
- підтримка балансу між роботою та особистим життям.

Слабка проробка цих аспектів здатна спричинити погіршення рівня вдоволення серед персоналу, збільшення відтоку кадрів та зменшення продуктивності праці.

Особливої ваги екологічна обачність набуває для фірм молочної галузі, адже їхня діяльність безпосередньо стосується споживання водних запасів, витрат енергії та генерації відходів. На досліджуваному підприємстві впроваджено сучасні технології виробництва, що дозволяють дотримуватися санітарних та екологічних норм. Використання обладнання закритого типу та систем контролю якості сприяє мінімізації негативного впливу на довкілля.

Водночас, природоохоронна робота компанії не вирізняється системністю. Те, що немає чітко окресленої екологічної доктрини, планів

щодо економії ресурсів чи скорочення викидів, говорить про те, що цей аспект КСВ розвинений недостатньо [12].

Беручи до уваги нинішні вектори розвитку комерційної діяльності, екологічні зобов’язання все частіше сприймаються не як щось факультативне, а як ключовий компонент планування діяльності фірми. Запровадження кроків, спрямованих на збереження ресурсів, підвищення енергетичної ефективності та мінімізацію утворення відходів, дає змогу не лише зменшити негативний слід на довкіллі, а й оптимізувати фінансові витрати.

Недотримання комплексного підходу у сфері екологічного контролю здатне у перспективі спричинити загрози для бізнесових структур, зокрема через імовірне посилення законодавчих обмежень або ж ослаблення конкурентоспроможності на тих ринкових сегментах, де екологічні нормативні приписи є визначальними.

Налагоджена комунікація з усіма релевантними групами інтересів є невід'ємною складовою соціально відповідального ведення бізнесу. Серед ключових стейкхолдерів для будь-якої комерційної одиниці зазвичай виділяють клієнтів, персонал, контрагентів із постачання, ділових союзників та громади, що проживають поруч. ТДВ «Яготинський маслозавод» підтримує надійні зв'язки зі своїми сировинними донорами, що гарантує безперервність виробничого циклу та відмінну якість виробленого товару. Значний рівень довіри, яким користується торгова марка «Яготинське», є прямим підтвердженням успішності комунікації зі споживацькою аудиторією [29].

Водночас взаємодія з місцевими громадами та участь у соціальних проєктах мають обмежений характер. Відсутність системної комунікації з громадськістю та реалізації соціальних ініціатив свідчить про недостатній рівень розвитку цього напряму.

Важливим показником рівня розвитку корпоративної соціальної відповідальності є її формалізація та інтеграція у систему управління підприємством. Аналіз діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» показує, що на підприємстві відсутня чітко сформована стратегія КСВ, нефінансова

звітність або окремі регламентуючі документи у цій сфері. Це свідчить про те, що КСВ не інтегрована у систему стратегічного управління і реалізується фрагментарно (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Оцінка рівня розвитку КСВ на ТДВ «Яготинський маслозавод»

Напрям КСВ	Рівень розвитку	Характеристика
Економічна	середній	Забезпечується стабільність діяльності, але знижується прибутковість
Соціальна	середній	Виконуються базові вимоги, але відсутні системні програми розвитку
Екологічна	низький	Дотримання норм без системної екологічної політики
Взаємодія зі стейкхолдерами	середній	Є стабільні відносини, але слабка соціальна активність
Інституціоналізація КСВ	низький	Відсутня стратегія та нефінансова звітність

Джерело: розроблено автором на основі [30]

Підсумовуючи результати оцінки, можна констатувати, що стан розвитку корпоративної соціальної відповідальності у межах компанії не є однаковим по всіх напрямках. Найбільш вираженою є її фінансова сторона, проте екологічний аспект та процес вбудовування КСВ у структуру потребують значного покращення. Виходячи з виконаного дослідження, з'ясовано, що корпоративна соціальна відповідальність на цьому підприємстві носить уривчастий, неповний характер, що виявляється через відсутність єдиного, комплексного методу для її становлення та практичного втілення.

Основні труднощі полягають у наступному:

– бракує цілісної концепції щодо соціальної відповідальності бізнесу й її імплементації у загальну структуру управління компанією;

– соціальна політика на рівні підприємства розвинена слабко, особливо стосовно підготовки кадрів, стимулювання та професійного зростання працівників;

– не вироблено чіткої екологічної доктрини та планів із раціонального використання ресурсів;

– взаємодія з місцевими осередками суспільства є скупою, а участь у

соціальних проєктах – недостатня;

– не ведеться добровільна звітність щодо нематеріальних показників, і комунікація про заходи у царині КСВ не є відкритою [42, с. 4].

Непослідовне використання методів для розвитку співробітників здатне призвести до втрати переваг на ринку в перспективі, адже людські ресурси є одним із ключових елементів, що визначають продуктивність роботи компанії.

Ці негаразди підкреслюють, що сталий розвиток КСВ не сприймається як основний управлінський важіль, а слугує лише додатковим та хаотичним елементом. Окрім того, ці недоліки можуть спричинити наступні явища:

- послаблення здатності конкурувати;
- ускладнення виходу на світові ринки;
- зменшення довіри з боку зацікавлених сторін;
- прогалини у залученні капіталовкладень;
- сповільнення траєкторії зростання у часовому вимірі [44, с. 42].

Наслідки, про які йдеться, є не лише актуальними на даний момент, а й мають довгострокову вагу, оскільки вони впливають на життєздатність компанії у майбутньому та її позиціювання у ринковому середовищі. Слід також враховувати, що сучасні підходи до корпоративної соціальної відповідальності передбачають її інтеграцію у всі бізнес-процеси підприємства. Це означає, що КСВ не повинна розглядатися як окремий напрям діяльності, а має бути складовою частиною загальної стратегії розвитку. Для підприємств харчової промисловості це особливо актуально, оскільки їх діяльність безпосередньо пов’язана із забезпеченням якості та безпечності продукції, що має соціальне значення.

Впровадження системного підходу до КСВ дозволяє підприємству не лише підвищити рівень довіри з боку споживачів, але й зміцнити власні конкурентні позиції на ринку. Додатково слід відзначити, що рівень розвитку корпоративної соціальної відповідальності підприємства безпосередньо впливає на його довгострокову конкурентоспроможність. У сучасних умовах саме соціально відповідальна поведінка виступає фактором формування

позитивної ділової репутації, що має особливе значення для підприємств харчової промисловості [40, с. 5].

Ігнорування принципів КСВ може призвести до втрати довіри споживачів, зниження інвестиційної привабливості та ускладнення виходу на зовнішні ринки, де соціальні та екологічні стандарти є обов'язковими. Розвиток КСВ слід розглядати не як додаткову активність, а як стратегічний напрям забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Отож, проведений аналіз дає змогу дійти висновку, що питання корпоративної соціальної відповідальності у ТДВ «Яготинський маслозавод» наразі знаходиться на етапі неповного становлення. Хоча компанія виконує наріжні вимоги щодо якості товарів, взаємовідносин із трудовим колективом та роботи з партнерами, вона не використовує увесь хист КСВ як важеля для свого стратегічного зростання.

Виявлені недоліки мають органічний, системний прояв і вимагають застосування багатоаспектного підходу до їхнього усунення, що, своєю чергою, зумовлює потребу у вибудові дієвої системи корпоративної соціальної відповідальності. Саме це закладає основу для формування практичних порад, націлених на впровадження засад КСВ у щоденну роботу підприємства, чому й буде присвячено третій розділ цього дослідження.

Висновки до розділу 2

У другій частині кваліфікаційної роботи було здійснено ґрунтовний розгляд умов, у яких оперує ТДВ «Яготинський маслозавод», беручи до уваги особливості молочної промисловості та поточні тенденції українського ринку молочки. Окрім того, було проведено оцінку, наскільки глибоко на даному підприємстві інтегровано принципи корпоративної соціальної відповідальності.

Аналіз ринку молочних продуктів, який було виконано, продемонстрував, що галузь наразі переживає етап докорінних змін у структурі, що виявляється у зсуві пріоритетів у споживачів, зростанні вимог

до якості товарів і посиленні конкуренції. Паралельно з цим, помітним є збільшення значення інноваційних рішень та розширення лінійок продукції, що мають вищу цінність для кінцевого покупця. За цих обставин, спроможність фірм утримувати свої позиції залежить не лише від їхніх виробничих потужностей, але й від їхньої здатності оперативно реагувати на мінливість зовнішнього середовища [46].

Данні, отримані з розбору діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод», вказують на те, що компанія володіє сформованим потенціалом виробництва та відлагодженою системою збуту. Ключовим елементом, що гарантує стійкість, є входження заводу до складу «Молочного альянсу», що дозволяє вдосконалити надходження сировини, логістичні операції та реалізацію готової продукції. Політика щодо асортименту демонструє прагнення розширити перелік товарів, поступово фокусуючись на випуску тих позицій, що генерують вищу додану вартість [30].

Оцінка виробничих метрик підтвердила наявність динаміки у зміні структури виготовлення продукції, що є прямим віддзеркаленням реакції підприємства на зміни у споживчому попиті. Зменшення питомої ваги звичної продукції супроводжується нарощуванням випуску більш складних технологічно виробів, що засвідчує здатність компанії до адаптації.

Водночас, аналіз фінансово-економічних коефіцієнтів висвітлив кілька аспектів, що викликають занепокоєння. А саме, хоча обсяги продажу й демонструють зростання, воно супроводжується ще стрімкішим нарощуванням витрат. Це, у свою чергу, спричиняє погіршення показників заробітку та рентабельності. Подібна картина вказує на нагальну потребу посилити контроль над витратами та оптимізувати внутрішні господарські механізми. З іншого боку, добре те, що спостерігається позитивна тенденція у модернізації основних фондів, збільшенні загальної вартості активів та поліпшенні ефективності використання робочої сили, що закладає основу для майбутнього розширення діяльності фірми [24].

Діагностика рівня корпоративної соціальної відповідальності засвідчила, що хоча певні складові цього явища на підприємстві присутні, їхня реалізація здебільшого зводиться до виконання регуляторних приписів та гарантування якості товарів чи послуг. Однак бракування єдиного бачення у побудові КСВ, її формального закріплення у стратегічному плані та послідовного впровадження не дає змоги повноцінно задіяти цей механізм для посилення конкурентних переваг.

Підсумки проведеного аналізу дали змогу ідентифікувати головні виклики, що стоять перед фірмою у сфері КСВ. Серед них особливо вирізняються: невибудована система керівництва КСВ, недостатня активність у реалізації соціальних та екологічних проєктів, обмежена комунікація з релевантними стейкхолдерами, а також слабка інклюзія постулатів соціальної відповідальності у загальнокорпоративне стратегічне планування. Постанова означених труднощів породжує потенційну небезпеку для тривалого зростання фірми, адже вона сковує потенціал для створення міцних переваг над конкурентами, зменшує ступінь довіри з боку як клієнтів, так і ділових партнерів, а також ускладнює здатність пристосовуватися до поточних вимог ринкового середовища.

Таким чином, висновки здійсненого аналізу демонструють слушність зміни методики керування функціонуванням компанії, беручи до уваги засади соціальної відповідальності бізнесу. Виявлені вади разом із їхніми наслідками диктують потребу у створенні дієвих кроків для формування дієвої системи КСВ, що й буде розглянуто детальніше у третьому розділі цієї наукової праці.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

3.1. Розроблення програми формування системи корпоративної соціальної відповідальності підприємства

В теперішніх реаліях, коли працюють харчові виробництва, концепція корпоративної соціальної відповідальності набуває свіжого змісту і сприймається не просто як спосіб покращити репутацію, а як ключовий елемент для гарантування фінансової стабільності та тривалого зростання. Для фірм у молочному секторі значення КСВ підкреслено значуще, адже їхня робота напряму стосується постачання населенню надійної та безпечної їжі, витрачання природних активів та взаємодії з великою кількістю учасників зацікавлених груп.

Дослідження, проведене у другій частині, щодо роботи ТДВ «Яготинський маслозавод», засвідчило, що ця компанія підтримує високий рівень виробничих потужностей та утримує свої позиції серед конкурентів, проте її корпоративна соціальна відповідальність не є впроваджена комплексно. Певні аспекти відповідальності виконуються епізодично, без чіткої узгодженості та стратегічного бачення. Це виражається у браку уніфікованого підходу до КСВ, недостатньому розвитку соціальних пакетів для працівників, обмеженості екологічних проєктів та не надто активному діалозі із зовнішніми зацікавленими сторонами.

Наявні труднощі зумовлюють гостру потребу у створенні комплексної програми, спрямованої на формування засад корпоративної соціальної відповідальності. Ця програма має забезпечити впровадження соціальної відповідальності у всі основні сфери діяльності компанії.

Розробка подібної програми буде найбільш ефективною, якщо спиратися на системний підхід. Цей підхід вимагає гармонізації управлінських рішень, врахування взаємозв'язку фінансових, соціальних та екологічних

аспектів діяльності, а також орієнтації на досягнення стійких результатів у довгостроковій перспективі. У цьому контексті, громадянська відповідальність бізнесу слід розглядати як невід'ємну складову стратегічного управління організацією.

Фундаментальною умовою для успіху висунутої ініціативи є неухильне дотримання базових засад, якими керуються при запровадженні корпоративної соціальної відповідальності . Зокрема, ділочинність компанії у цій царині мусить спиратися на засаду комплексності, що вимагає гармонізації та взаємозалежності всіх проєктів у межах КСВ, а рівно ж – на принцип неперервності, згідно з яким соціально відповідальні дії мають бути постійними, а не спорадичними. Значної уваги заслуговує і принцип економічної обґрунтованості, який полягає у прив'язці соціальних починань до фінансових ресурсів, якими володіє суб'єкт господарювання. При цьому, принцип прозорості допомагає вибудовувати довіру серед стейкхолдерів та підвищує репутаційні активи фірми [1, с. 280].

Розглядаючи діяльність компанії, можна виділити кілька варіантів, як можна побудувати систему КСВ. Один із них полягає у вдосконаленні наявних аспектів соціальної відповідальності, не зачіпаючи суттєво управління. За такого варіанта компанія здатна поступово нарощувати соціальні проєкти, покращувати умови праці та впроваджувати окремі екологічні кроки. Цей шлях доволі легкий для втілення, проте не дає всеохоплюючого ефекту.

Інший спосіб полягає у впровадженні засад КСВ у ключові напрями роботи компанії. Це дає змогу підвищити результативність окремих виробничих циклів, особливо коли йдеться про роботу з кадрами та сам процес виробництва. Проте, брак єдиної стратегії не дає змоги досягти стійких результатів у перспективі.

Найбільш резонним видається метод, який включає створення цілісної структури корпоративної соціальної відповідальності, вбудованої безпосередньо у стратегічне планування фірми. Адже саме такий шлях дає змогу гармонізувати всі сфери функціонування та закласти фундамент для

довготривалого процвітання.

Для того, щоб підсумувати окреслені концепції, варто вдатися до їхнього зіставлення (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика альтернативних підходів до формування системи КСВ

Підхід	Характеристика	Переваги	Обмеження
Локальний	Вдосконалення окремих елементів КСВ	Простота реалізації	Відсутність системності
Частковий	Інтеграція КСВ у функції	Покращення процесів	Обмежений ефект
Комплексний	Інтеграція у стратегію	Довгостроковий результат	Потреба ресурсів

Джерело: розроблено автором на основі [11]

Глибше розглядаючи представлені методи, можна дійти розуміння, що локальні чи фрагментарні заходи неспроможні вирішити ті сутнісні проблеми, що були виявлені у роботі фірми. А саме, використання цих методів не сприяє синхронізації управлінських процедур, що має ключове значення для покращення результативності роботи в умовах, коли витрати зростають, а боротьба за ринок загострюється.

На противагу цьому, цілісний погляд на питання передбачає зведення разом соціальних, фінансових та природоохоронних аспектів у рамках уніфікованої системи керування. Це дає змогу не просто ліквідувати наявні труднощі, але й закласти фундамент для стабільного зростання компанії у майбутньому. З огляду на це, впровадження саме такого підходу є найбільш обґрунтованим для підсилення змагальних переваг ТДВ «Яготинський маслозавод».

Створення програми стосовно корпоративної соціальної відповідальності має бути організоване через послідовне запровадження певних кроків. На старті, розумно буде провести аналіз того, наскільки розвиненою є соціальна відповідальність компанії на цей момент. Далі, слід зайнятися формуванням внутрішніх настанов щодо КСВ та їхнім вплетенням у загальну структуру менеджменту. Після цього етап передбачає

впровадження дій, пов’язаних із соціальною сферою, екологією та внутрішньою організацією, а також перевірку, наскільки успішно вони спрацювали [11].

Одним із ключових векторів у цьому плані є посилення внутрішньої складової КСВ. Це включає підвищення кваліфікації персоналу, вдосконалення систем заохочення та покращення умов, у яких здійснюється праця. Запровадження перелічених кроків має призвести до збільшення віддачі від роботи та покращення загальних результатів діяльності організації. Слід підкреслити, що вкладення коштів у навчання працівників дає множинний приріст, адже це не лише підвищує якість роботи, але й плекає відданість персоналу компанії. Як наслідок, це скорочує витрати, пов'язані з пошуком та введенням нових співробітників у процес, і позитивно позначиться на загальній успішності роботи організації.

Окрім того, суттєве значення має формування екологічного аспекту. Запровадження технологій, спрямованих на ощадливе використання ресурсів, вдосконалення енерговикористання та мінімізація залишків відходів дадуть змогу наростити продуктивність випуску та послабити шкідливий вплив на природу [13, с. 56].

Налагодження комунікації з усіма причетними сторонами сприятиме зміцненню довіри до організації. У цьому плані ключовим є підтримка прозорості дій та запровадження звітності, що не стосується лише фінансових показників. Аби систематизувати ключові вектори виконання нашої програми КСВ, варто представити їх у формі таблиці 3.2.

Успіх, з яким буде впроваджено запропоновану програму, багато в чому залежить від того, наскільки вправно буде створено дієвий апарат для керування корпоративною соціальною відповідальністю. Цей апарат мусить гарантувати злагоджену роботу усіх складових частин фірми й вплітати засади КСВ у загальну структуру керівництва.

Керування корпоративною соціальною відповідальністю варто будувати на злитті стратегічного та поточного (оперативного) рівнів. Стратегічний

Таблиця 3.2

Основні напрями реалізації програми корпоративної соціальної відповідальності підприємства

Напрям	Зміст реалізації	Очікуваний результат
Організаційний	Формування внутрішньої політики КСВ, визначення відповідальних осіб, інтеграція принципів соціальної відповідальності у систему управління	Підвищення узгодженості управлінських рішень та ефективності діяльності
Соціальний	Розвиток персоналу, підвищення кваліфікації, удосконалення системи мотивації, покращення умов праці	Зростання продуктивності праці, зниження плинності кадрів
Екологічний	Впровадження ресурсозберігаючих технологій, зменшення відходів, оптимізація використання енергоресурсів	Зниження витрат та негативного впливу на довкілля
Економічний	Оптимізація витрат, підвищення ефективності використання ресурсів, покращення фінансового планування	Зростання прибутковості та фінансової стійкості
Комунікаційний	Розвиток взаємодії із зацікавленими сторонами, підвищення прозорості діяльності, впровадження нефінансової звітності	Зміцнення репутації та підвищення довіри споживачів і партнерів

Джерело: розроблено автором на основі [13]

рівень відповідає за окреслення широких векторів розвитку КСВ, рішуче встановлюючи цілі та пріоритети роботи. Натомість оперативний рівень займається втіленням визначених кроків, наглядом за їх виконанням та визначенням досягнутих наслідків [13, с. 60].

Аби з’ясувати, наскільки успішно запроваджено програму корпоративної соціальної відповідальності, варто задіяти комплекс метрик, що охоплюють різноманітні аспекти діяльності компанії. Зокрема, соціальний аспект можна виміряти через такі чинники, як віддача від праці, плинність персоналу й рівень задоволення працівників своїм робочим середовищем. Щодо екології, то тут можна орієнтуватися на обсяги спожитої енергії, кількість згенерованого сміття та ступінь раціонального використання наявних ресурсів. Економічна ж сторона оцінюється за змінами у прибутках, витратній частині та загальній фінансовій стабільності підприємства. Застосування такого набору показників дає змогу отримати неупереджене бачення результативності КСВ і, як наслідок, підсилити аргументаційну базу

при ухваленні управлінських рішень [15, с. 300].

Важливою складовою механізму управління є система моніторингу та оцінки ефективності КСВ, яка дозволяє своєчасно виявляти відхилення та коригувати напрями діяльності підприємства.

Конкретизація запропонованих заходів та їх узгодження з організаційною структурою підприємства відображені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

План заходів із впровадження системи КСВ на підприємстві

Захід	Термін реалізації	Відповідальні	Очікуваний результат
Розроблення політики КСВ	1-2 місяці	Керівництво підприємства	Формування стратегічної основи КСВ
Впровадження програм розвитку персоналу	3-6 місяців	Відділ кадрів	Підвищення кваліфікації та мотивації
Запровадження екологічних заходів	6-12 місяців	Інженерно-технічна служба	Зменшення витрат ресурсів
Оптимізація витрат виробництва	3-6 місяців	Фінансовий відділ	Підвищення ефективності
Розроблення нефінансової звітності	до 12 місяців	Маркетинговий відділ	Підвищення прозорості діяльності

Джерело: розроблено автором на основі [38]

Таблиця 3.3, що містить перелік запланованих дій, дає змогу деталізувати висунуту концепцію корпоративної соціальної відповідальності та організувати її фактичне впровадження. Точне окреслення часових рамок, зазначення відповідальних суб'єктів та прогнозованих досягнень покращує керованість етапу імплементації КСВ і дає змогу результативно моніторити її виконання.

Водночас, запровадження механізму корпоративної соціальної відповідальності може нести за собою певні потенційні небезпеки. Зокрема, на старті реалізації можуть спостерігатися збільшення фінансових відрахувань, спричинені виконанням заходів соціального та природоохоронного спрямування. До того ж, існує шанс того, що колектив недостатньо прийме ці нововведення. Проте, окреслені потенційні загрози є тимчасовими і їх можна звести до мінімуму завдяки адекватному менеджменту [43, с. 26].

Розглядаючи діяльність фірми у довгостроковій перспективі, інтеграція принципів корпоративної соціальної відповідальності веде до підвищення операційної результативності, укріплення позицій на ринку та формування стійкого іміджу в ділових колах.

Оскільки запропонований план має всеосяжний характер, необхідно провести аналіз не лише його складових частин, а й імовірного відбиття на головних метриках роботи компанії. Такий підхід дає змогу перейти від концептуального обґрунтування до підбиття підсумків щодо потенційних наслідків впровадження КСВ.

Слід пам'ятати, що віддача від виконання програми КСВ виявляється не лише у безпосередніх грошових надходженнях, але й у трансформації якісних аспектів роботи підприємства, зокрема, у покращенні управлінських процесів, оптимізації виробничої бази та посиленні комунікацій із зовнішніми стейкхолдерами [40, с. 1].

З цією метою доцільно представити прогнозований ефект від впровадження програми КСВ (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Очікуваний ефект від впровадження програми корпоративної соціальної відповідальності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Напрям впливу	Зміст змін	Очікуваний результат
Економічний	Оптимізація витрат, підвищення ефективності використання ресурсів	Зростання прибутковості, покращення фінансових показників
Виробничий	Удосконалення технологічних процесів, впровадження ресурсозберігаючих рішень	Підвищення продуктивності та якості продукції
Соціальний	Покращення умов праці, розвиток персоналу	Зростання мотивації, зниження плинності кадрів
Екологічний	Зменшення негативного впливу на довкілля	Скорочення витрат на ресурси, покращення екологічного іміджу
Репутаційний	Підвищення прозорості та взаємодії зі стейкхолдерами	Зростання довіри споживачів і партнерів

Джерело: розроблено автором на основі [30]

Розгляд даних, представлених у таблиці 3.4, дає підстави стверджувати: запровадження ініціатив у сфері корпоративної соціальної відповідальності

зумовлює багатогранний сприятливий вплив на функціонування компанії. Конкретно, економічна вигода виражається через оптимізацію залучення ресурсів та збільшення чистого прибутку. Це має значну вагу, особливо беручи до уваги ті виклики щодо зростання операційних витрат, які були окреслені у попередньому, другому розділі.

Щодо виробничих показників, ефект полягає у модернізації виробничих методик та технологій, що, своєю чергою, веде до підвищення характеристик кінцевої продукції та її відповідності актуальним ринковим вимогам. Соціальна складова впровадження КСВ зосереджена на поліпшенні забезпечення умов роботи та інвестуванні у професійний розвиток співробітників. Це, безпосередньо, сприяє нарощуванню віддачі від праці та зміцненню стабільності трудових ресурсів [26, с. 256].

Зменшення згубного впливу на довкілля та раціональніше використання запасів – от що являє собою екологічна віддача, котра узгоджується із сучасними поглядами на невпинний розвиток. Паралельно з цим, збільшення відкритості роботи фірми укріплює її комерційну репутацію та будує довіру серед усіх причетних осіб. Варто підкреслити, що досягнутий результат має взаємно підсилюючий ефект, адже одночасне зведення до кращого стану економічних, суспільних та природних метрик породжує додатковий зиск для компанії. Це дає змогу сприймати громадську відповідальність бізнесу не як статтю витрат, а як вкладення коштів у перспективне зростання [20, с. 100].

Отже, вибудовування цілісної системи соціальної відповідальності бізнесу є цілком виправданою траєкторією для ТДВ «Яготинський маслозавод». Розроблений план дає змогу усунути окреслені недоліки та закласти підвалини для подальшого просування компанії. Слід акцентувати увагу на тому, що ця програма є стратегічно значущою, бо її впровадження має на меті створення стійких конкурентних переваг для нашого підприємства у перспективі. З огляду на це, постає потреба у детальному економічному обґрунтуванні запланованих кроків, яке ми надамо у наступному підрозділі.

3.2. Обґрунтування ефективності впровадження заходів щодо розвитку корпоративної соціальної відповідальності

У попередньому підрозділі було визначено, що впровадження комплексної системи корпоративної соціальної відповідальності є пріоритетним напрямом розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод», оскільки дозволяє вирішити ключові проблеми, встановлені за результатами аналітичного дослідження. Зокрема, було виявлено тенденцію до випереджального зростання витрат порівняно з доходами, що негативно впливає на рівень прибутковості підприємства, а також відсутність системного підходу до реалізації соціальної та екологічної діяльності.

З огляду на вищенаведене, постає потреба у всебічному економічному доведенні проєктованих кроків. Це дасть змогу визначити їхню результативність як у контексті поточних фінансових показників, так і з позиції перспективного зростання фірми. Таку аргументацію будується на методиках оцінки дієвості управлінських рішень, які вже були представлені у вступній частині дослідження. Конкретно, було задіяно апарат інвестиційного оцінювання, який охоплює обчислення чистої теперішньої вартості, коефіцієнта прибутковості та терміну повернення вкладень [13, с. 56].

На першій стадії варто було б з'ясувати, яка сума коштів потрібна для втілення ініціатив у межах корпоративної соціальної відповідальності. Ці грошові вливання є інвестиціями, адже їхній позитивний вплив не відчувається миттєво, а проявиться згодом через підвищення ділової віддачі фірми. До цих видатків належать кошти на розробку внутрішньої стратегії КСВ, тренінги для працівників, впровадження екологічно чистих практик та забезпечення відкритості роботи шляхом нефінансової документації.

Аби краще аргументувати, з чого складаються ці інвестиційні витрати, а також розкрити їхнє економічне наповнення, слушно буде згрупувати їх у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Інвестиційні витрати на впровадження програми корпоративної соціальної відповідальності

Стаття витрат	Економічний зміст	Сума, тис. грн
Розроблення політики КСВ	Формування стратегії та регламентів	70
Навчання персоналу	Підвищення кваліфікації, тренінги	120
Екологічні заходи	Оптимізація ресурсів, модернізація	180
Нефінансова звітність	Підвищення прозорості діяльності	80
Разом		450

Джерело: розроблено автором на основі [12]

Детальний розгляд того, куди спрямовуються інвестиційні кошти, демонструє їх організований патерн, що цілковито узгоджується з ключовими стратегічними цілями, які ставить перед собою компанія. Варто зазначити, що вагома частина цих коштів іде на екологічні ініціативи, і це зумовлено потребою у зменшенні операційних витрат у перспективі через більш раціональне використання ресурсів та нарощування показників енергоощадності.

Водночас, інвестиції у підвищення кваліфікації співробітників та розробку політики з охорони соціальної сфери з боку підприємства дають множинний відгук, адже їхні плоди виражаються у зростанні продуктивності праці, зміцненні внутрішнього порядку та зменшенні накладних витрат. З огляду на це, розподіл інвестицій є цілком виправданим з економічного погляду і націлений не тільки на досягнення миттєвого фінансового прибутку, а й на створення стійких конкурентних переваг у майбутньому [13, с. 60].

З метою більш ґрунтовного обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів корпоративної соціальної відповідальності доцільно здійснити оцінювання одного із ключових заходів за допомогою експертного методу. У межах даного дослідження таким заходом обрано програму навчання персоналу, оскільки саме розвиток трудового потенціалу працівників є одним із пріоритетних напрямів корпоративної соціальної відповідальності ТДВ «Яготинський маслозавод».

Актуальність реалізації зазначеного заходу зумовлена тим, що результати проведеного аналізу діяльності підприємства засвідчили необхідність підвищення продуктивності праці, вдосконалення системи мотивації персоналу, а також зниження непрямих витрат, пов’язаних із плинністю кадрів та недостатнім рівнем залученості працівників до досягнення стратегічних цілей підприємства.

У практиці управління персоналом оцінювання соціальних заходів досить часто здійснюється за допомогою експертного методу, оскільки соціальний ефект не завжди можна визначити виключно через фінансові показники. Використання цього методу дозволяє оцінити перспективний вплив управлінського рішення на основі професійних суджень фахівців, компетентних у сфері організації праці, управління персоналом та виробничої діяльності.

Для проведення оцінювання було сформовано експертну групу у складі п’яти осіб: керівника відділу персоналу, економіста підприємства, начальника виробничого підрозділу, менеджера із соціального розвитку та незалежного консультанта у сфері HR-менеджменту. Експертам було запропоновано оцінити очікувану ефективність впровадження програми навчання персоналу за низкою критеріїв, які мають найбільший вплив на результативність функціонування підприємства.

Для забезпечення більшої об’єктивності оцінювання кожному критерію було присвоєно ваговий коефіцієнт залежно від рівня його впливу на ефективність діяльності підприємства (табл. 3.6).

Після визначення критеріїв експертам було запропоновано оцінити рівень очікуваного впливу заходу за п’ятибальною шкалою, де 1 бал – дуже низька ефективність, а 5 балів – дуже висока ефективність.

Для перевірки узгодженості експертних оцінок було здійснено аналіз одержаних результатів, який засвідчив відносно однорідний характер відповідей. Відхилення між оцінками експертів не перевищує одного бала, що свідчить про достатній рівень узгодженості професійних суджень та

Таблиця 3.6

Критерії оцінювання ефективності заходу щодо навчання персоналу

Критерій оцінювання	Економічний зміст	Ваговий коефіцієнт
Підвищення продуктивності праці	Зростання результативності працівників	0,30
Зниження плинності кадрів	Скорочення витрат на адаптацію та підбір персоналу	0,20
Підвищення рівня мотивації персоналу	Покращення зацікавленості у результатах праці	0,25
Покращення трудової дисципліни	Зменшення втрат робочого часу	0,15
Покращення іміджу підприємства	Формування позитивної репутації роботодавця	0,10
Разом		1,00

Джерело: розроблено автором на основі [12]

Таблиця 3.7

Результати експертного оцінювання ефективності програми навчання персоналу

Критерій	E1	E2	E3	E4	E5	Середній бал
Підвищення продуктивності праці	5	4	5	4	5	4,6
Зниження плинності кадрів	4	5	4	4	5	4,4
Підвищення мотивації персоналу	5	5	4	5	5	4,8
Покращення трудової дисципліни	4	4	5	4	4	4,2
Покращення іміджу підприємства	4	4	4	5	4	4,2

Джерело: розроблено автором на основі [12]

підтверджує достовірність результатів експертного оцінювання. Це дозволяє вважати отримані результати обґрунтованими та придатними для подальшого використання у процесі прийняття управлінських рішень щодо розвитку корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві.

Для визначення інтегрального показника ефективності заходу використано формулу зваженої оцінки:

$$Ie = \sum(Bi \times Wi) \quad (3.1)$$

де Ie – інтегральний показник ефективності;

B_i – середній бал за окремим критерієм;

W_i – ваговий коефіцієнт критерію.

Розрахунок інтегрального показника має такий вигляд:

$$Ie = (4{,}6 \times 0{,}30) + (4{,}4 \times 0{,}20) + (4{,}8 \times 0{,}25) + (4{,}2 \times 0{,}15) +$$
$$(4{,}2 \times 0{,}10) = 1{,}38 + 0{,}88 + 1{,}20 + 0{,}63 + 0{,}42 = 4{,}51.$$

Отримане значення інтегрального показника (4,51 бала) свідчить про високий рівень очікуваної ефективності впровадження програми навчання персоналу.

Для інтерпретації результатів використано таку шкалу оцінювання:

- до 2,0 бала – низька ефективність;
- 2,1-3,5 бала – середня ефективність;
- 3,6-5,0 бала – висока ефективність.

Оскільки отримане значення перевищує 4 бали, це дає підстави стверджувати, що реалізація запропонованого заходу матиме суттєвий позитивний вплив на діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод».

Найвищі оцінки експертів отримали критерії підвищення мотивації персоналу (4,8 бала) та зростання продуктивності праці (4,6 бала), що є особливо важливим для підприємства в умовах необхідності підвищення ефективності використання трудових ресурсів і скорочення непродуктивних витрат. Крім того, очікується позитивний вплив на стабільність кадрового складу, оскільки підвищення рівня професійного розвитку працівників сприятиме зниженню плинності кадрів.

Отже, результати експертного оцінювання підтверджують доцільність включення заходу з навчання персоналу до програми корпоративної соціальної відповідальності ТДВ «Яготинський маслозавод». Його впровадження сприятиме не лише покращенню соціальних аспектів діяльності підприємства, а й забезпечить позитивний економічний ефект, що у подальшому матиме вплив на зростання продуктивності праці, скорочення витрат і підвищення загальної результативності діяльності підприємства.

Наступним етапом обґрунтування доцільності реалізації заходу щодо навчання персоналу є визначення очікуваного економічного ефекту від його впровадження. На відміну від попереднього підходу, у межах даного дослідження економічний результат визначається не умовно, а на основі

конкретних напрямів впливу програми навчання персоналу на діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод».

Економічний ефект від реалізації програми навчання персоналу формується за рахунок: зростання продуктивності праці працівників, скорочення втрат робочого часу, зниження плинності кадрів, зменшення витрат на адаптацію нових працівників та підвищення ефективності використання виробничих ресурсів. Враховуючи специфіку діяльності підприємства харчової промисловості та результати проведеного експертного оцінювання, доцільно здійснити прогноз очікуваного економічного ефекту від впровадження заходу (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Розрахунок очікуваного економічного ефекту від впровадження програми навчання персоналу

Джерело економічного ефекту	Методика розрахунку	Очікуваний ефект, тис. грн
Скорочення втрат робочого часу	Підвищення трудової дисципліни та зменшення простоїв	45
Зниження витрат на підбір і адаптацію персоналу	Скорочення плинності кадрів	30
Зростання продуктивності праці	Підвищення ефективності виконання виробничих операцій	70
Оптимізація використання виробничих ресурсів	Скорочення непродуктивних витрат	35
Разом		180

Джерело: розроблено автором на основі результатів експертного оцінювання

Наведені розрахунки свідчать, що найбільший економічний ефект очікується внаслідок зростання продуктивності праці, що пояснюється підвищенням професійної компетентності працівників та вдосконаленням навичок виконання виробничих операцій. Водночас скорочення втрат робочого часу та зниження рівня плинності кадрів також матимуть позитивний вплив на фінансові результати діяльності підприємства.

Враховуючи, що загальний обсяг інвестицій у програму корпоративної соціальної відповідальності становить 450 тис. грн, з яких 120 тис. грн припадає безпосередньо на навчання персоналу, доцільно визначити строк

окупності реалізації зазначеного заходу.

Формула розрахунку терміну окупності має вигляд:

$$PP = \frac{I}{CF}, \quad (3.2)$$

де PP – період окупності;

I – сума інвестиційних витрат;

CF – річний економічний ефект.

Розрахунок здійснюється таким чином:

$$PP = \frac{120}{180} = 0{,}67 \text{ року.}$$

Отримане значення свідчить, що вкладені кошти у навчання персоналу окупляться менш ніж за один рік, а саме приблизно за 8 місяців. Це підтверджує високу економічну доцільність реалізації заходу та низький рівень інвестиційного ризику.

З метою визначення прогнозного впливу реалізації програми навчання персоналу на результати діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» доцільно оцінити зміну окремих економічних показників підприємства (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Прогнозний вплив програми навчання персоналу на показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показник	Один. виміру	Базисне значення	Прогнозне значення	Відхилення	%
Продуктивність праці	%	100,0	105,0	5,0	5,0
Витрати на підбір персоналу	тис. грн	100	70	-30	-30,0
Втрати робочого часу	%	100,0	95,0	-5,0	-5,0
Рівень мотивації персоналу	балів	3,8	4,5	0,7	18,4

Джерело: розроблено автором на основі результатів експертного оцінювання

Результати проведених розрахунків дають підстави стверджувати, що впровадження програми навчання персоналу забезпечить не лише соціальний, а й економічний ефект. Зокрема, очікується підвищення продуктивності праці працівників, зменшення непродуктивних витрат та скорочення витрат, пов’язаних із плинністю кадрів. Водночас покращення рівня професійної

підготовки персоналу сприятиме формуванню більш ефективної системи внутрішнього управління та посиленню кадрового потенціалу підприємства.

Отже, результати проведених розрахунків підтверджують економічну доцільність реалізації заходу щодо навчання персоналу як складової системи корпоративної соціальної відповідальності ТДВ «Яготинський маслозавод». Високий рівень ефективності, підтверджений експертним методом, а також короткий термін окупності дозволяють рекомендувати впровадження зазначеного заходу як одного із пріоритетних напрямів розвитку корпоративної соціальної відповідальності підприємства.

3.3. Організаційно-управлінське забезпечення реалізації програми корпоративної соціальної відповідальності

Висновки аналізу, проведеного у другому розділі разом із економічним обґрунтуванням пропонованих кроків у підрозділі 3.2, засвідчують слушність впровадження моделі корпоративної громадянської відповідальності на ТДВ «Яготинський маслозавод». При цьому, успішність втілення розробленого плану значною мірою залежить від якості організаційно-управлінського супроводу, бо саме на цій стадії відбувається перехід від теоретичних розрахунків до фактичних трансформацій у роботі компанії.

Варто підкреслити, що в ситуації зростаючої конкуренції на ринку молочки та підвищення очікувань суспільства до соціальної свідомості бізнесу, саме рівень управлінського хисту визначає спроможність суб'єкта господарювання перетворити потенціал на відчутні переваги у змаганні. У такому світлі, організаційно-управлінське забезпечення постає вирішальним елементом, що зумовлює ефективність імплементації КСВ.

Керування впровадженням корпоративної соціальної відповідальності слід сприймати не як набір розрізнених кроків, а як єдиний проєкт управління, який вимагає злагодженої координації, належного ресурсного забезпечення і послідовного нагляду. Звідси випливає потреба у створенні впорядкованого плану дій для програми, призначенні відповідальних осіб, встановленні

термінів виконання завдань та розробці систем управління потенційними ризиками. Аби процес реалізації програми був керованим і зрозумілим, його варто структурувати як послідовність кроків. Початковий етап передбачає оцінку внутрішніх умов фірми, що охоплює дослідження наявного ступеня соціальної відповідальності, виявлення аспектів, що потребують покращення, та формулювання бажаних цілей. Підсумком цього етапу є точне визначення змісту програми КСВ та її припасування до унікальних особливостей діяльності компанії [13, с. 61].

Друга фаза зосереджена на створенні апарату для виконання програми. Тут відбувається визначення того, як саме буде організована структура керування проєктом, створюються робочі колективи, а обов'язки та зони відповідальності розподіляються між різними відділами. Критично важливим моментом є обрання очільника проєкту, на якого покладається завдання узгоджувати всі операції та здійснювати нагляд за реалізацією запланованих дій.

На третій стадії відбувається розробка плану забезпечення необхідними ресурсами, що включає підрахунок кількості грошових коштів, персоналу та матеріалів, які потрібні для втілення програми. Протягом цієї фази складається фінансовий кошторис необхідних кроків, визначаються шляхи надходження коштів та створюється графік робіт із зазначенням термінів їх виконання.

Наступна, четверта стадія, стосується власне втілення у життя зобов'язань з корпоративної соціальної відповідальності. Це охоплює запуск екологічних проєктів, покращення умов праці для співробітників, нарощування професійних компетенцій команди, а також розбудову стосунків із ключовими стейкхолдерами. Успішне проходження цього етапу вимагає злагодженої роботи усіх відділів компанії [13, с. 63].

П'ятий крок зосереджений на стеженні та перевірці виконання наміченої програми. Сюди входить з'ясування, наскільки досягнуто запланованих показників, розгляд будь-яких розбіжностей та ухвалення необхідних виправних заходів. Нагляд здійснюється безперервно, що дає змогу

оперативно реагувати на коливання як усередині організації, так і на зовнішні чинники. Представлений ланцюжок кроків є цілком виправданим з точки зору логіки, адже він уможливлює плавний рух від етапу планування до фактичного впровадження запланованих дій. Ключовим моментом тут є те, що кожна наступна фаза спирається на досягнення попередньої, що сприяє зменшенню ймовірності хибних рішень керівництва та збільшує загальну успішність виконання програми.

Аби зробити хід реалізації програми максимально зрозумілим, його варто візуалізувати у формі організаційно-технологічної схеми, яка чітко демонструє черговість виконання завдань протягом відведеного часу (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Організаційно-технологічна модель реалізації програми КСВ

Етап	Основні операції	Відповідальні	Термін виконання
1	Аналіз та формування цілей	Керівництво, аналітики	1 міс
2	Формування команди та структури	HR, керівники	1 міс
3	Планування ресурсів	Фінанси	1-2 міс
4	Реалізація заходів	Підрозділи	6-12 міс
5	Контроль і коригування	Керівництво	постійно

Джерело: розроблено автором на основі [11]

Аналіз організаційно-технологічної моделі дозволяє встановити, що реалізація програми має чітку часову структуру та передбачає поетапне залучення різних підрозділів підприємства. Такий підхід забезпечує узгодженість управлінських дій, дозволяє уникнути перевантаження ресурсів та сприяє підвищенню ефективності реалізації заходів.

Важливим елементом організаційного забезпечення є формування команди проєкту. З метою підвищення ефективності реалізації програми доцільно визначити функціональні ролі учасників (табл. 3.11).

Варто акцентувати увагу на тому, що успішність виконання плану значною мірою детермінована ясністю розподілу обов'язків серед усіх залучених сторін. Якщо ж межі компетенцій розмиті або ж повноваження

Таблиця 3.11

Розподіл функцій між учасниками реалізації програми КСВ

Учасник	Функції	Відповідальність
Керівник проєкту	Координація, контроль	Загальний результат
HR-відділ	Навчання, мотивація	Персонал
Фінансовий відділ	Бюджет, контроль витрат	Фінанси
Виробництво	Екологічні заходи	Впровадження
Маркетинг	Комунікації	Імідж

Джерело: розроблено автором на основі [11]

накладаються одне на одне, це неминуче потягне за собою зниження якості керування, що робить життєво необхідним формалізувати позиції та чітко окреслити сфери, за які кожен відповідає.

Ключове значення має також налагодження механізмів взаємодії між суб'єктами, залученими у цей процес. Налагоджений комунікаційний потік гарантує оперативний обмін даними, узгодженість кроків та прийняття обґрунтованих рішень керівництва. З огляду на це, варто запровадити усталені формати зустрічей, систему звітності та користуватися актуальними технологічними засобами інформаційного забезпечення [11].

Запровадження плану дій щодо корпоративної соціальної відповідальності тягне за собою певні небезпеки, здатні позначитися на виконанні намічених цілей. Для того, щоб їх систематизувати та чітко структурувати, слушно представити їх у формі таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

Основні ризики реалізації програми КСВ та заходи їх мінімізації

Вид ризику	Сутність	Заходи мінімізації
Економічний	Нестача коштів	Поетапне фінансування
Організаційний	Порушення координації	Чіткий розподіл функцій
Кадровий	Опір персоналу	Навчання, мотивація
Зовнішній	Ринкові зміни	Моніторинг середовища

Джерело: розроблено автором на основі [11]

Розгляд ризиків наголошує на тому, що їх потрібно брати до уваги протягом усього часу виконання програми. При цьому, застосування

відповідних кроків дає змогу зменшити їхній згубний вплив та гарантувати сталість виконання проєкту. Так само, виконання програми КСВ, імовірно, вимагатиме внесення змін до побудови управління на підприємстві. Зокрема, варто було б запровадити посаду особи, яка відповідатиме за КСВ, або заснувати новий відділ, що сприятиме узгодженню дій та покращить якість менеджменту [6, с. 50].

Аби управління впровадженням програми корпоративної соціальної відповідальності стало більш дієвим, слушно буде створити набір основних індикаторів продуктивності. Це дасть змогу вимірювати досягнуті успіхи не лише за грошовими показниками, а й з огляду на соціальні та природоохоронні критерії (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Ключові показники ефективності реалізації програми КСВ

Напрям	Показник	Очікуване значення
Економічний	Зниження витрат	3-5%
Соціальний	Рівень задоволеності персоналу	10-15%
Екологічний	Зниження споживання ресурсів	5-8%
Репутаційний	Рівень довіри споживачів	зростання

Джерело: розроблено автором на основі [11]

Організація системи ключових показників ефективності дає можливість отримати числову верифікацію досягнень програми та закладає фундамент для формування управлінських кроків, націлених на її подальшу оптимізацію. Вагомим моментом є те, що ці визначені метрики мають комбіновану природу, відображаючи водночас фінансові та суспільні грані функціонування компанії.

Застосування системи KPI дає змогу не просто здійснювати моніторинг досягнутого, а й налагоджувати механізм реверсивної інформації у загальній управлінській структурі. Це відкриває шлях для оперативної корекції поточних операцій та нарощує гнучкість організації у відповідь на трансформації зовнішніх чинників. Утілення програми КСВ має відбуватися у нерозривному зв'язку із висновками економічного обґрунтування, яке було виконано у підпункті 3.2. Зокрема, досягнення очікуваних обсягів грошових

потоків та зростання ефективності роботи суб'єкта господарювання прямим чином зумовлені рівнем організації процесу та пунктуальністю виконання запланованих кроків.

З погляду менеджменту, суттєвим є те, що запровадження програми корпоративної соціальної відповідальності слід сприймати не як ізольований акт, а як сталий цикл, вбудований у загальну систему керівництва компанією. А це, своєю чергою, вимагає, аби відповідні керівні постанови були гнучкими та брали до уваги еволюцію зовнішніх умов.

Окрім того, дієвість упровадження заходу напряму залежить від того, наскільки злагоджено працюють між собою різні відділи організації. Якщо координація буде слабкою, це може спричинити повторення завдань, марнування засобів та погіршення фінального ефекту. З огляду на це, організаційна та управлінська підтримка має включати зрозумілий розподіл обов'язків та добре налагоджений спосіб обміну інформацією [48, с. 17].

У цьому світлі, поняття корпоративної соціальної відповідальності розглядається не просто як спосіб формування позитивного образу компанії, але й як невід'ємний елемент сучасної системи менеджменту, мета якого – покращити продуктивність роботи та гарантувати довготривалий успіх підприємства.

Аби гарантувати впорядковану реалізацію плану заходів у рамках корпоративної соціальної відповідальності, критичним аспектом є не лише окреслення фаз виконання завдань, а й прив'язка їх до відповідних часових рамок. З огляду на це, слушним рішенням стає впровадження методів часового менеджменту, зокрема діаграми Ґанта, котра дає змогу продемонструвати порядок, тривалість та взаємозв'язок між окремими стадіями.

Використання діаграми Ґанта у рамках цього дослідження зумовлене потребою посилення контролю над ходом виконання програми, забезпечення дотримання дедлайнів та синхронізації роботи різнорідних структурних одиниць компанії. Вона надає можливість не лише графічно представити послідовність впровадження ініціатив, а й ідентифікувати вузькі місця, де

потенційно можуть виникнути зволікання чи відхилення від плану (рис. 3.1) [43, с. 25].

Етап	Місяць 1	Місяць 2	Місяць 3	Місяць 4-6	Місяць 7-12
Аналіз і підготовка	■				
Формування команди	■	■			
Планування ресурсів		■	■		
Реалізація заходів			■	■	■
Контроль і оцінка				■	■

Рис. 3.1. Діаграма Ґанта реалізації програми КСВ

Джерело: розроблено автором на основі [43]

Розгляд діаграми Ґанта демонструє послідовність етапів впровадження корпоративної соціальної відповідальності, що цілком узгоджується з принципами проєктного керування. На початкових фазах відбувається підготовча робота та налагодження системи, що є обов'язковим для успішного виконання подальших кроків.

Зокрема, фаза аналізу й формування завдань відбувається протягом першого відтинку часу, закладаючи фундамент для всіх подальших кроків. Те, що формування робітничої групи та планування ресурсного забезпечення виконуються одночасно, вказує на розумний підхід до економії часу та прискорення загального терміну виконання програми. Найбільшого хронометражу вимагає етап безпосереднього втілення заходів, що зумовлене об'єктивною складністю інтеграції змін у виробничі та адміністративні рутини. При цьому саме на цій стадії генерується ключовий фінансовий результат, якого докладно розглянуто у підрозділі 3.2.

Фаза контролю та підбиття підсумків виконується одночасно із запровадженням дій, що дає змогу вчасно знаходити розбіжності та запроваджувати виправні кроки. Такий метод узгоджується з актуальними засадами керівництва, котрі передбачають постійний нагляд за перебігом подій. Варто підкреслити, що розроблена часова та організаційна схема

втілення плану сприяє зменшенню небезпеки зволікань, розумному застосуванню наявних засобів та нарощуванню загальної дієвості ухвалених управлінських рішень [11].

Отже, структурно-керівний супровід впровадження програми корпоративної суспільної відповідальності є визначальним чинником для досягнення її результативності. Точне окреслення етапів виконання, формування колективу, гарантування необхідних ресурсів, запровадження механізмів нагляду та управління загроз створюють фундамент для успішного втілення запропонованих кроків.

Підсумовуючи усе вищенаведене, необхідно підкреслити: успішність впровадження програми корпоративної соціальної відповідальності залежить не лише від того, що саме вона собою являє, а й від ступеня розвиненості організаційної структури компанії, її спроможності до узгодження управлінських заходів та гнучкості реагування на трансформації у зовнішньому середовищі. Лише ґрунтовна побудова процесу втілення дає змогу перетворити прогнозовану результативність, виведену у підрозділі 3.2, на відчутні економічні здобутки комерційної діяльності. Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність набуває ваги не лише у соціальному вимірі, але й як управлінський інструмент, що слугує важелем для покращення операційної віддачі підприємства за нинішньої кон'юнктури.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було створено та обґрунтовано сукупність заходів щодо формування системи корпоративної соціальної відповідальності у ТДВ «Яготинський маслозавод», а також окреслено механізми їх практичного впровадження.

Під час вивчення цього питання стало зрозуміло, що покращення продуктивності роботи фірми в нинішніх економічних реаліях значною мірою пов'язане із впровадженням принципів корпоративної соціальної відповідальності у механізми менеджменту. Розроблений план дій стосовно

КСВ базується на даних аналізу, проведеного у другій частині роботи, і має на меті ліквідувати ті недоліки, що були ідентифіковані: зокрема, надмірне зростання фінансових відрахувань, непослідовність у реалізації соціальних проектів та слабка інтеграція КСВ у ключові напрямки розвитку компанії.

Розроблений план передбачає зведення до купи низки кроків економічного, суспільного та природоохоронного спрямування, чим забезпечується його цілісність та відповідність актуальним потребам ведення комерційної діяльності. Важливою рисою цього змальованого методу є спрямованість не лише на досягнення позитивного суспільного впливу, а й на покращення фінансових показників роботи фірми [11].

У третьому розділі (підпункт 3.2) надано фінансове обґрунтування того, наскільки вигідно інтегрувати запропоновані кроки, застосовуючи інструменти аналізу інвестицій. Згідно з отриманими розрахунками, чистий приведений дохід має позитивну вартість, індекс рентабельності знаходиться на задовільному рівні, а термін повернення вкладень є прийнятним, що слугує доказом того, що вкладати кошти у розвиток відповідальності серед компаній є виправданим. До того ж, доведено, що реалізація цієї програми посприяє збільшенню заробітку, покращенню ефективності праці та приведенню витрат підприємства до оптимального рівня.

Одним з ключових здобутків цієї розробки є окреслення організаційно-управлінського апарату для впровадження Програми корпоративної соціальної відповідальності, що був сформований у підрозділі 3.3. Запропонована методика полягає у поступовому впровадженні заходів, чіткому визначенні обов'язків серед усіх залучених сторін, створенні цільової проєктної групи, запровадженні механізмів моніторингу, а також застосуванні засобів для прогнозування, зокрема діаграми Ґанта [43, с. 21].

Також, під час роботи над дослідженням було доведено життєву необхідність застосування комплексу показників для вимірювання ключової ефективності. Це дає змогу робити оцінку досягнутих результатів програми з погляду фінансів, а також з огляду на соціальний та екологічний вплив. Окрім

того, були ідентифіковані першочергові загрози для виконання запланованих кроків, і напрацьовано способи їхнього зменшення, що значно підсилює стійкість та обґрунтованість прийнятих управлінських рішень.

Резюмуючи здобутки проведеної роботи, варто наголосити, що розроблений план щодо корпоративної громадянської позиції вирізняється своєю цілісністю та багатовекторністю, уможливлюючи досягнення як фінансових, так і суспільних ефектів. Впровадження цього плану має стати каталізатором для підвищення змагальності суб'єкта господарювання, зміцнення його ринкових позицій та створення надійних, тривалих переваг у нинішньому комерційному кліматі.

Таким чином, положення, викладені у третій частині, засвідчують, що соціальна відповідальність комерційної діяльності – це не просто спосіб формування позитивного іміджу організації, а й невід'ємний елемент сучасної управлінської парадигми, котрий сприяє оптимізації операційної діяльності та забезпечує стабільне майбутнє компанії у динамічному зовнішньому середовищі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі здійснено глибокий аналіз теоретичних, аналітичних та практичних сторін формування підходів до корпоративної соціальної відповідальності на рівні певного підприємства. Підсумок реалізованих завдань дає змогу констатувати: за сучасної кон'юнктури КСВ перестала бути виключно елементом формування іміджу, натомість вона виступає дієвим інструментом підвищення результативності роботи фірми та забезпечення її стійкого розвитку у майбутньому.

Під час роботи над теоретичним блоком дослідження було доопрацьовано розуміння природи корпоративної соціальної відповідальності та аргументовано необхідність її трактування як невід'ємного компонента загальної системи керівництва компанією. Визначено, що продуктивність КСВ залежить від ступеня її вбудованості у ключові стратегічні та поточні робочі цикли, а також від спроможності досягати гармонії між економічними, соціальними та екологічними пріоритетами [3, с. 29].

У процесі вивчення найновіших методів розвитку КСВ було з'ясовано, що найвищу ефективність демонструє комплексний, системний підхід. Він акцентує на інтегрованому впровадженні взаємозалежних дій під егідою цілісної управлінської доктрини. Також було підтверджено слушність застосування світових практик та передових менеджерських інструментів як фундаменту для розбудови дієвої системи КСВ.

Детальне вивчення кон'юнктури ринку молочної продукції засвідчило, що виробники діють у середовищі значної конкурентної боротьби, зі зростанням вимог до якості кінцевого продукту та потребою оперативно реагувати на динаміку зовнішніх факторів. Аналіз роботи ТДВ «Яготинський маслозавод» виявив, що, незважаючи на міцні позиції на ринку, підприємство відчуває зростання операційних витрат випереджаючими темпами стосовно доходів, що чинить тиск на показники рентабельності. Додатково, було відзначено, що підхід до здійснення заходів корпоративної соціальної

відповідальності не має системного характеру [18].

Під час виконання аналізу була вироблена методологія створення системи корпоративної соціальної відповідальності, яка включає в себе запровадження комплексу кроків економічного, соціального та природоохоронного характеру. Розроблені рекомендації мають на меті збільшення результативності роботи компанії за рахунок раціоналізації фінансових витрат, поліпшення показників працездатності та зміцнення лояльності серед споживачів.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів підтвердило їх доцільність та ефективність. Встановлено, що загальний обсяг інвестицій становить 450 тис. грн, а прогнозований щорічний грошовий потік – 200 тис. грн. За результатами розрахунків чистий приведений дохід (NPV) складає 47,4 тис. грн, що свідчить про перевищення очікуваних результатів над вкладеними ресурсами. Індекс доходності (PI) дорівнює 1,11, що підтверджує здатність проєкту генерувати додану вартість. Період окупності інвестицій становить приблизно 2,25 роки, що є прийнятним для підприємства та свідчить про відносно швидке повернення вкладених коштів .

Отримані дані вказують на те, що інтеграція принципів корпоративної соціальної відповідальності приносить не лише позитивні наслідки у соціальній та екологічній площинах, а й генерує фінансові вигоди. Ці вигоди проявляються як у скороченні операційних витрат, так і у більш раціональному використанні наявних ресурсів, що зрештою веде до поліпшення загальних фінансових результатів роботи компанії.

Створено структурно-адміністративний апарат для втілення цієї програми, який структуровано передбачає впровадження запланованих кроків поетапно, формування спеціалізованої робочої групи, чітке визначення обов'язків серед усіх залучених осіб, застосування методів графічного планування часових рамок та запровадження системи моніторингу. Доведено, що використання графіку Ґанта сприяє синхронізації управлінських рішень, забезпеченню дотримання визначених дедлайнів та підвищенню загальної

результативності управління процесами.

У даному дослідженні розроблено комплекс метрик, що дають змогу проаналізувати досягнення програми з погляду грошових вливань, суспільного впливу та екологічної складової. З’ясовано, що запровадження цих KPI покращує контрольованість перебігу проєкту, гарантує механізм верифікації даних і надає можливість оперативно вносити корективи до прийнятих управлінських рішень [12].

Виокремлено провідні потенційні загрози виконанню програми, котрі охоплюють фінансові, структурні та людські ресурси, а також аргументовано методи для їх зменшення. Це, своєю чергою, зміцнює стійкість програми до зовнішніх чинників та сприяє реалізації намічених цілей.

Таким чином, здобуті висновки дослідження підтверджують, що поставлена мета була досягнута, а окреслені завдання виконані. Пропозиції, що були сформульовані у цьому дослідженні, цілком можливо інтегрувати в операційну діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод», що, у свою чергу, матиме позитивний вплив на покращення системи менеджменту, зміцнення конкурентних переваг та забезпечення довгострокової стійкості роботи компанії.

Резюмуючи результати проведеної роботи, слід констатувати, що впровадження засад корпоративної соціальної відповідальності варто сприймати як ключовий стратегічний вектор розвитку для будь-якого підприємства. Це зумовлено тим, що такий підхід не лише підвищує загальну ефективність його функціонування, але й посилює здатність компанії конкурувати на ринку, а також покращує її потенціал для адекватної реакції на трансформації у зовнішньому бізнес-середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В. Управління підприємством: сучасні підходи: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2021. 280 с.

2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом в умовах цифровізації економіки. *Бізнес Інформ*. 2022. № 4. С. 186-192. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2022-4_0-pages-186_192.pdf (дата звернення: 31.03.2026).

3. Будякова О.Ю. Корпоративна соціальна відповідальність у парадигмі сталого розвитку. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 64. С. 28-31.

4. Гончаренко О.М. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та держава*. 2022. № 9. С. 45-49.

5. Гринько Т.В., Колесник А.О. Корпоративна соціальна відповідальність: сучасні підходи та практики. Економіка і менеджмент: матеріали міжнародної науково-практичної конференції. 2025. URL: https://www.confcontact.com/2025-ekonomika-i-menedzhment/9_grynko_kolesnik.pdf (дата звернення: 19.03.2026).

6. Грішнова О.А. Соціальна відповідальність бізнесу: сучасні підходи до управління. *Демографія та соціальна економіка.* 2021. № 1. С. 45-53.

7. Державна служба статистики України. Виробництво молока та молочної продукції. URL: https://ukrstat.gov.ua (дата звернення: 10.03.2026).

8. Закон України «Про молоко та молочні продукти» від 24.06.2004 № 1870-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1870-15 (дата звернення: 14.03.2026).

9. Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» від 23.12.1997 № 771/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-вр (дата звернення: 14.03.2026).

10. Ілляшенко С.М. Інноваційний розвиток підприємства: навч. посіб. Суми: Університетська книга, 2021. 320 с.

11. Ілляшенко С.М. Корпоративна соціальна відповідальність як фактор сталого розвитку підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2021. № 2. С. 134-142. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2021_2_134_142.pdf (дата звернення: 1.04.2026).

12. Ковальчук О.В. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні: тенденції розвитку. *Ефективна економіка.* 2021. URL: http://www.economy.nayka.com.ua (дата звернення: 20.03.2026).

13. Колот А.М. Корпоративна соціальна відповідальність у системі сучасного менеджменту. *Економіка України*. 2022. № 3. С. 56-65.

14. Крупа В.В. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник формування мотиваційної стратегії підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 68. С. 9-18.

15. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Менеджмент організацій у системі сучасних викликів: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2021. 300 с.

16. Лиска П.О. Управління корпоративною соціальною відповідальністю для забезпечення сталого розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. С. 32-39.

17. Мельник Л.Г. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах сучасних економічних трансформацій. *Вісник економічної науки України***.** 2022. № 2. С. 112-118.

18. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Аналітичні матеріали щодо розвитку молочної галузі. URL: https://minagro.gov.ua (дата звернення: 10.03.2026).

19. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17 (дата звернення: 14.03.2026).

20. Пилипів В.В. Соціальна відповідальність бізнесу як чинник сталого розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. С. 95-101.

21. Сазонова Т.О., Кемова Я.М., Яковлєва К.В. Методи управління командою: аспект самоорганізації. *Економічний простір.* 2022. № 181. С. 138-142. URL: http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1165/1124 (дата звернення: 20.03.2026).

22. Степасюк Л.М., Старомінський В.Б. Стан та тенденції розвитку ринку молока в Україні 2024. № 70. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5365 (дата звернення: 12.03.2026).

23. ТДВ «Яготинський маслозавод». Спілка молочних підприємств України. URL: https://uadairy.com/tdv-yagotynskyj-maslozavod (дата звернення: 23.03.2026).

24. Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод». Бухгалтерська та бюджетна звітність українських підприємств та організацій, фінансовий аналіз звітності. URL: https://zvitnist.com/00446003_TOVARYSTVO_Z_DODATKOVOU_VDPOVDALNSTU_YAHOTYNSKYY_#zahal (дата звернення: 19.03.2026).

25. ТОП-10 найбільших виробників молочної продукції в Україні. Agravery.com – аграрне інформаційне агентство. URL: https://agravery.com/uk. (дата звернення: 20.03.2026).

26. Хміль Ф.І. Менеджмент в умовах цифрової трансформації: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2022. 256 с.

27. Шульга О.А. Корпоративна соціальна відповідальність: сучасні підходи до трактування та практичного впровадження. *Підприємництво та інновації.* 2023. № 27. С. 84-89.

28. Шулюк Б.С. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності підприємств в умовах сталого розвитку економіки. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2024. Т. 29. № 3. С. 55-61.

29. Яготинський маслозавод. Все про компанію. Mind.ua. URL: https://mind.ua/companies/686-yagotinskij-maslozavod (дата звернення: 17.03.2026).

30. Яготинський маслозавод: власник, дохід, прибуток, бренди. Топ-1000 компаній. URL: https://top-1000.com.ua/companies/company-1705 (дата

звернення: 15.03.2026).

31. Brigham E.F., Ehrhardt M.C. Financial Management: Theory & Practice. 16th ed. Boston: Cengage Learning, 2021.

32. Carroll A.B. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*. 1999. Vol. 38, № 3. P. 268-295.

33. Damodaran A. Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset. 3rd ed. New York: Wiley, 2020. P. 18-21.

34. Drucker P.F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Harper Business, 2021. 839 p.

35. European Commission. Corporate sustainability reporting. URL: https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting_en (дата звернення: 14.03.2026).

36. Global Reporting Initiative. GRI Standards. Amsterdam: Global Reporting Initiative, 2024. URL: https://www.globalreporting.org/standard (дата звернення: 16.03.2026).

37. ISO 26000: Social Responsibility Guidance. URL: https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html (дата звернення: 24.03.2026).

38. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 2020. P. 1-5.

39. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 13th ed. Hoboken: Wiley, 2022.

40. Khuong M.N., Anh D.B.H., Phuong N.T.M. Stakeholders and corporate social responsibility programme as keys to corporate reputation enhancement. *Cogent Business & Management*. 2021. Vol. 8, Issue 1. P. 1-16.

41. Kotler P., Keller K. Marketing Management. 16th ed. Pearson, 2022. P. 62-66.

42. Orlova K., Biriuchenko K., Vikarchuk O. Corporate social responsibility in enterprise development management. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. Vol. 7, № 3. P. 1-12.

43. Parmenter D. Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. 4th ed. Wiley, 2020. P. 21-26.

44. Pokynchereda V. et al. Corporate social responsibility in Ukraine under the challenges of war and post-war recovery. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development.* 2024. Vol. 46, № 1. P. 42-50.

45. Porter M.E., Kramer M.R. Creating Shared Value. Harvard Business Review. 2011. URL: https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value (дата звернення: 24.03.2026).

46. Pro-Consulting. Ринок молочної продукції України: аналітичний огляд. URL: https://pro-consulting.ua (дата звернення: 21.03.2026).

47. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 7th ed. Newtown Square, 2021. P.7.

48. Ross S.A., Westerfield R., Jordan B. Fundamentals of Corporate Finance. 13th ed. New York: McGraw-Hill, 2021. P.15.

49. UkraineInvest. Food Industry Overview in Ukraine. URL: https:// ukraineinvest.gov.ua (дата звернення: 19.03.2026).

50. United Nations Global Compact. Communication on Progress Report 2024. New York: UN Global Compact, 2024. URL: https://unglobalcompact.org/ library (дата звернення: 16.03.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

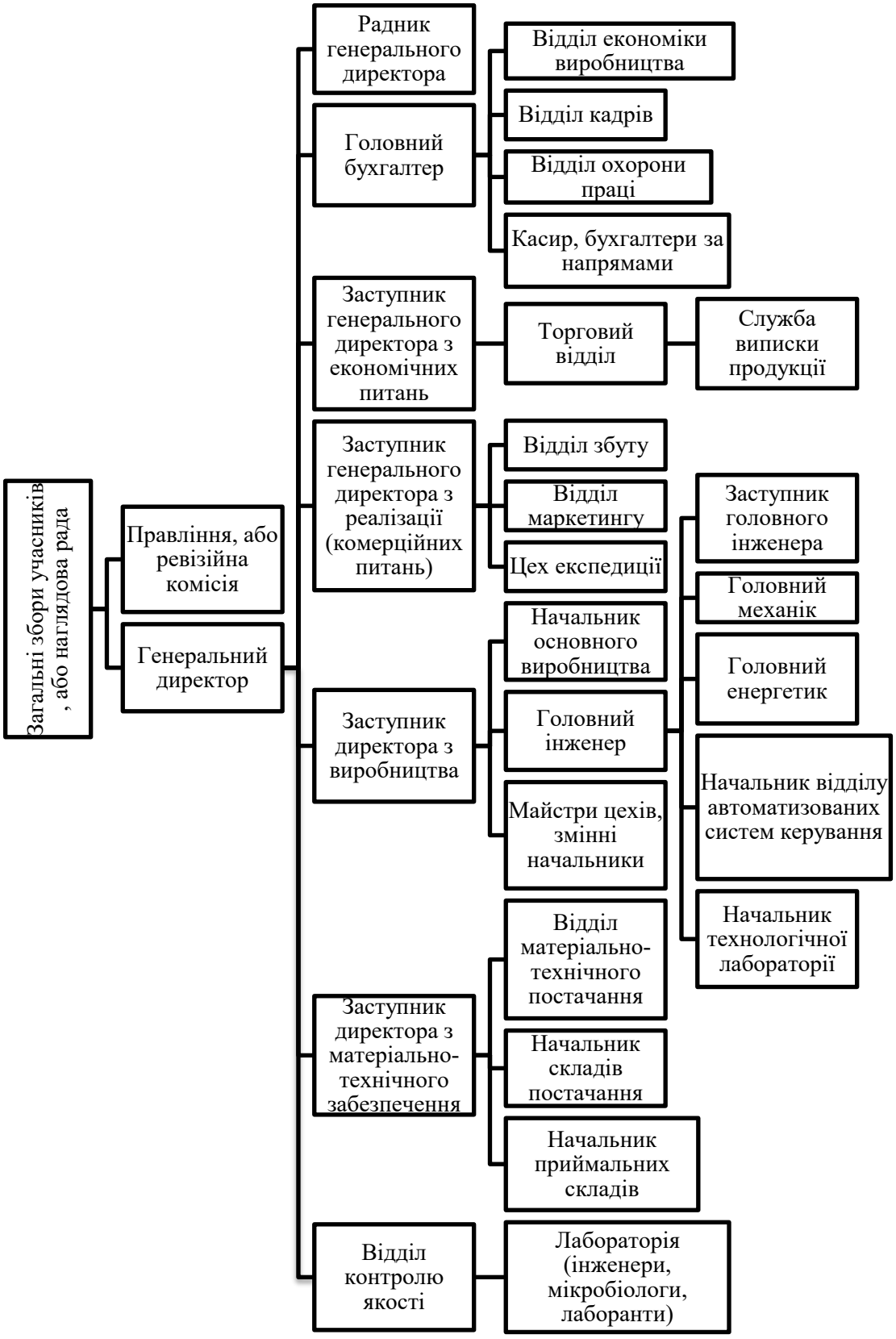

Рис. 2.1. Організаційна структура ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: власна розробка на основі [29]

Додаток Б

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

		КОДИ		
	Дата (рік, місяць, число)	2024	01	01
Підприємство ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД"	за ЄДРПОУ	00446003		
Територія Київська	за КАТОТТГ [1]	UA3204021001094429		
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з додатковою відповідальністю	за КОПФГ	250		
Вид економічної діяльності Перероблення молока, виробництво масла та сиру	за КВЕД	10.51		
Середня кількість працівників [2] 921				
Адреса, телефон вулиця Шевченка, буд. 213, м. ЯГОТИН, БОРИСПІЛЬСЬКИЙ РАЙОН, Київська обл., 07700, Україна 55663				

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	
за міжнародними стандартами фінансової звітності	V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2023 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1 528	1 295
первісна вартість	1001	11 581	9 526
накопичена амортизація	1002	10 053	8 231
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	390 541	415 608
первісна вартість	1011	811 917	898 932
знос	1012	421 376	483 324
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	32 020	30 570
Усього за розділом I	**1095**	**424 089**	**447 473**
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	165 465	192 592
виробничі запаси	1101	117 522	106 103
незавершене виробництво	1102	6 581	9 745
готова продукція	1103	37 927	70 083
товари	1104	3 435	6 661
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	592 908	623 833
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	11 642	25 628
з бюджетом	1135	12 613	14
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	56	68
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	806 529	831 558
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 977	206
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	7 818	41 043
готівка	1166	4	2
рахунки в банках	1167	7 814	41 041
Витрати майбутніх періодів	1170	452	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-

резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	4 470	2 165
Усього за розділом II	**1195**	**1 604 930**	**1 717 107**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	-	-
Баланс	**1300**	**2 029 019**	**2 164 580**

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 797	3 797
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	1 528	1 528
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	679 715	934 870
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	**1495**	**685 040**	**940 195**
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	27 913	13 957
Інші довгострокові зобов'язання	1515	225 982	225 359
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	**1595**	**253 895**	**239 316**
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	366 248	435 430
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	21 756	22 609
товари, роботи, послуги	1615	214 804	244 287
розрахунками з бюджетом	1620	33 616	25 101
у тому числі з податку на прибуток	1621	4 681	6 811
розрахунками зі страхування	1625	2 301	2 721
розрахунками з оплати праці	1630	7 979	9 913
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	641	579
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1 774	1 774
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	409 228	154 117
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	24 879	31 639
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	6 858	6 899
Усього за розділом III	**1695**	**1 090 084**	**985 069**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	-	-
Частка перестраховика в резервах страхового (пенсійного) фонду	1800	-	-
Баланс	**1900**	**2 029 019**	**2 164 580**

Керівник ЕП ПРИЛИПКО ІГОР ЛЕОНІДОВИЧ ЕП Каплій Оксана Олександрівна

ПРИЛИПКО ІГОР ЛЕОНІДОВИЧ

Головний бухгалтер

Каплій Оксана Олександрівна

[1] Код зазначається згідно з Класифікатором адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

[2] Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

ПЕРЕВІРЕНО АУДИТОРОМ
ТОВ АК «Кроу Україна»
26.04.24

	КОДИ		
Дата (рік, місяць, число)	2024	01	01
за ЄДРПОУ	00446003		

Підприємство ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД"
(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2023 р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 857 266	3 736 091
Чисті зароблені страхові премії	*2010*	-	-
премії підписані, валова сума	*2011*	-	-
премії, передані у перестрахування	*2012*	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	*2013*	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	*2014*	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів,робіт, послуг)	2050	(3 979 309)	(3 090 847)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	*2070*	-	-
Валовий: прибуток	2090	877 957	645 244
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	*2105*	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	*2110*	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	*2111*	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	*2112*	-	-
Інші операційні доходи	2120	19 109	47 017
у тому числі: дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	*2121*	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	*2122*	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	*2123*	-	-
Адміністративні витрати	2130	(44 464)	(37 602)
Витрати на збут	2150	(367 149)	(296 742)
Інші операційні витрати	2180	(41 416)	(65 926)
у тому числі: витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	*2181*	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	*2182*	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	444 037	291 991
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	1 836	1 745
Інші доходи	2240	1 390	882
у тому числі: дохід від благодійної допомоги	*2241*	-	-
Фінансові витрати	2250	(138 408)	(116 777)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	*2275*	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	308 855	177 841
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(53 695)	(22 202)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	255 160	155 639
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	**2465**	255 160	155 639

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 246 084	2 634 094
Витрати на оплату праці	2505	249 790	195 918
Відрахування на соціальні заходи	2510	52 222	47 339
Амортизація	2515	73 423	75 141
Інші операційні витрати	2520	288 693	200 416
Разом	**2550**	3 910 212	3 152 908

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник ПРИЛІПКО ІГОР ЛЕОНІДОВИЧ

Головний бухгалтер Каплій Оксана Олександрівна

ПЕРЕВІРЕНО АУДИТОРОМ
ТОВ АК «Кроу Україна»
26.04.24

	КОДИ		
Дата (рік, місяць, число)	2024	01	01
за ЄДРПОУ	00446003		

Підприємство ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД"

(найменування)

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
за Рік 2023 р.

Форма №3 Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	6 211 095	4 855 631
Повернення податків і зборів	3005	-	16
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	-
Цільового фінансування	3010	4 889	3 105
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	-	-
Надходження від повернення авансів	3020	122 747	181 264
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	934	682
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	1	35
Надходження від операційної оренди	3040	-	-
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Надходження від страхових премій	3050	-	-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	1 691	2 591
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(5 420 617)	(4 730 617)
Праці	3105	(204 169)	(161 536)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(54 868)	(43 471)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(286 052)	(171 939)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(51 564)	(17 521)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(181 555)	(112 244)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(52 933)	(42 174)
Витрачання на оплату авансів	3135	(571)	(375)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(-)	(-)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(-)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(-)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(-)
Інші витрачання	3190	(7 579)	(6 938)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	**3195**	367 501	-71 552
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	-
необоротних активів	3205	-	-
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	-	-
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	23 800	8 000
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-
Інші надходження	3250	52 500	-

Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	(-)	(-)
необоротних активів	3260	(109 425)	(37 742)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(-)
Витрачання на надання позик	3275	(8 000)	(59 626)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(-)	(-)
Інші платежі	3290	(328 923)	(-)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	**3295**	-370 048	-89 368
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від: Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	596 120	5 583 619
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	-	-
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	(-)	(-)
Погашення позик	3350	491 614	5 388 029
Сплату дивідендів	3355	(5)	(-)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(68 683)	(59 059)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(-)	(-)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(-)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(-)
Інші платежі	3390	(-)	(-)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	**3395**	35 818	136 531
Чистий рух грошових коштів за звітний період	**3400**	33 271	-24 389
Залишок коштів на початок року	3405	7 818	31 692
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	(46)	515
Залишок коштів на кінець року	3415	41 043	7 818

Керівник _____ **ПРИЛІПКО ІГОР ЛЕОНІДОВИЧ**

Головний бухгалтер _____ **Каплій Оксана Олександрівна**

ПЕРЕВІРЕНО АУДИТОРОМ
ТОВ АК «Кроу Україна»
26.04.24

Додаток В

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

		КОДИ		
	Дата (рік, місяць, число)	2025	01	01
Підприємство ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД"	за ЄДРПОУ	00446003		
Територія Київська	за КАТОТТГ [1]	UA32040210010094429		
Організаційно-правова форма господарювання товариство з додатковою відповідальністю	за КОПФГ	250		
Вид економічної діяльності Перероблення молока, виробництво масла та сиру	за КВЕД	10.51		
Середня кількість працівників [2] 928				
Адреса, телефон вулиця Шевченка, буд. 213, м. ЯГОТИН, БОРИСПІЛЬСЬКИЙ РАЙОН, Київська обл., 07700, Україна	55663			

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "V" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	
за міжнародними стандартами фінансової звітності	V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2024 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1 295	1 137
первісна вартість	1001	9 526	9 649
накопичена амортизація	1002	8 231	8 512
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	415 608	568 761
первісна вартість	1011	898 932	1 117 338
знос	1012	483 324	548 577
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Заборгованість за внесками до статутного капіталу інших підприємств	1036	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	326
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	30 570	20 413
Усього за розділом I	**1095**	**447 473**	**590 637**
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	192 592	253 031
виробничі запаси	1101	106 103	137 418
незавершене виробництво	1102	9 745	13 241
готова продукція	1103	70 083	93 333
товари	1104	6 661	9 039
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	623 833	672 218
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	25 628	15 109
з бюджетом	1135	14	59
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	58
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	68	41
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	831 558	766 793
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	206	326
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	41 043	28 237
готівка	1166	2	1
рахунки в банках	1167	41 041	28 236
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			

резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	2 165	1 245
Усього за розділом II	**1195**	**1 717 107**	**1 737 059**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	-	-
Баланс	**1300**	**2 164 580**	**2 327 696**

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 797	3 797
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	1 528	1 528
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	934 870	810 433
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	**1495**	**940 195**	**815 758**
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	13 957	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	225 359	215 351
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	**1595**	**239 316**	**215 351**
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	485 430	494 768
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	22 609	24 153
товари, роботи, послуги	1615	244 287	375 305
розрахунками з бюджетом	1620	25 101	7 424
у тому числі з податку на прибуток	1621	6 811	-
розрахунками зі страхування	1625	2 721	3 278
розрахунками з оплати праці	1630	9 913	11 307
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	579	1 247
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1 774	221 774
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	154 117	110 881
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	31 639	38 910
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	6 899	7 540
Усього за розділом III	**1695**	**985 069**	**1 296 587**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	-	-
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	**1900**	**2 164 580**	**2 327 696**

Керівник ЕП ПРИЛИПКО ІГОР ЛЕОНІДОВИЧ **ПРИЛИПКО ІГОР ЛЕОНІДОВИЧ**

Головний бухгалтер ЕП Каплій Оксана Олександрівна **Каплій Оксана Олександрівна**

[1] Код за КАТОТТГ – класифікатором адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

[2] Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

ПЕРЕВІРЕНО АУДИТОРОМ
ТОВ АК «Кроу Україна»
25.04.25 Цетік В.В.

	КОДИ		
Дата (рік, місяць, число)	2025	01	01
за ЄДРПОУ	00446003		

Підприємство ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД"

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за Рік 2024 р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 635 593	4 857 266
Чисті зароблені страхові премії	*2010*	-	-
премії підписані, валова сума	*2011*	-	-
премії, передані у перестрахування	*2012*	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	*2013*	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	*2014*	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів,робіт, послуг)	2050	(4 872 373)	(3 979 309)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	*2070*	-	-
Валовий: прибуток	2090	763 220	877 957
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	*2105*	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	*2110*	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	*2111*	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	*2112*	-	-
Інші операційні доходи	2120	105 715	19 109
у тому числі: дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	*2121*	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	*2122*	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	*2123*	-	-
Адміністративні витрати	2130	(55 406)	(44 464)
Витрати на збут	2150	(443 442)	(367 149)
Інші операційні витрати	2180	(132 314)	(41 416)
у тому числі: витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	*2181*	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	*2182*	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	237 773	444 037
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	8 971	1 836
Інші доходи	2240	1 381	1 390
у тому числі: дохід від благодійної допомоги	*2241*	-	-
Фінансові витрати	2250	(130 658)	(138 408)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(79)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	*2275*	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	117 388	308 855
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(21 825)	(53 695)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	95 563	255 160
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	**2465**	95 563	255 160

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	4 087 026	3 246 084
Витрати на оплату праці	2505	298 653	249 790
Відрахування на соціальні заходи	2510	62 271	52 222
Амортизація	2515	80 115	73 423
Інші операційні витрати	2520	377 376	288 693
Разом	**2550**	4 905 441	3 910 212

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

ПРИЛІПКО ІГОР ЛЕОНІДОВИЧ

Калій Оксана Олександрівна

ПЕРЕВІРЕНО АУДИТОРОМ
ТОВ АК «Кроу Україна»
15.04.25

	КОДИ		
Дата (рік, місяць, число)	2025	01	01
за ЄДРПОУ	00446003		

Підприємство ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД"

(найменування)

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
за Рік 2024 р.

Форма №3 Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	7 058 624	6 211 095
Повернення податків і зборів	3005	5	-
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	-
Цільового фінансування	3010	6 537	4 889
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	-	-
Надходження від повернення авансів	3020	183 817	122 747
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	751	934
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	1	1
Надходження від операційної оренди	3040	-	-
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Надходження від страхових премій	3050	-	-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	526	1 691
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(6 476 962)	(5 420 617)
Праці	3105	(245 498)	(204 169)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(66 008)	(54 868)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(216 550)	(286 052)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(28 727)	(51 564)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(124 315)	(181 555)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(63 508)	(52 933)
Витрачання на оплату авансів	3135	(163)	(571)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(-)	(-)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(-)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(-)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(-)
Інші витрачання	3190	(9 693)	(7 579)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	**3195**	235 387	367 501
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	-
необоротних активів	3205	-	-
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	-	-
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	3 300	23 800
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-
Інші надходження	3250	-	52 500

Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	(-)	(-)
необоротних активів	3260	(177 326)	(109 425)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(-)
Витрачання на надання позик	3275	(-)	(8 000)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(-)	(-)
Інші платежі	3290	(-)	(328 923)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	**3295**	-174 026	-370 048
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від: Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	4 280 949	596 120
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	-	-
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	(-)	(-)
Погашення позик	3350	4 285 963	491 614
Сплату дивідендів	3355	(-)	(5)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(69 653)	(68 683)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(-)	(-)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(-)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(-)
Інші платежі	3390	(-)	(-)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	**3395**	-74 667	35 818
Чистий рух грошових коштів за звітний період	**3400**	-13 306	33 271
Залишок коштів на початок року	3405	41 043	7 818
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	500	(46)
Залишок коштів на кінець року	3415	28 237	41 043

Керівник ПРИЛІПКО ІГОР ЛЕОНІДОВИЧ

Головний бухгалтер Каплій Оксана Олександрівна

ПЕРЕВІРЕНО АУДИТОРОМ
ТОВ АК «Кроу Україна»
25.04.25

Додаток Г

Звіт про фінансові результати 2025 рік

Стаття	На кінець звітного періоду	На початок звітного періоду
АКТИВИ		
Непоточні активи		
Основні засоби	590 107	568 761
Нематеріальні активи (без гудвілу)	1 314	1 137
Торговельна та інша непоточна дебіторська заборгованість	545	316
Інші непоточні нефінансові активи	68 105	20 413
Загальна сума непоточних активів	**660 071**	**590 627**
Поточні активи		
Поточні запаси	359 881	253 031
Торговельна та інша поточна дебіторська заборгованість	1 639 544	1 454 565
Інші поточні нефінансові активи	455	1 245
Грошові кошти та їх еквіваленти	4 731	28 217
Загальна сума поточних активів	**2 004 611**	**1 737 058**
ЗАГАЛЬНА СУМА АКТИВІВ	**2 664 682**	**2 327 685**
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ		
Власний капітал		
Статутний капітал	3 797	3 797
Нерозподілений прибуток	1 055 536	810 433
Інша частка участі в капіталі	1 528	1 528
Загальна сума власного капіталу	**1 060 861**	**815 758**
Непоточні зобов'язання		
Інші непоточні фінансові зобов'язання	259 602	215 351
Загальна сума непоточних зобов'язань	**259 602**	**215 351**
Поточні зобов'язання		
Поточні забезпечення на винагороди працівникам	43 388	38 910
Торговельна та інша поточна кредиторська заборгованість	650 732	744 667
Поточні податкові зобов'язання	35 510	10 702
Інші поточні фінансові зобов'язання	606 614	494 744
Інші поточні нефінансові зобов'язання	7 965	7 540
Загальна сума поточних зобов'язань	**1 344 209**	**1 296 563**
ЗАГАЛЬНА СУМА ЗОБОВ'ЯЗАНЬ	**1 603 811**	**1 511 914**
ЗАГАЛЬНА СУМА ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ ТА ЗОБОВ'ЯЗАНЬ	**2 664 682**	**2 327 685**

Звіт про сукупний дохід за 2025 рік

Стаття	Поточний звітний період	Порівняльний період
Дохід від звичайної діяльності	6 317 384	5 615 593
Собівартість реалізації	(5 295 978)	(4 872 373)
Валовий прибуток	**1 021 406**	**743 220**
Інші доходи	110 169	105 715
Витрати на збут	(472 225)	(443 462)
Адміністративні витрати	(78 710)	(55 408)
Інші витрати	(150 093)	(112 314)
Прибуток від операційної діяльності	**430 547**	**237 751**
Фінансові доходи	12 076	4 971
Фінансові витрати	(145 702)	(110 056)
Частка прибутку асоційованих підприємств	1 426	1 381
Інші доходи/витрати від дочірніх підприємств	(373)	(79)
Прибуток до оподаткування	**297 974**	**133 968**
Податкові витрати	(52 871)	(38 405)
Чистий прибуток	**245 103**	**95 563**

Звіт про сукупний дохід за 2025 рік

Стаття	Поточний період	Порівняльний період
Прибуток	245 103	95 563
Загальна сума сукупного доходу	**245 103**	**95 563**

Примітки – Підкласифікації активів, зобов’язань та власного капіталу за 2025 рік

Найменування статті	На кінець звітного періоду	На початок звітного року
Основні засоби		
Земля	155	155
Будівлі	191 228	139 264
Загальна сума землі та будівель	**191 383**	**139 419**
Машини	373 309	295 481
Автомобілі	734	1 092
Загальна сума транспортних засобів	**734**	**1 092**
Пристосування та приладдя	2 890	3 671
Незавершені капітальні вкладення	15 025	117 043
Інші основні засоби	6 766	11 055
Загальна сума основних засобів	**590 107**	**568 761**
Нематеріальні активи		
Комп’ютерне програмне забезпечення	812	1 045
Авторські права, патенти та інші права	502	92
Загальна сума нематеріальних активів	**1 314**	**1 137**
Непоточна дебіторська заборгованість		
Інша непоточна дебіторська заборгованість	545	326

Разом	**545**	**326**
Інші непоточні активи	68 105	20 413
Поточна дебіторська заборгованість		
Поточна торговельна дебіторська заборгованість	835 778	672 218
Поточна дебіторська заборгованість пов'язаних сторін	803 299	768 793
Поточні аванси постачальникам	20 154	15 109
Податкова дебіторська заборгованість (крім податку на прибуток)	1	59
Інша поточна дебіторська заборгованість	412	387
Загальна сума поточної дебіторської заборгованості	**1 639 644**	**1 454 566**
Запаси		
Поточна сировина	141 124	137 418
Поточні товари	11 693	9 039
Незавершене виробництво	6 377	11 241
Готова продукція	200 488	95 333
Загальна сума запасів	**359 682**	**253 031**
Грошові кошти		
Готівка	-	1
Банківські рахунки	4 730	28 216
Загальна сума грошових коштів	**4 730**	**28 217**
Поточні забезпечення	43 388	38 910
Позики		
Поточні позики	606 514	494 744
Поточна частина непоточних запозичень	16 228	24 183
Загальна сума запозичень	**622 742**	**518 927**
Непоточна кредиторська заборгованість	259 602	215 351
Поточна кредиторська заборгованість		
Торговельна кредиторська заборгованість	401 224	375 305
Заборгованість перед пов'язаними сторонами	220 115	332 655
Нарахування за виплатами працівникам	12 590	11 387
Соціальні внески та податки	19 584	13 702
ПДВ до сплати	13 493	3 763
Інша кредиторська заборгованість	9 809	24 055
Загальна сума поточної кредиторської заборгованості	**650 732**	**744 667**
Нерозподілений прибуток	1 055 536	810 433
Резерв капіталу	1 528	1 528
Чисті активи	1 060 861	815 758
Чисті поточні активи	660 392	440 472

Примітки – Аналіз доходів та витрат за 2025 рік

Найменування статті	Поточний звітний період	Порівняльний звітний період
Дохід від звичайної діяльності		
Інший дохід від звичайної діяльності	6 317 384	5 615 593
Загальна сума доходу від звичайної діяльності	**6 317 384**	**5 615 593**
Суттєві доходи та витрати		
Процентні витрати		
Процентні витрати за банківськими кредитами та овердрафтами	49 177	68 791
Процентні витрати за облігаціями	57 028	35 972
Процентні витрати за іншими фінансовими зобов’язаннями	39 177	4 484
Витрати на ремонт і обслуговування	42 225	36 885
Витрати на паливо та енергію		
Витрати на паливо	58 725	56 394
Витрати на енергію	204 877	165 416
Загальна сума витрат на паливо і енергію	**263 602**	**221 810**
Витрати за характером		
Сировина та витратні матеріали використані	4 731 390	4 085 026
Витрати на страхування	644	389
Транспортні витрати	49 544	44 534
Банківські та подібні нарахування	375	245
Витрати на відрядження	2 377	1 151
Витрати на рекламу	9 370	889
Виплати працівникам		
Заробітна плата	333 282	298 653
Внески на соціальне забезпечення	69 924	62 271
Загальна сума короткострокових витрат на виплати працівникам	**403 206**	**360 924**
Загальна сума витрат на виплати працівникам	**403 206**	**360 924**
Загальна сума витрат за характером	**5 134 596**	**4 447 950**
Частка прибутку (збитку) асоційованих підприємств		
Частка прибутку (збитку) асоційованих підприємств	1 426	1 381
Загальна частка прибутку (збитку)	**1 426**	**1 381**
Сукупний дохід		
Сукупний дохід від діяльності, що триває	245 103	95 563
Загальна сума сукупного доходу	**245 103**	**95 563**

Примітки – Звіт про рух грошових коштів (додаткова інформація) за 2025 рік

Найменування статті	Поточний звітний період	Порівняльний звітний період
Операційна діяльність		
Виплати постачальникам за товари та послуги	6 547 419	6 478 952
Виплати працівникам	337 859	311 506
Податки на прибуток сплачені	41 552	24 727
Інвестиційна діяльність		
Надходження від повернення авансів та кредитів, наданих пов’язаним сторонам	34 900	3 500
Придбання основних засобів та нематеріальних активів	110 507	177 326
Фінансова діяльність		
Надходження від поточних запозичень	9 400 859	4 280 949
Погашення поточних запозичень	9 305 194	4 205 963