Міністерство освіти і науки України

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**
магістра

# ЗАСТОСУВАННЯ ДОСВІДУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

Завідувачка кафедри,
канд. екон. наук, доц. Оксана БОЛОТНА

Керівник,
канд. екон. наук, доц... Вікторія ЛЯШЕВСЬКА

Здобувач, гр. ЕДз-61 Уляна КРИЛОВА

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет економічний
Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля
Освітньо-професійна програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувачка кафедри**

_____ **Болотна О.В.**
підпис прізвище, ініціали

«___» _____ 2025 року

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

Крилова Уляна Олександрівна
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи: Застосування досвіду соціального підприємництва в діяльності суб'єкта підприємництва

Керівник роботи: Ляшевська Вікторія Іванівна, к.е.н., доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва ХНУ імені В.Н. Каразіна
( прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «29» жовтня 2025 року № 2101-5/3999

2. Строк подання студентом роботи «08» грудня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: сутність та еволюція концепції соціального підприємництва, роль і значення соціального підприємництва у розвитку економіки та суспільства, загальна характеристика ТОВ «Харківський молочний комбінат», аналіз соціальної відповідальності та

соціальних ініціатив ТОВ «Харківський молочний комбінат», розробка програми корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Харківський молочний комбінат», оцінка ефективності розробленої програми корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Харківський молочний комбінат».

4. План роботи

| № з/п | Назви етапів роботи | Календарний план виконання |
|---|---|---|
| **1** | Опрацювання інформаційних джерел з обраної теми | 20.10.2025-27.10.2025 |
| **2** | Написання вступу та першого розділу КР | 28.10.2025-03.11.2025 |
| **3** | Проведення аналітико-дослідної роботи | 04.11.2025-10.11.2025 |
| **4** | Написання другого розділу КР | 11.11.2025-16.11.2025 |
| **5** | Написання третього розділу КР на основі власних пропозицій для вирішення певної проблеми | 17.11.2025-30.11.2025 |
| **6** | Підготовка висновків за завданнями КР | 01.12.2025-03.12.2025 |
| **7** | Оформлення введення, змісту та інформаційних джерел КР | 04.12.2025-07.12.2025 |

5. Дата видачі завдання «20» жовтня 2025 року

**Студент** _____ **Крилова У.О.**
підпис ініціали, прізвище

**Керівник роботи** _____ **Ляшевська В.І.**
підпис ініціали, прізвище

# РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра містить 79 сторінок, 10 таблиць, 9 рисунків, список використаних джерел з 63 найменувань.

ЗАСТОСУВАННЯ ДОСВІДУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

Робота виконана на основі узагальнення праць вітчизняних і зарубіжних учених у галузі економіки, менеджменту та соціального підприємництва, присвячених дослідженню механізмів упровадження соціально відповідальних практик у бізнес-середовище. Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади застосування досвіду соціального підприємництва в діяльності суб'єкта господарювання на прикладі ТОВ «Харківський молочний комбінат».

Завданнями роботи є:

- Охарактеризувати сутність та еволюцію концепції соціального підприємництва.
- Визначити роль і значення соціального підприємництва у розвитку економіки та суспільства.
- Надати загальну характеристику ТОВ «Харківський молочний комбінат».
- Провести аналіз соціальної відповідальності та соціальних ініціатив ТОВ «Харківський молочний комбінат».
- Розробити програму корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Харківський молочний комбінат».
- Надати оцінку ефективності розробленої програми корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Харківський молочний комбінат».

Одержані результати можуть бути використані в роботі ТОВ «Харківський молочний комбінат».

Рік виконання роботи 2025

Рік захисту роботи 2025

ЗМІСТ

ВСТУП……..3
РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ……..…..7
1.1. Сутність та еволюція концепції соціального підприємництва ….……....7
1.2. Особливості формування іміджу підприємства в умовах цифровізації та розвитку інформаційних технологій …….....……...16
1.3. Механізми та інструменти використання досвіду соціального підприємництва у розвитку суб'єктів господарювання…….23
Висновки до розділу І……...26
РОЗДІЛ ІІ. ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ХАРКІВСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ КОМБІНАТ»……. 28
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Харківський молочний комбінат»……..28
2.2. Аналіз господарської діяльності ТОВ «Харківський молочний комбінат»……36
2.3. Аналіз соціальної відповідальності та соціальних ініціатив ТОВ «Харківський молочний комбінат»…….…...41
Висновки до розділу ІІ……..46
РОЗДІЛ ІІІ. УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТОВ «ХАРКІВСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ КОМБІНАТ»……..……48
3.1. Аналіз успішних моделей соціального підприємництва в Україні та світі та можливості їх адаптації для суб'єкта підприємництва……..48
3.2. Розробка програми корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Харківський молочний комбінат»…….…52
3.3. Оцінка ефективності розробленої програми корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Харківський молочний комбінат»…….59
Висновки до розділу ІІІ…….….64
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ……...…67
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……..…….72

# ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується зростанням соціальних викликів, посиленням нерівності, необхідністю підтримки вразливих верств населення та відновленням бізнес-середовища в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій. У цих умовах особливого значення набуває соціальне підприємництво — інноваційна форма господарювання, що поєднує досягнення економічної ефективності з реалізацією суспільно корисних цілей.

Актуальність теми дипломної роботи зумовлена тим, що соціальне підприємництво стає важливим інструментом сталого розвитку, формує нову бізнес-культуру, орієнтовану не лише на прибуток, а й на створення соціальної цінності. В умовах євроінтеграційних процесів та адаптації українського бізнесу до стандартів ESG (Environmental, Social, Governance) впровадження принципів соціального підприємництва сприяє зміцненню репутації компаній, підвищенню їхньої конкурентоспроможності та соціальної відповідальності.

Досвід провідних європейських країн свідчить, що соціальні підприємства ефективно поєднують економічні інтереси з вирішенням соціально значущих проблем — зайнятістю населення, підтримкою освіти, охорони довкілля, благодійністю, розвитком місцевих громад. Для України цей досвід є надзвичайно важливим, адже вітчизняна економіка потребує нових моделей розвитку, заснованих на принципах соціальної справедливості, інклюзивності та партнерства між бізнесом і суспільством.

Водночас, вітчизняна практика свідчить про недостатній рівень розвитку соціального підприємництва через обмежену державну підтримку, відсутність законодавчого визначення статусу соціального підприємства, недосконалу систему фінансових стимулів і низьку обізнаність бізнесу щодо соціальних інновацій. Саме тому аналіз і адаптація кращих практик

соціального підприємництва до діяльності українських підприємств є актуальним і своєчасним завданням.

Дослідження застосування досвіду соціального підприємництва у діяльності суб'єкта господарювання дозволяє не лише розкрити потенціал соціально орієнтованих бізнес-моделей, але й сформувати практичні рекомендації щодо інтеграції принципів соціальної відповідальності в операційну діяльність підприємства. Це сприятиме підвищенню ефективності управління, розширенню партнерських зв'язків і формуванню позитивного іміджу бізнесу як рушійної сили суспільного розвитку.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо застосування досвіду соціального підприємництва в діяльності суб'єкта підприємництва, спрямованих на підвищення його соціальної ефективності, конкурентоспроможності та стійкого розвитку.

Для досягнення поставленої мети було сформульовано та вирішено наступні завдання:

– Охарактеризовано сутність та еволюцію концепції соціального підприємництва.

– Визначено роль і значення соціального підприємництва у розвитку економіки та суспільства.

– Визначено механізми та інструменти використання досвіду соціального підприємництва у розвитку суб'єктів господарювання.

– Надано загальну характеристику ТОВ «Харківський молочний комбінат».

– Проведено аналіз господарської діяльності ТОВ «Харківський молочний комбінат».

– Проведено аналіз соціальної відповідальності та соціальних ініціатив ТОВ «Харківський молочний комбінат».

–

– Проведено аналіз успішних моделей соціального підприємництва в Україні та світі та можливості їх адаптації для суб'єкта підприємництва.

– Розроблено програму корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Харківський молочний комбінат».

– Надано оцінку ефективності розробленої програми корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Харківський молочний комбінат».

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації соціально орієнтованої діяльності підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища. Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та прикладні засади застосування досвіду соціального підприємництва в діяльності суб'єктів господарювання, а також механізми інтеграції соціально відповідальних практик у систему управління підприємством.

Методологічну основу роботи становлять загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема методи аналізу й синтезу, індукції та дедукції, порівняльний, економіко-статистичний, графічний і системний підходи, що дозволили комплексно дослідити процеси формування та реалізації соціального підприємництва. Для оцінювання ефективності впровадження соціально відповідальних практик використано методи економічного аналізу, експертних оцінок і моделювання.

Інформаційну базу дослідження склали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем соціального підприємництва, корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку, законодавчі й нормативно-правові акти України, статистичні матеріали Державної служби статистики, аналітичні звіти міжнародних організацій (OECD, UNDP, ILO), офіційні дані та внутрішня звітність ТОВ «Харківський молочний комбінат», а також інформаційні ресурси мережі Інтернет, що відображають сучасний стан розвитку соціально орієнтованого бізнесу в Україні.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що розроблені у кваліфікаційній роботі теоретичні положення, методичні підходи та практичні рекомендації можуть бути використані підприємствами

для впровадження елементів соціального підприємництва у власну діяльність. Запропоновані заходи сприяють підвищенню соціальної відповідальності бізнесу, зміцненню його репутаційного капіталу, формуванню стійких партнерських відносин із громадами та зацікавленими сторонами.

Кваліфікаційна робота магістра складається з трьох розділів.

Виконання кваліфікаційного дослідження передбачало використання програмного забезпечення, яке включало різні компоненти з пакету Microsoft Office 2010, такі як Microsoft Office Word і Microsoft Office Excel.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

## 1.1. Сутність та еволюція концепції соціального підприємництва

Соціальне підприємництво та інновації швидко переходять з периферії в мейнстрім. Принаймні частково це пов'язано з викликами та можливостями епохи, в якій ми зараз живемо.

Ескалація кліматичної та екологічної криз у поєднанні зі зростанням соціальної нерівності та недовіри до демократії призвели до широкого переосмислення соціально-економічних систем, на яких ми заснували нашу цивілізацію. Пошук кращих альтернатив триває.

Частина сили соціального підприємництва полягає в його універсальності. Воно дійсно набуває різних форм у різних організаціях та секторах. Воно включає підприємливих осіб, які досліджують інноваційні підходи до суспільних соціальних інноваторів – в уряді або міжнародних організаціях – створюючи суспільне благо.

Соціальні підприємці – це лідери транснаціональних або регіональних компаній, які сприяють розробці нових продуктів, послуг, ініціатив або бізнес-моделей, що вирішують суспільні та екологічні проблеми. До них також належать колективні соціальні інноватори, які об'єднують різні групи зацікавлених сторін для вирішення складних проблем [6].

Соціальне підприємництво є мінливим і суперечливим поняттям, значення якого інтерпретується по-різному залежно від культурного, географічного та історичного контексту.

Соціальне підприємництво є відносно новим явищем у сучасній економічній науці та практиці, яке поєднує елементи традиційного бізнесу й соціальної відповідальності. Його сутність полягає у створенні та розвитку підприємств, діяльність яких спрямована не лише на отримання прибутку, а й на розв’язання актуальних суспільних проблем — зокрема, у сферах освіти,

охорони здоров'я, екології, працевлаштування соціально вразливих груп населення. На відміну від класичного бізнесу, де головною метою є максимізація прибутку, соціальне підприємництво поєднує економічну ефективність із соціальним ефектом, прагнучи досягти суспільно значущих результатів.

Соціальне підприємництво діє в рамках структур ділового світу, щоб впливати на соціальні зміни. Воно в основному асоціюється з прогресом, розвитком та інноваціями. Подібно до того, як підприємці-початківці є руйнівниками, соціальні підприємці руйнують статус-кво системної нерівності.

Таблиця 1.1

Етапи становлення та розвитку соціального підприємництва [складено автором за джерелами 3,12, 28, 44]

| Рік | Подія / Публікація / Ініціатива | Значення |
|---|---|---|
| 1920 | Роман Едіт Вортон *The Age of Innocence* (образ «соціального підприємця») | Перше використання концепції в літературі |
| 1980 | Білл Дрейтон засновує *Ashoka* | Початок інституційного розвитку соціального підприємництва |
| 1983 | Вихід книги Д. Янга *If Not for Profit, for What?*; заснування банку *Grameen Bank* М. Юнусом | Теоретичне підґрунтя; практичний приклад мікрокредитування |
| 1991 | Публікація *Social Entrepreneurs and Catalytic Change* (Ваддок і Пост) | Наукове осмислення ролі соціальних підприємців |
| 1994 | Грег Діз починає викладати курс *Entrepreneurship in the Social Sector* у Гарварді | Перший у світі університетський курс із соціального підприємництва |
| 1996 | Формування дослідницької групи *EMES* (проєкт *The Emergence of Social Enterprise in Europe*) | Соціальне підприємство як міст між кооперативними й неприбутковими підходами |
| 1997 | Чарльз Лідбітер публікує *The Rise of the Social Entrepreneur*; «Нова лейбористська партія» у Великій Британії розвиває концепцію «Третього шляху» | Визнання соціального підприємця як громадського актора поза державою та ринком |
| 2001 | Перша конференція соціальних підприємців NYU Satter | Початок міжнародних наукових і практичних дискусій |
| 2004 | Перша Міжнародна дослідницька конференція з соціального підприємництва (ISERC, Барселона) | Формування глобальної дослідницької спільноти |
| 2006 | Конференції *ARNOVA* «Research on Social | Визнання соціального |

| | | |
|---|---|---|
| | Entrepreneurship»; М. Юнус отримує Нобелівську премію миру (разом із Grameen Bank) | підприємництва науковою і міжнародною спільнотою |
| 2008 | Вихід книги *The Search for Social Entrepreneurship* (Пол Лайт) | Систематизація наукових підходів |
| 2009 | Перша Міжнародна конференція з соціальних інновацій (об'єднання SERC та ISERC) | Консолідація досліджень соціальних інновацій |
| 2010 | Перше наукове колоквіум з соціального підприємництва (Оксфорд / Дюк) | Поглиблення академічних дискусій |
| 2000-ті | Вихід книги *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change* (Ніколлс); спецвипуск *Journal of World Business*; включення показників у *Global Entrepreneurship Monitor* | Популяризація терміну, міжнародні порівняння та стандартизація досліджень |

Як концепція, соціальне підприємництво не є новим. Наприклад, деякі експерти можуть вважати Флоренс Найтінгейл, яка створила першу школу медсестер у 1860 році і тим самим реформувала галузь охорони здоров'я, соціальною підприємницею [10].

Еволюція концепції соціального підприємництва розпочалася в другій половині XX століття, коли традиційні механізми державного регулювання і благодійної діяльності перестали повною мірою задовольняти суспільні потреби. У 1980–1990-х роках зростає інтерес до нових підходів, які дозволяли б вирішувати соціальні проблеми за допомогою ринкових механізмів. Саме тоді в англомовній літературі з'являється термін social entrepreneurship, а діяльність таких організацій починає привертати увагу міжнародних фондів, науковців і урядових структур [18,46].

На початковому етапі соціальне підприємництво сприймалося як продовження благодійності, однак поступово воно трансформувалося в самостійний сектор економіки, що базується на принципах сталого розвитку. Сучасна концепція передбачає фінансову самодостатність соціальних підприємств, використання інноваційних бізнес-моделей, залучення інвестицій і грантів, а також активну інтеграцію в глобальні мережі.

В Україні ідея соціального підприємництва почала активно розвиватися після 2010 року під впливом міжнародних організацій та програм підтримки малого бізнесу. Вона отримала особливу актуальність у контексті потреби у

створенні робочих місць для вразливих груп населення, розвитку регіональних ініціатив і розв’язання проблем соціальної інтеграції. Сьогодні соціальні підприємства в Україні діють у сферах ремесел, сільського господарства, переробки відходів, освіти та надання послуг місцевим громадам.

Соціальне підприємництво досягло довговічності як концепція в широкому спектрі дисциплін, включаючи, але не обмежуючись, менеджмент, соціальну політику, політичні науки та економіку. З часом значення, пов'язані з соціальним підприємництвом, значно змінилися, оскільки концепція була перероблена з урахуванням критики, зокрема щодо шумпетеріанського героя-соціального підприємця. Хоча єдиного загальноприйнятого розуміння соціального підприємництва не існує, Із розвитком галузі еволюціонувала інклюзивна концепція — підприємництво, спрямоване на досягнення соціальних змін або поліпшення соціальних проблем, — в рамках якої є місце для співіснування декількох ексклюзивних концепцій.

Рис. 1.1. Напрямки соціального підприємництва [15]

Економічний розвиток.

Соціальні підприємці сприяють створенню робочих місць, розвитку малого та середнього бізнесу, підтримці вразливих груп населення через їх інтеграцію у виробничі та економічні процеси. Це стимулює економіку регіонів і знижує рівень безробіття.

Освіта.

Важливим напрямом є розвиток доступної та якісної освіти, включаючи альтернативні форми навчання, цифрові освітні технології, а також програми для дітей і дорослих, які мають обмежений доступ до знань.

Гендерна рівність.

Соціальне підприємництво активно підтримує ініціативи, спрямовані на забезпечення рівних прав та можливостей для жінок і чоловіків, включення жінок у бізнес-процеси та керівні позиції, а також подолання дискримінації.

Охорона здоров’я.

Соціальні підприємства у цій сфері спрямовані на підвищення доступності медичних послуг, профілактику захворювань, забезпечення людей із низькими доходами якісною медичною допомогою, а також розвиток інновацій у сфері охорони здоров’я.

Сільське господарство.

Підприємці у цьому напрямі підтримують розвиток місцевого фермерства, органічного виробництва та сталих сільськогосподарських практик. Це допомагає не лише економічному зростанню, а й підвищенню продовольчої безпеки.

Розвиток громад.

Соціальне підприємництво часто зосереджується на зміцненні соціальних зв’язків у громадах, розвитку місцевої інфраструктури, підтримці молодіжних і культурних ініціатив, що підвищує рівень соціальної згуртованості.

Відновлювані джерела енергії.

Інноваційні бізнес-моделі в цій сфері спрямовані на популяризацію та впровадження «зеленої» енергетики — сонячної, вітрової, біоенергетики — з метою зменшення залежності від викопних ресурсів та розвитку енергоефективності.

Екологічна стійкість.

Соціальні підприємці реалізують проєкти з мінімізації шкідливого впливу на довкілля: утилізація та переробка відходів, просування еко-товарів і послуг, екологічна освіта та формування відповідального споживання.

Вплив соціального підприємництва на розвиток громади є глибоким і багатогранним. Вирішуючи системні проблеми за допомогою інноваційних рішень, соціальні підприємці можуть стати каталізаторами значних змін у громадах. Наприклад, вони часто створюють робочі місця в недостатньо забезпечених регіонах, що не тільки стимулює місцеву економіку, але й сприяє формуванню у жителів відчуття власної значущості [55].

Коли люди мають роботу і можуть робити внесок у розвиток своєї громади, це сприяє зміцненню соціальної згуртованості та зменшує залежність від зовнішньої допомоги. Крім того, соціальне підприємництво сприяє розвитку стійких практик, які приносять користь як навколишньому середовищу, так і громаді. Ініціативи, спрямовані на розвиток відновлюваних джерел енергії, управління відходами або стійке сільське господарство, не тільки вирішують екологічні проблеми, але й покращують якість життя членів громади.

Співпраця є основою успішного соціального підприємництва. Укладаючи партнерські угоди з іншими організаціями, підприємствами та урядовими установами, соціальні підприємці можуть посилити свій вплив і охопити ширшу аудиторію. Спільні зусилля можуть набувати різних форм, від спільних підприємств, що об'єднують ресурси та досвід, до стратегічних альянсів, які використовують сильні сторони кожного партнера [61].

Наприклад, соціальне підприємство, що займається освітою, може співпрацювати з місцевими школами для реалізації програм, що покращують

результати навчання учнів. Такі партнерства також можуть сприяти обміну знаннями та нарощуванню потенціалу в громадах. Коли організації працюють разом, вони можуть об'єднувати ресурси та ділитися передовим досвідом, що призводить до більш ефективних рішень.

Крім того, співпраця може допомогти вирішити системні проблеми, які вимагають багатогранного підходу. Наприклад, боротьба з продовольчою нестабільністю може передбачати партнерство між сільськогосподарськими підприємствами, дієтологами та місцевими органами влади з метою створення комплексних програм, що враховують як попит, так і пропозицію.

Соціальне підприємництво може функціонувати як некомерційна, комерційна або гібридна організація (також відома як соціальне підприємство), залежно від обраної бізнес-моделі та наявності фінансування.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика підприємця та соціального підприємця [складено автором]

| | Підприємець | Соціальний підприємець |
|---|---|---|
| Мета | Створити стійкий бізнес | Створити стійкий бізнес із соціальним впливом |
| Мотивація | Фінансова | Місія |
| Фокус | Індивідуальні споживачі | Соціальні групи |
| Зв'язок із соціальними проблемами | Непрямий | Прямий |
| Конкуренція/співпраця | Конкуренція з пов'язаними бізнесами | Співпраця з пов'язаними бізнесами |
| Успіх | На основі стійких прибутків | На основі стійкого соціального впливу |

Соціальне підприємництво та етика мають унікальний взаємозв'язок. Соціальні підприємці займаються соціальним підприємництвом, щоб покращити добробут незахищених верств населення, що, в свою чергу, сприяє покращенню їхнього власного добробуту. Соціальні підприємці здійснюють діяльність, спрямовану на досягнення цієї мети, керуючись

своєю емпатією, включаючи винахід або розповсюдження нових продуктів та/або послуг або переосмислення того, як ці продукти та послуги отримуються, вирощуються, виготовляються, розповсюджуються або переробляються [3].

Взагалі кажучи, вчені, які досліджують соціальне підприємництво, визнають бажаність або необхідність соціальних змін для створення кращого світу, але мають різні думки щодо того, яким саме має бути цей кращий світ і які саме підходи слід застосовувати для його досягнення.

Таке поєднання декількох ексклюзивних точок зору в рамках інклюзивної концепції створює проблеми для тих, хто прагне зрозуміти та критично оцінити соціальне підприємництво.

Соціальне підприємництво як практика з'явилося раніше, ніж інтерес до нього з боку науковців. У літературі з соціального підприємництва регулярно згадуються такі історичні постаті, як Роберт Оуен і Флоренс Найтінгейл, як ранні приклади соціального підприємництва. В таблиці 1.1 наведено хронологію деяких найважливіших зовнішніх впливів на літературу з соціальної підприємницької діяльності. Важливо зазначити, що термін «соціальне підприємництво» також використовувався, майже випадково, до його появи як академічного поняття. Наприклад, Уортон у своїй книзі «Епоха невинності», яка отримала Пулітцерівську премію, описує головну героїню, яка вводить багатих людей у вищий світ Нью-Йорка, знайомлячи їх із впливовими особами як соціальна підприємниця. Білл Дрейтон, засновник і генеральний директор Ashoka, часто вважається автором (пере)введення цього поняття в 1980-х роках для опису роботи своїх колег з Ashoka, які використовували підприємницькі навички (в тому числі налагодження зв'язків між людьми) для вирішення нагальних соціальних проблем. Приблизно в той же час американські некомерційні організації все частіше зверталися до стратегій отримання доходу для доповнення «традиційних» джерел доходу.

Такі лідери думки, як Джер Босчі та Джед Емерсон, спираючись на популярне уявлення про підприємництво як створення бізнес-підприємств, описали цих «піонерів» соціального сектору як соціальних підприємців [9]. По той бік Атлантики, безпосередньо перед виборами уряду «Третього шляху» Нової лейбористської партії у Великій Британії, Лідбітер написав книгу «The Rise of the Social Entrepreneur» (Піднесення соціального підприємця), в якій описав громадських активістів, які вирішують найгостріші проблеми суспільства, використовуючи та розвиваючи соціальний капітал (подібно до тих, хто запускає багатих людей у нью-йоркське суспільство). Недостатнє фінансування та обмежений доступ до інвестицій.

Зростаючий інтерес до інвестицій із соціальним ефектом відкрив нові можливості для фінансування соціальних підприємств. Інвестори все більше усвідомлюють важливість узгодження своїх портфелів із власними цінностями, що призводить до зростання капіталу, спрямованого на соціально відповідальні проекти. Крім того, технологічний прогрес спростив соціальним підприємцям відстеження та звітування про свій вплив, що дозволяє їм ефективніше повідомляти про свої успіхи та залучати підтримку з різних джерел.

У перспективі майбутнє соціального підприємництва в розвитку громад виглядає багатообіцяючим, але й складним. У міру загострення глобальних проблем, таких як зміна клімату, нерівність і кризи в галузі охорони здоров'я, потреба в інноваційних рішеннях буде тільки зростати. Соціальні підприємці відіграватимуть вирішальну роль у вирішенні цих проблем, розробляючи масштабовані моделі, які можна адаптувати до різних умов.

## 1.2. Роль і значення соціального підприємництва у розвитку економіки та суспільства

Потенціал соціального підприємництва у вирішенні нагальних глобальних проблем є величезним, однак воно також має свої проблеми. Масштабованість та стійкість можуть бути важкими для досягнення через обмеженість ресурсів, тоді як такі проблеми, як бідність та нерівність, вимагають цілісної стратегії. Довіра та підтримка можуть бути підірвані через складність вимірювання та демонстрації соціального впливу. Для досягнення масштабованого, довгострокового ефекту необхідно знайти баланс між прибутком та соціальною місією. Побоювання щодо інвестицій та регуляторні перешкоди можуть уповільнити розвиток. Виклики виникають при спробах забезпечити справедливість, врахувати різноманітні культурні особливості та надихнути на довгострокову відданість справі [12].

Вирішуючи соціальні проблеми, соціальне підприємництво прямо чи опосередковано сприяє соціально-економічному розвитку. Соціальне підприємництво заохочує до побудови спільноти та культивує культуру творчого вирішення проблем у спільноті, що сприяє економічному розвитку.

Для процвітання культури соціального підприємництва важливу роль відіграє партнерство між державою, організаціями державного та приватного секторів, соціальними підприємствами та навчальними закладами. Держава може скористатися такими успішними ініціативами соціального підприємництва та використовувати їх для сприяння економічному розвитку. Успішні ініціативи та невдачі уряду у вирішенні складних проблем створюють можливості для соціальних підприємців у просуванні підходу «знизу вгору» [38].

Соціальне підприємництво використовує широкий спектр методів у пошуку рішень нагальних глобальних соціальних проблем [6, 19]. Рішення,

що базуються на емпатії, підтримуються дизайнерським мисленням, проте їх може бути складно масштабувати за межі прототипів. Фінансовий прибуток і позитивні соціальні зміни можна поєднати за допомогою інвестицій із соціальним впливом, що супроводжуються суворим наглядом [7]. Хоча інклюзивні бізнес-моделі мають на меті включення традиційно виключених груп, вони все одно вимагають справедливого ставлення до всіх зацікавлених сторін [8].

Співпраця є легшою в лабораторіях соціальних інновацій, але підтримувати участь і забезпечувати узгодженість інтересів усіх може бути складно [9]. Хоча фінансові послуги, що надаються мікрокредиторами, можуть бути чудовим джерелом незалежності, важливо, щоб позичальники не брали на себе занадто великий борг. Хоча технологічний прогрес збільшив доступність, ще є над чим працювати, щоб подолати цифровий розрив. Хоча гібридні бізнес-моделі можуть бути ефективними, вони також можуть призвести до юридичних ускладнень через необхідність ретельного балансування між стійкістю та цілями [58]. Незважаючи на те, що соціальні інкубатори допомагають новим підприємствам розпочати діяльність, дуже важливо, щоб вони залишалися стійкими після закінчення першої програми. Незважаючи на те, що співпраця з урядами та НУО може збільшити загальний ефект, може бути складно орієнтуватися в їхній бюрократії, залишаючись незалежним.

Як і будь-який інший вид бізнесу, соціальне підприємництво має свої виклики, деякі з яких не є надто складними. Нижче наведено кілька прикладів найбільш поширених викликів, з якими стикаються соціальні підприємці, представлені на рисунку 1.2.

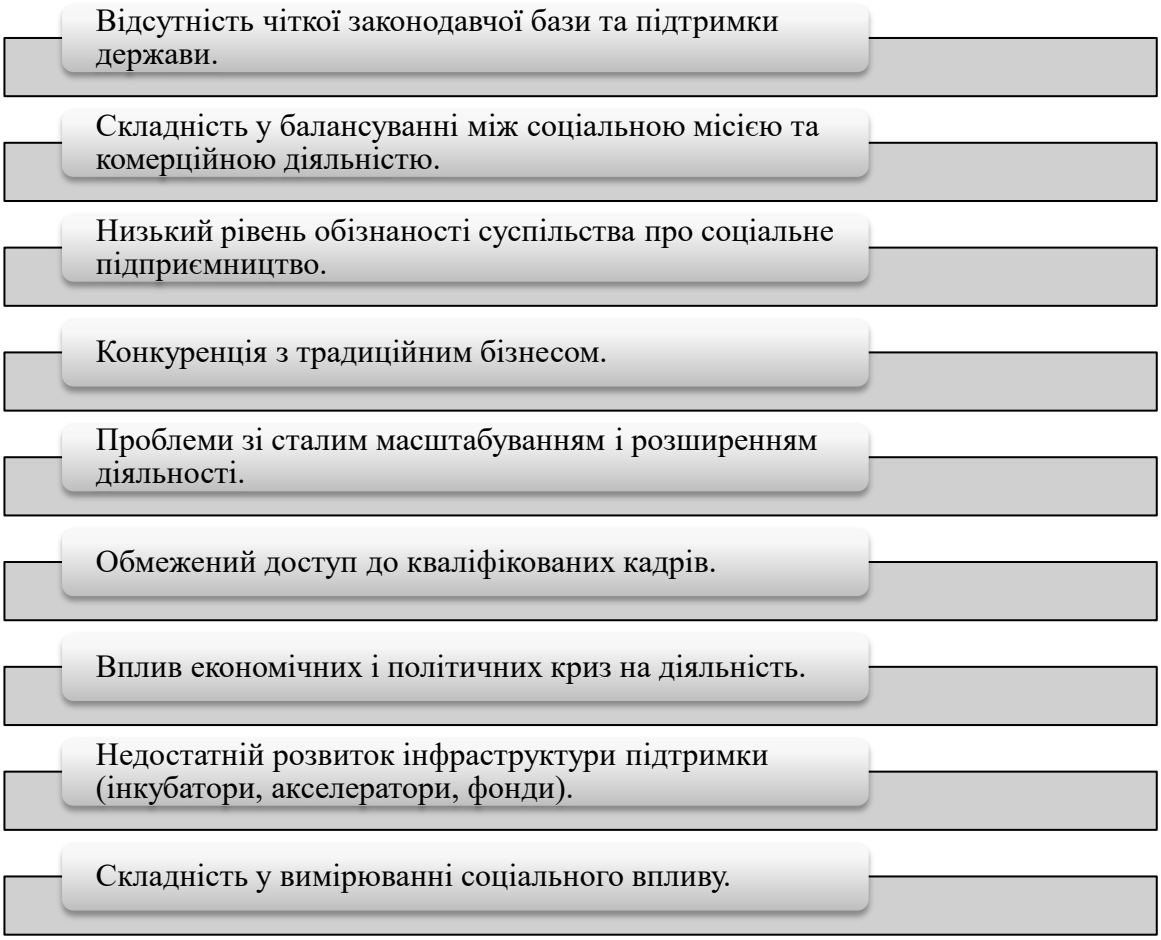


Рис. 1.2. Виклики соціального підприємництва [15, 21, 38]

Хоча сфера соціального підприємництва має великий потенціал, вона не позбавлена викликів. Однією з істотних перешкод є забезпечення фінансування. Багато соціальних підприємств намагаються залучити інвесторів, які в першу чергу зосереджені на фінансовій віддачі, а не на соціальному впливі.

Це може обмежувати їхню здатність розширювати діяльність або розробляти нові ініціативи. Крім того, вимірювання соціального впливу може бути складним; традиційні показники можуть не відображати всі нюанси соціальних змін, що ускладнює підприємцям демонстрацію своєї ефективності зацікавленим сторонам. Однак ці виклики також відкривають можливості для зростання та інновацій.

Експерти, працівники, приватні особи, співробітники та інші члени суспільства – всі вони необхідні для процвітання соціального бізнесу. Спочатку важко знайти кваліфікованих працівників, а навіть якщо це вдається, то за їхні послуги доводиться платити надто високу ціну.

Організації, що займаються розвитком працівників, відіграватимуть важливу роль у задоволенні попиту на кваліфіковану та доступну робочу силу [29].

Основною проблемою для соціальних підприємців, особливо тих, хто працює в країнах, що розвиваються, є брак грошових коштів. Існує проблема власників соціальних підприємств зіткнувшись з ворожістю банків при пошуку фінансування, що змушує їх йти більш складним шляхом звернення до грошових кредиторів і венчурних капіталістів.

Встановлення і успішне вираження принципів є додатковим важливим аспектом соціального підприємництва, який часто ігнорується. Відповідно до своїх особливих потреб, різні культури дотримуються різних наборів принципів. Соціальні підприємці повинні подолати виклик встановлення загальноприйнятих цінностей.

Основною перешкодою для соціального підприємництва, особливо в бідних країнах, є відсутність державної підтримки таких зусиль. Для зростання таких соціальних підприємств необхідна розширена державна підтримка у формі грошових та юридичних стимулів, скасування складних правил, довільних рішень, допомоги тощо. Можна стверджувати, що більш серйозними перешкодами для економічної життєздатності інформації та ідей була відсутність державної підтримки. Фінансовий успіх організації не є головною метою соціальних підприємців. Оскільки все має цінність, навіть якщо це соціально прийнятно, це може бути економічно недоцільним. Для соціальних інноваторів це створює проблему, яка зменшує їхнє бажання досягти успіху [44].

Інституційний поділ: Зростання будь-якого виду бізнесу залежить від надійності інституцій, що його підтримують. Структури підтримки повинні

бути змінені таким чином, щоб вони могли відповідати викликам сучасності. Такі організації, як відповідальні за фінанси, навчання та торгівлю, підготовку кадрів та формування політики, повинні функціонувати більш ефективно та оперативно.

Ще однією перешкодою для соціальних інноваторів є необхідність діяти творчо, щоб знайти нові рішення для актуальних проблем суспільства і, відповідно, перетворити їх на дохід.

Обмеження творчості включають незнання, ірраціональні вибори, страх перед невдачею, недостатню мотивацію та інші фактори. Здатність мислити творчо є вирішальною для досягнення успіху будь-якої групи, яка прагне позитивного соціального впливу.

Рис. 1.3. Якості успішного соціального підприємця [складено автором за джерелами 6, 28, 34]

Багато ключових особливостей соціального підприємництва полягають у проактивному та креативному підході до вирішення соціальних проблем, визначених на рисунку.

Бачення та планування – Підприємницьке мислення та передбачуваність визначають соціальне підприємництво, яке прагне зміцнити існуючі структури та знайти довгострокові рішення для сучасних соціальних проблем. Цілі соціального масштабу в кінцевому підсумку мотивують ідею соціальної цінності. Найбільш характерною та значущою особливістю соціального підприємництва, порівняно з традиційним підприємництвом, є розвиток соціальних норм. Незважаючи на фінансові вигоди, соціальні інвестори сподіваються поліпшити життя інших людей [5].

Керівництво та лідерство – Соціальний підприємець керує кораблем, подаючи приклад та заохочуючи свою команду до кращої роботи та результатів. Потреба у творчих рішеннях соціальних проблем Підприємство вирізняється своєю орієнтацією на оригінальність, яку поділяють соціальні інноватори. Використовуючи творчі методи, соціальні інноватори покращуютьжиття людей.

Багатозадачність — успіх бізнесмена або керівника залежить від його або її здатності поєднувати численні завдання. Керівники благодійних організацій повинні бути вправними багатозадачними фахівцями, оскільки їхні обов'язки розширюються в міру того, як вони працюють над створенням соціальної вигоди. Здатність створювати нові види соціальної структури є ще однією важливою рисою соціальних підприємців [14].

Нерівність між людьми найкраще вирішується шляхом впровадження інновацій у суспільстві. В результаті наші громади стають більш гнучкими, наша економіка стає більш стабільною, а наше загальне здоров'я в цілому покращується.

Головною метою соціального підприємництва є не отримання прибутку, а поліпшення суспільства.

Ця унікальна риса відрізняє соціальне підприємництво від його економічного аналога, яке має на меті максимізувати власний дохід, використовуючи можливості ринку. Оскільки соціальне підприємництво не можливе для однієї людини, воно вимагає тісної співпраці між власником соціального бізнесу та багатьма іншими. Засновники повинні бути готові працювати разом, оскільки кожна справа вимагає певних навичок та досвіду.

Ось основні шляхи подолання викликів соціального підприємництва:

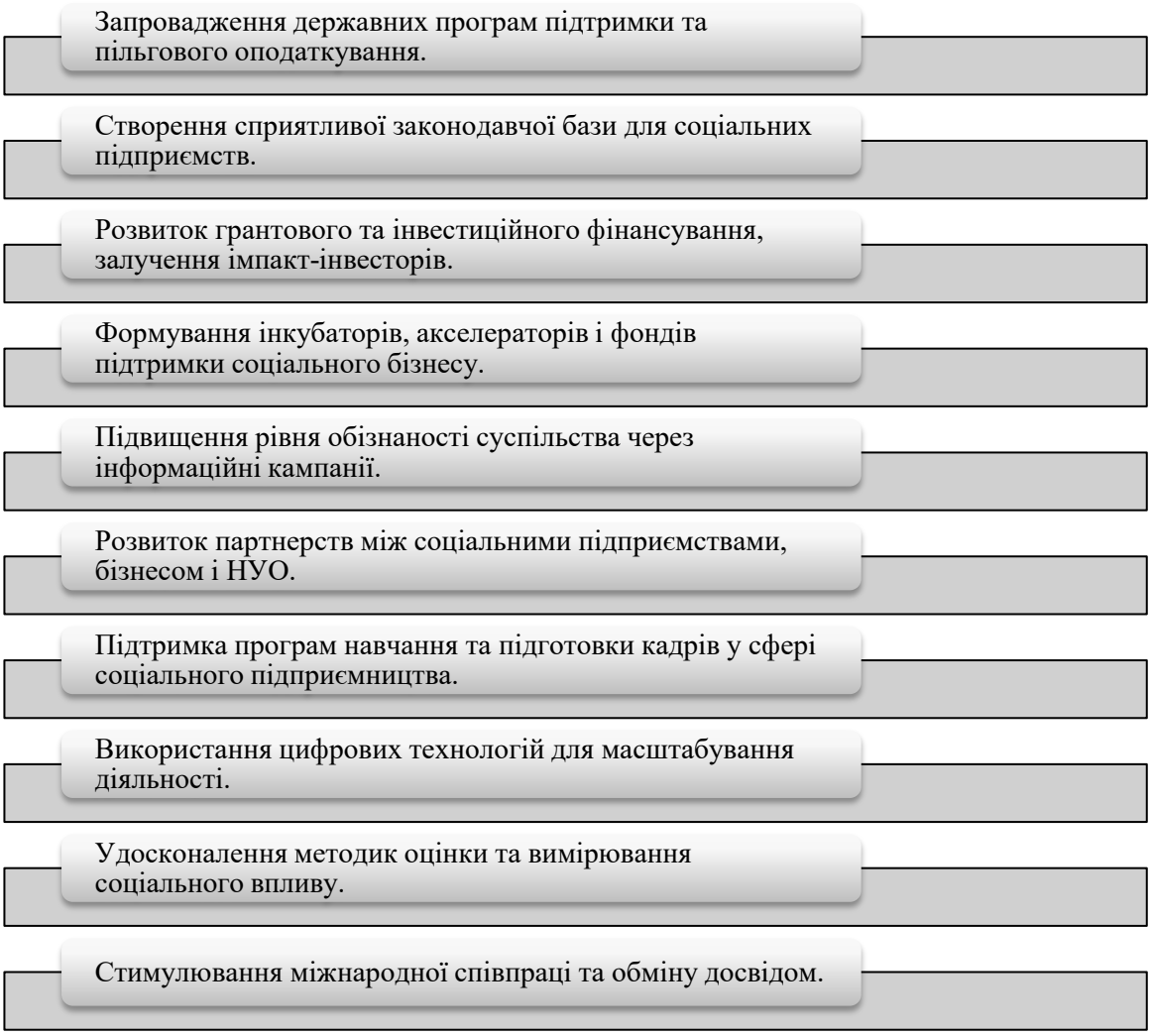


Рис. 1.4. Основні шляхи подолання викликів соціального підприємництва [2, 33]

Велике значення має розвиток грантового та інвестиційного фінансування, зокрема залучення імпакт-інвесторів, які орієнтовані не лише

на прибуток, а й на досягнення соціального ефекту. Паралельно необхідно стимулювати формування бізнес-інкубаторів, акселераторів та спеціалізованих фондів підтримки, що надаватимуть консультаційні, організаційні й фінансові ресурси для соціальних ініціатив.

Не менш актуальним є підвищення рівня обізнаності суспільства про соціальне підприємництво шляхом проведення інформаційних кампаній та популяризації успішних практик. Важливим інструментом виступає і розвиток партнерств між соціальними підприємствами, традиційним бізнесом і громадськими організаціями, що сприятиме обміну ресурсами та досвідом [15].

Ключову роль відіграє підтримка програм навчання та підготовки кадрів, оскільки кваліфіковані спеціалісти здатні забезпечити ефективність бізнес-моделей і їхню соціальну результативність. Суттєві перспективи відкриває і використання цифрових технологій, які дозволяють масштабувати діяльність, виходити на нові ринки та оптимізувати внутрішні процеси.

Ще одним важливим напрямом є удосконалення методик оцінки та вимірювання соціального впливу, що забезпечить прозорість результатів і підвищить довіру інвесторів і партнерів. Завершальним, але не менш значущим, є стимулювання міжнародної співпраці та обміну досвідом, яке відкриває доступ до кращих практик, сучасних інструментів і нових можливостей для розвитку соціальних підприємств.

## 1.3. Механізми та інструменти використання досвіду соціального підприємництва у розвитку суб’єктів господарювання

У сучасних умовах значної конкуренції, посилення соціальних очікувань та переходу до моделі сталого розвитку досвід соціального підприємництва стає важливим джерелом інновацій для традиційних

суб'єктів господарювання. Завдяки поєднанню економічної діяльності із соціальною місією, соціальні підприємства демонструють нові підходи до управління, комунікацій, використання ресурсів та побудови взаємодії зі стейкхолдерами. Застосування їхнього досвіду дозволяє підприємствам підвищити соціальну ефективність, зміцнити репутацію, сформувати додану цінність для суспільства та забезпечити довгострокову стійкість бізнесу.

Одним із ключових механізмів адаптації досвіду соціального підприємництва є інтеграція моделі створення спільної цінності (shared value), запропонованої М. Портером та М. Креймером.

Рис. 1.5. Модель створення спільної цінності (shared value) [28]

Ця концепція передбачає формування бізнес-процесів таким чином, щоб економічний результат поєднувався з позитивним соціальним впливом. Підприємства можуть застосовувати її через оптимізацію ресурсного

забезпечення, участь у екологічних та соціальних програмах, розвиток партнерств із громадськими організаціями та локальними громадами.

Іншим важливим інструментом є використання соціальних інновацій, що включає впровадження нових рішень для подолання суспільних проблем. Соціальні інновації використовуються підприємствами для розроблення нових товарів, послуг та бізнес-моделей, які враховують потреби різних груп населення, зокрема соціально вразливих. Це підвищує гнучкість бізнесу, його здатність реагувати на зміни та збільшує соціальну значущість діяльності.

Суттєву роль відіграють інструменти соціального маркетингу, спрямовані на просування суспільно корисних ідей та формування соціально відповідальної поведінки як самих компаній, так і їхніх клієнтів. Використання таких інструментів дозволяє організаціям не лише покращувати власний імідж, але й виступати рушійною силою позитивних змін у суспільстві. Соціальний маркетинг базується на активній комунікації, прозорості діяльності та демонстрації соціальної відповідальності бізнесу.

Ще одним механізмом, що успішно використовується соціальними підприємствами, є побудова міжсекторних партнерств. Взаємодія з державними структурами, неурядовими організаціями, благодійними фондами та іншими підприємствами дозволяє реалізовувати масштабні соціальні проєкти, отримувати додаткові ресурси, доступ до грантів та професійної підтримки. Такі партнерства підвищують соціальний капітал бізнесу та забезпечують його стійкість на ринку.

Важливим інструментом, широко поширеним у соціальному підприємництві, є краудфандинг та соціальні інвестиції — джерела фінансування, що спрямовані на реалізацію проєктів із суспільною цінністю. Підприємства можуть використовувати ці механізми для запуску соціально орієнтованих програм, розвитку нових продуктів або ініціатив, що підвищують їхню репутацію та довіру з боку споживачів.

Не менш значущим інструментом є впровадження ESG-принципів (Environmental, Social, Governance) — системи критеріїв, що оцінюють

екологічну, соціальну та управлінську відповідальність компанії. У сучасному діловому середовищі дотримання ESG-стандартів сприяє формуванню інвестиційної привабливості, зміцненню корпоративної репутації та підвищенню конкурентних переваг.

Таким чином, механізми та інструменти соціального підприємництва формують основу для інноваційного розвитку сучасних суб'єктів господарювання. Їх застосування дозволяє бізнесу посилити соціальний вплив, вдосконалити комунікації, підвищити ефективність діяльності та забезпечити довгострокову стабільність у мінливих умовах цифрової економіки. Інтеграція цих практик у діяльність підприємств відкриває нові можливості для сталого розвитку, партнерської взаємодії та формування позитивного іміджу на ринку.

## Висновки за першим розділом

У першому розділі дослідження розкрито теоретико-методологічні основи соціального підприємництва, його еволюцію та ключові характеристики. Встановлено, що соціальне підприємництво є інноваційною моделлю економічної діяльності, спрямованою не лише на отримання прибутку, а й на досягнення суспільно значущих цілей, таких як підвищення соціальної справедливості, розвиток людського капіталу та екологічна стійкість.

Проаналізовано основні підходи до визначення сутності соціального підприємництва у працях вітчизняних і зарубіжних учених. Узагальнено, що воно поєднує риси традиційного бізнесу та неприбуткової діяльності, відзначається високим рівнем соціальної інноваційності та відповідальності. Визначено, що становлення соціального підприємництва у світі відбувалося поступово — від філантропічних ініціатив до сучасних структур, здатних

самостійно фінансувати свою діяльність і масштабувати позитивний соціальний ефект.

У роботі наголошено, що розвиток соціального підприємництва тісно пов’язаний із процесами цифровізації, глобалізації та підвищенням ролі стейкхолдерів у прийнятті управлінських рішень. Цифрові технології виступають каталізатором інноваційних рішень, сприяють прозорості, залученню інвестицій і формуванню нових моделей взаємодії бізнесу з громадою.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що соціальне підприємництво є важливим інструментом сталого розвитку суспільства, який забезпечує баланс між економічною ефективністю та соціальною відповідальністю. Теоретичні положення, викладені у першому розділі, створюють наукове підґрунтя для подальшого аналізу практичного досвіду соціально орієнтованих підприємств і визначення напрямів удосконалення їхньої діяльності.

# РОЗДІЛ ІІ. ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ХАРКІВСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ КОМБІНАТ»

## 2.1. Загальна характеристика ТОВ «Харківський молочний комбінат»

ТОВ «Харківський молочний комбінат» — молокопереробне підприємство, яке працює з 1973 року (перейменування/власність змінювалися); з 2019 року під брендом/у структурі групи, що позиціонує продукцію як Agromol. У період війни підприємство продовжувало виробництво завдяки забезпеченню електропостачання (генератор) та іншим заходам підвищення стійкості.

Харківський молочний завод є одним із провідних підприємств молочної галузі регіону, яке спеціалізується на виробництві широкого асортименту молочної продукції: від традиційного пастеризованого молока і кисломолочних виробів до сучасних ферментованих продуктів, твердих та м’яких сирів, масла й дитячого харчування. Підприємство функціонує на харківському ринку харчової промисловості вже понад кілька десятиліть, що дозволило йому зарекомендувати себе як стабільного та надійного виробника, орієнтованого на якість і безпеку продукції.

Завод вирізняється розвиненою виробничою інфраструктурою, яка включає сучасні технологічні лінії з переробки молока, власні лабораторії контролю якості та логістичну систему з транспортування готової продукції. Для забезпечення високих стандартів виробництва на підприємстві впроваджено систему управління якістю відповідно до міжнародних стандартів ISO та вимог HACCP, що гарантує безпеку та конкурентоспроможність продукції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Важливою конкурентною перевагою заводу є налагоджені партнерські відносини з постачальниками молочної сировини у Харківській та сусідніх областях, що дозволяє підприємству стабільно отримувати високоякісне молоко та оперативно реагувати на зміни попиту. Значна увага приділяється інноваційному розвитку — підприємство інвестує у модернізацію обладнання, розширення асортименту продукції та використання енергоефективних технологій.

ТОВ «Харківський молочний комбінат» має низку стратегічних, організаційних та соціально-економічних переваг, що забезпечують його конкурентоспроможність на внутрішньому ринку та створюють потенціал для впровадження соціально орієнтованих бізнес-моделей.

Стабільне фінансове становище та ефективна виробнича база.

Підприємство демонструє позитивну динаміку фінансових результатів протягом останніх років, що свідчить про збалансовану структуру витрат, високу ефективність управління та стабільний попит на продукцію. Сучасні виробничі потужності, сертифіковані за європейськими стандартами, забезпечують можливість виготовлення продукції високої якості з дотриманням технологічних і санітарних вимог.

Висока якість та конкурентоспроможність продукції.

Продукція підприємства виготовляється із натуральної сировини, проходить багаторівневий контроль якості та відповідає вимогам державних і міжнародних стандартів. Компанія має позитивну репутацію серед споживачів, що підтверджується стабільним зростанням обсягів реалізації та розширенням географії збуту.

Професійний кадровий потенціал.

Колектив підприємства відзначається високою кваліфікацією, стабільністю та орієнтацією на результат. Наявність досвідчених спеціалістів у сфері технологій, логістики, маркетингу та управління створює передумови для успішного впровадження інновацій та соціально відповідальних практик.

Компанія системно працює над підвищенням кваліфікації працівників і розвитком внутрішнього корпоративного навчання.

Розвинена логістична система та партнерські відносини.

Налагоджена система постачання сировини, збереження продукції та дистрибуції дозволяє забезпечити безперебійні поставки на ринок. Підприємство підтримує стабільні зв'язки з постачальниками, торговельними мережами та партнерами, що сприяє підвищенню ефективності виробничо-збутових процесів.

Впізнаваний бренд і позитивна ділова репутація.

«Харківський молочний комбінат» має усталений імідж виробника якісної продукції, що формувався протягом тривалого періоду. Підприємство активно бере участь у регіональних виставках, соціальних ініціативах і програмах підтримки громади, що підвищує довіру споживачів та партнерів.

Готовність до інновацій і цифрової трансформації.

Компанія поступово впроваджує сучасні ІТ-рішення у сфері управління виробництвом, маркетингу та комунікацій із клієнтами. Використання цифрових платформ, аналітики даних і автоматизованих систем обліку сприяє підвищенню прозорості бізнес-процесів та ефективності прийняття рішень.

Соціальна орієнтованість бізнесу.

Підприємство бере участь у соціальних проєктах, спрямованих на підтримку освітніх, екологічних та благодійних ініціатив у Харківському регіоні. Це створює сприятливий ґрунт для інтеграції принципів соціального підприємництва в операційну діяльність компанії.

Гнучкість управлінської системи та адаптивність до змін.

Завдяки ефективній структурі управління підприємство здатне оперативно реагувати на коливання ринку, зміну споживчих уподобань і зовнішні виклики. Гнучкість менеджменту дозволяє реалізовувати стратегічні ініціативи, у тому числі соціальні проєкти, без втрати ефективності основної діяльності.

Потенціал для міжнародного співробітництва.

Наявність сертифікованої системи якості, дотримання стандартів безпеки харчових продуктів та прагнення до інновацій створюють можливості для виходу підприємства на нові ринки та участі у міжнародних програмах сталого розвитку.

Соціальна відповідальність є ще однією складовою діяльності Харківського молочного заводу. Компанія підтримує локальні соціальні ініціативи, бере участь у програмах допомоги освітнім та медичним закладам, а також розробляє проєкти з екологічної відповідальності, зокрема зі зменшення обсягів відходів виробництва та впровадження екоупаковки.

Таким чином, Харківський молочний завод виступає не лише як виробниче підприємство, але й як активний учасник соціально-економічного життя регіону. Його діяльність характеризується орієнтацією на якість, постійним удосконаленням виробничих процесів та прагненням зміцнити позиції серед лідерів молочної промисловості України.

Таблиця 2.1

SWOT аналіз ТОВ «Харківський молочний комбінат» [складено автором]

| **Сильні сторони (Strengths)** | **Слабкі сторони (Weaknesses)** |
|---|---|
| • Довготривала присутність на ринку та позитивна репутація серед споживачів. | • Висока енергозатратність виробничих процесів, що збільшує собівартість продукції. |
| • Широкий асортимент молочної продукції (молоко, кефір, йогурти, сири, масло, дитяче харчування). | • Залежність від постачальників молочної сировини, що створює ризики у випадку неврожаю або коливання цін. |
| • Впроваджена система управління якістю (ISO, HACCP). | • Недостатній рівень діджиталізації бізнес-процесів та маркетингу. |
| • Власні лабораторії для контролю якості сировини та готової продукції. | • Відносно низький рівень інноваційності у порівнянні з міжнародними конкурентами. |
| • Налагоджені партнерські відносини з локальними виробниками молока. | • Обмежені можливості виходу на зовнішні ринки через логістичні та митні бар’єри. |
| • Досвідчений кадровий склад та висококваліфіковані технологи. | • Вразливість до коливань купівельної спроможності населення (залежність від внутрішнього ринку). |
| **Можливості (Opportunities)** | **Загрози (Threats)** |

| | |
|---|---|
| • Розширення асортименту за рахунок продуктів із доданою вартістю (еко-продукти, безлактозні, органічні). | • Загострення конкуренції з боку міжнародних компаній та імпортної продукції. |
| • Використання цифрових каналів комунікації для просування бренду (онлайн-маркетинг, соціальні мережі, e-commerce). | • Коливання цін на енергоносії та сировину, що напряму впливає на рентабельність. |
| • Вихід на ринки інших регіонів України та поступовий експорт до країн ЄС. | • Економічна нестабільність у країні, яка знижує купівельну спроможність населення. |
| • Розвиток партнерств із торговими мережами та HoReCa (готелі, ресторани, кафе). | • Жорсткі екологічні та санітарні норми, що вимагають додаткових витрат на модернізацію виробництва. |
| • Інвестиції в інновації та енергоефективні технології. | • Ризики репутаційних втрат у разі виникнення проблем із якістю продукції. |
| • Розвиток корпоративної соціальної відповідальності для зміцнення іміджу. | • Міграція робочої сили за кордон, що створює кадровий дефіцит. |

Таблиця 2.2

TOWS-матриця Харківського молочного заводу

| **Стратегії S–O (використання сильних сторін для реалізації можливостей)** | **Стратегії W–O (подолання слабких сторін шляхом використання можливостей)** |
|---|---|
| • Використати позитивну репутацію та широкий асортимент для виходу на нові регіональні ринки та розширення експорту. | • Розвивати діджитал-маркетинг і онлайн-продажі, щоб компенсувати слабку присутність у цифровому середовищі. |
| • Використати систему управління якістю (ISO, HACCP) як конкурентну перевагу для укладання контрактів з торговельними мережами та HoReCa. | • Інвестувати в інновації та модернізацію, щоб підвищити рівень технологічності та енергоефективності. |
| • Завдяки партнерству з локальними постачальниками створювати лінійки органічної та еко-продукції. | • Використати міжнародні програми підтримки малого та середнього бізнесу для подолання логістичних і фінансових бар'єрів виходу на зовнішні ринки. |
| **Стратегії S–T (використання сильних сторін для протидії загрозам)** | **Стратегії W–T (мінімізація слабких сторін і уникнення загроз)** |
| • Використати власні лабораторії та високі стандарти якості для зниження ризиків репутаційних втрат у разі конкуренції з імпортною продукцією. | • Зменшувати залежність від внутрішнього ринку через диверсифікацію каналів збуту та створення стратегічних запасів сировини. |
| • Використати досвідчених спеціалістів для адаптації виробництва до нових екологічних та санітарних норм. | • Знизити енергозатратність виробництва через впровадження сучасних енергоефективних технологій, що зменшить ризики від коливання цін на енергоносії. |
| • Використати партнерські відносини з постачальниками для стабілізації цін на сировину у кризові періоди. | • Запровадити кадрові програми утримання персоналу (мотивація, соціальні пакети), щоб протидіяти міграції робочої сили. |

Проведений SWOT та TOWS-аналіз Харківського молочного заводу свідчить про те, що підприємство має значний потенціал для розвитку та зміцнення позицій на внутрішньому і зовнішньому ринках. Основними конкурентними перевагами є сформована позитивна репутація серед споживачів, широкий асортимент продукції, впроваджені системи контролю якості (ISO, HACCP), а також налагоджені партнерські відносини з постачальниками сировини. Ці сильні сторони створюють підґрунтя для реалізації стратегії зростання (S–O), зокрема виходу на нові ринки збуту, розширення асортименту за рахунок екологічно чистих та органічних продуктів, а також розвитку співпраці з торговельними мережами й сегментом HoReCa.

Водночас підприємство стикається зі слабкими сторонами, серед яких – висока енергозатратність виробництва, залежність від постачальників молока, недостатній рівень інноваційності та слабка цифрова присутність. Реалізація стратегій розвитку (W–O) має зосереджуватися на модернізації виробничих процесів, впровадженні енергоефективних технологій, діджиталізації бізнес-процесів та посиленні маркетингової активності в онлайн-просторі.

Серед основних загроз – посилення конкуренції з боку міжнародних виробників, економічна нестабільність, коливання цін на енергоносії та сировину, міграція кваліфікованих кадрів. Для протидії цим ризикам доцільно реалізувати стратегії захисту (S–T), спираючись на високі стандарти якості та професійний кадровий склад, а також стратегії мінімізації ризиків (W–T), спрямовані на диверсифікацію каналів збуту, оптимізацію витрат і утримання персоналу.

Загалом, результати аналізу підтверджують, що Харківський молочний завод перебуває у сприятливих умовах для розвитку, проте потребує активних інвестицій у модернізацію, інновації та цифровізацію, щоб ефективно реагувати на виклики ринку. Поєднання стратегій зростання і захисту дозволить підприємству не лише зберегти, а й зміцнити конкурентні

позиції, водночас зменшивши залежність від зовнішніх загроз і внутрішніх обмежень.

Таблиця 2.3

Загальна чисельність та розподіл персоналу (2020–2024)

| Показник / Рік | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Загальна чисельність працівників, ос.** | 420 | 390 | 360 | 330 | 310 |
| **Технологи переробки (основні спеціалісти), ос.** | 40 (9,5%) | 38 (9,7%) | 36 (10,0%) | 34 (10,3%) | 32 (10,3%) |
| **Лабораторний персонал (контроль якості), ос.** | 18 (4,3%) | 18 (4,6%) | 17 (4,7%) | 16 (4,8%) | 16 (5,2%) |
| **Оператори ліній та виробничі робітники, ос.** | 200 (47,6%) | 185 (47,4%) | 170 (47,2%) | 155 (47,0%) | 140 (45,2%) |
| **Технічний персонал (ремонт, механіки), ос.** | 35 (8,3%) | 34 (8,7%) | 33 (9,2%) | 32 (9,7%) | 30 (9,7%) |
| **Складські/логістичні працівники, ос.** | 45 (10,7%) | 40 (10,3%) | 36 (10,0%) | 34 (10,3%) | 32 (10,3%) |
| **Водії та транспорт, ос.** | 20 (4,8%) | 18 (4,6%) | 16 (4,4%) | 15 (4,5%) | 14 (4,5%) |
| **Відділ збуту / маркетинг, ос.** | 10 (2,4%) | 10 (2,6%) | 10 (2,8%) | 11 (3,3%) | 12 (3,9%) |
| **Адміністрація / управління, ос.** | 28 (6,7%) | 27 (6,9%) | 25 (6,9%) | 24 (7,3%) | 23 (7,4%) |
| **Обслуговуючий персонал (харчоблок, прибирання), ос.** | 24 (5,7%) | 20 (5,1%) | 17 (4,7%) | 19 (5,8%) | 21 (6,8%) |

Короткий аналіз таблиці динаміки чисельності персоналу ТОВ «Харківський молочний комбінат» за 2020–2024 роки показує поступове скорочення кількості працівників — із 420 осіб у 2020 році до 310 осіб у 2024-му. Така тенденція зумовлена оптимізацією виробничих процесів, автоматизацією частини операцій та загальними економічними викликами останніх років. Незважаючи на зменшення загальної чисельності, структура персоналу залишається відносно стабільною: найбільшу частку продовжують становити оператори виробничих ліній (понад 45%), технологи й лабораторний персонал — близько 15% у сукупності. Частка управлінського та збутового персоналу поступово зростає, що свідчить про переорієнтацію компанії на підвищення якості управління, маркетингових комунікацій і контролю якості. Загалом кадрова динаміка відображає прагнення підприємства до підвищення ефективності праці, збереження ключових

спеціалістів і вдосконалення структури персоналу відповідно до сучасних потреб виробництва.

Таблиця 2.4

Ключові HR-показники та їх динаміка ТОВ «Харківський молочний комбінат» (2020–2024)

| **Показник / Рік** | **2020** | **2021** | **2022** | **2023** | **2024** |
|---|---|---|---|---|---|
| **Середній вік персоналу, роки** | 38,5 | 38,8 | 39,2 | 39,6 | 40,0 |
| **Частка працівників з фаховою освітою (% від штату)** | 46% | 47% | 48% | 50% | 52% |
| **Річна плинність персоналу (%)** | 22% | 20% | 19% | 18% | 17% |
| **Середній місячний оклад (грн, номінал)** | 9 200 *(оцінка)* | 10 100 | 11 500 | 13 200 | 15 000 |
| **Середній річний час навчання на працівника (год/рік)** | 8 | 10 | 12 | 18 | 24 |
| **Відсоток технічного/лабораторного персоналу, що сертифіковані (HACCP/ISO), %** | 18% | 22% | 28% | 34% | 40% |
| **Середній термін заповнення вакансії (дні)** | 45 | 40 | 35 | 30 | 28 |
| **Середній коефіцієнт відсутностей (неявок) % (без лікарняних)** | 3,8% | 3,6% | 3,4% | 3,2% | 3,0% |
| **Доля контрактних / тимчасових працівників, %** | 18% | 16% | 14% | 12% | 10% |

Аналіз ключових HR-показників ТОВ «Харківський молочний комбінат» за 2020–2024 роки свідчить про стабільне покращення ефективності управління персоналом. Середній вік працівників поступово зростає, що відображає збереження досвідчених кадрів та низьку плинність, яка зменшилася з 22% у 2020 році до 17% у 2024-му. Рівень кваліфікації підвищується — частка працівників із фаховою освітою зросла до 52%, а кількість сертифікованих спеціалістів HACCP/ISO — удвічі. Середня заробітна плата збільшилася з 9,2 до 15 тис. грн, що позитивно вплинуло на мотивацію та утримання кадрів. Одночасно скоротився час заповнення вакансій і знизився показник неявок, що свідчить про покращення кадрової політики, оптимізацію процесів підбору персоналу та зміцнення корпоративної дисципліни.

Таблиця 2.5

Оцінка продуктивності персоналу ТОВ «Харківський молочний комбінат» (2020–2024)

| Показник / Рік | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|---|---|---|---|---|---|
| Відсоток браку продукції, % | 4,5% | 4,1% | 3,8% | 3,3% | 2,8% |
| Відсоток виконання плану виробництва, % | 92% | 95% | 97% | 98% | 99% |
| Кількість нарікань клієнтів (на 1000 відвантажень) | 12 | 10 | 9 | 7 | 5 |
| Середнє робоче навантаження (год/зміну) | 8 | 8,2 | 8,4 | 8,4 | 8,2 |

Аналіз показників продуктивності персоналу ТОВ «Харківський молочний комбінат» за 2020–2024 роки свідчить про стабільне підвищення ефективності роботи підприємства. Частка браку зменшилася з 4,5% до 2,8%, що вказує на покращення контролю якості та професійності працівників. Рівень виконання виробничого плану зріс із 92% до 99%, а кількість нарікань клієнтів зменшилася більш ніж удвічі — з 12 до 5 на 1000 відвантажень. Ці результати є наслідком впровадження сучасних стандартів управління якістю, підвищення кваліфікації персоналу та вдосконалення технологічних процесів. Загалом динаміка показників демонструє послідовне зростання продуктивності праці та зміцнення репутації підприємства як виробника стабільно якісної продукції.

## 2.2. Аналіз господарської діяльності ТОВ «Харківський молочний комбінат»

ТОВ «Харківський молочний комбінат» є одним із провідних підприємств молочної промисловості регіону, діяльність якого спрямована на виробництво і реалізацію широкого асортименту молочної продукції. Господарська діяльність підприємства охоплює повний цикл: закупівлю молочної сировини, її переробку, виробництво готової продукції, організацію логістики та збуту. Аналіз господарської діяльності комбінату передбачає оцінку його виробничих потужностей, фінансових показників, ефективності використання ресурсів та позицій на ринку.

Підприємство функціонує у висококонкурентному середовищі, де ключову роль відіграють якість продукції, ефективність виробничих процесів, рівень технологічного оснащення та репутація бренду. За останні роки комбінат здійснив модернізацію частини виробничого обладнання, що дозволило підвищити продуктивність, зменшити витрати на одиницю продукції та покращити якісні характеристики товарів. Значна увага приділяється контролю якості, що забезпечується впровадженням системи НАССР та регулярною перевіркою сировини та готової продукції.

У структурі господарської діяльності важливе місце посідає забезпечення підприємства сировиною. ТОВ «Харківський молочний комбінат» співпрацює з фермерськими господарствами і приватними виробниками молока на довгостроковій основі, що дозволяє стабілізувати обсяги поставок і контролювати якість молочної сировини. Разом з тим сезонні коливання, нестача якісної сировини та зростання закупівельних цін істотно впливають на собівартість продукції й потребують удосконалення логістики та диверсифікації постачальників.

Таблиця 2.6

Фінансові показники діяльності ТОВ «Харківський молочний комбінат» (2020–2024 рр.)

| Показник / Рік | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|---|---|---|---|---|---|
| Дохід від реалізації продукції, млн грн | 580 | 640 | 610 | 690 | 750 |
| Собівартість реалізованої продукції, млн грн | 460 | 495 | 500 | 550 | 595 |
| Валовий прибуток, млн грн | 120 | 145 | 110 | 140 | 155 |
| Операційні витрати, млн грн | 70 | 78 | 82 | 90 | 95 |
| Операційний прибуток, млн грн | 50 | 67 | 28 | 50 | 60 |
| Фінансові витрати (кредити тощо), млн грн | 12 | 11 | 13 | 15 | 14 |
| Чистий прибуток, млн грн | 30 | 45 | 12 | 28 | 38 |
| Рентабельність продажів, % | 5,2% | 7,0% | 2,0% | 4,1% | 5,1% |
| Рентабельність операційної діяльності, % | 8,6% | 10,5% | 4,6% | 7,2% | 8,0% |
| Середньорічна вартість активів, млн грн | 350 | 370 | 380 | 400 | 420 |
| Рентабельність активів (ROA), % | 8,6% | 12,2% | 3,2% | 7,0% | 9,0% |
| Середньорічний капітал, млн грн | 250 | 265 | 270 | 285 | 300 |
| Рентабельність власного капіталу (ROE), % | 12,0% | 17,0% | 4,4% | 9,8% | 12,7% |

Аналіз фінансових показників діяльності ТОВ «Харківський молочний комбінат» за 2020–2024 роки свідчить про поступове зростання фінансової стабільності підприємства після складного 2022 року.

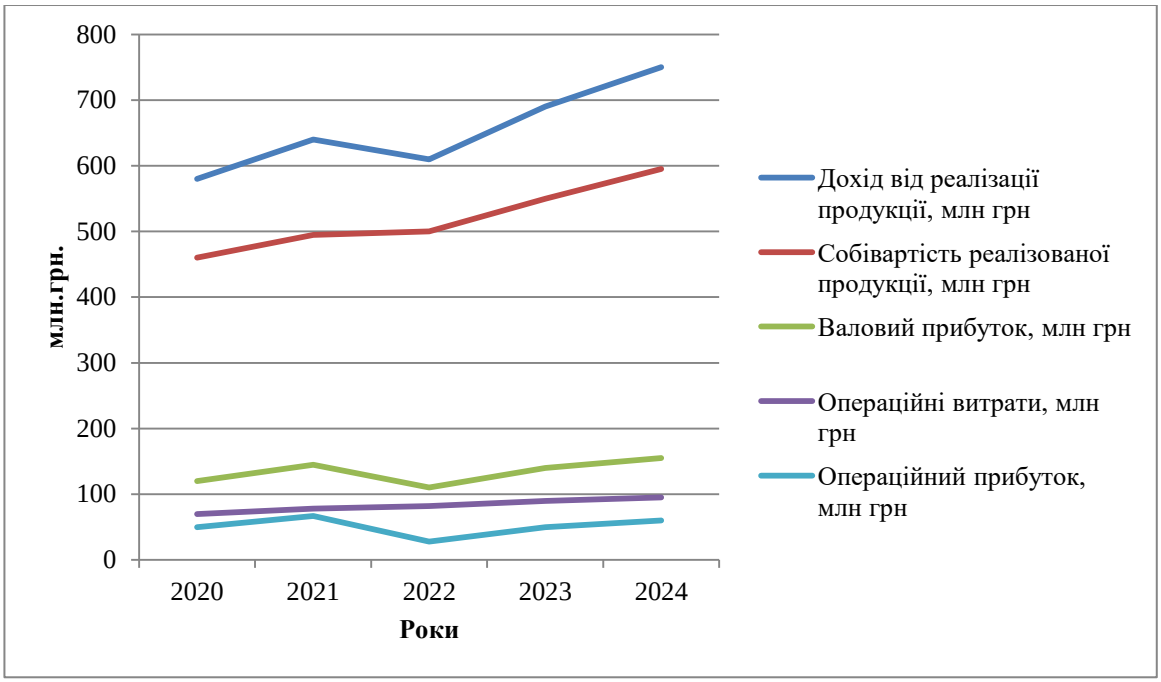


Рис. 2.1. Динаміка фінансових показників ТОВ «Харківський молочний комбінат» (2020–2024 рр.) [складено автором]

Обсяги доходів збільшилися з 580 до 750 млн грн, а чистий прибуток — із 30 до 38 млн грн, що вказує на позитивну динаміку розвитку. Рентабельність продажів зросла до 5,1%, а операційна рентабельність стабілізувалася на рівні 8%. Попри підвищення собівартості продукції через зростання цін на сировину та енергоносії, підприємство зберегло високу частку власного капіталу (понад 70%) і низький рівень боргового навантаження. Загалом фінансові результати демонструють ефективне управління витратами, поступове відновлення прибутковості та зміцнення позицій компанії на ринку молочної продукції.

Таблиця 2.7

Ключові фінансові коефіцієнти ТОВ «Харківський молочний комбінат»

| Показник / Рік | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|---|---|---|---|---|---|

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Коефіцієнт поточної ліквідності (оборотні активи / короткострокові зобов'язання) | 1,35 | 1,42 | 1,28 | 1,33 | 1,38 |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності (оборотні активи – запаси / короткострокові зобов'язання) | 0,95 | 1,02 | 0,88 | 0,91 | 0,97 |
| Коефіцієнт автономії (Equity / Assets) | 0,71 | 0,72 | 0,71 | 0,71 | 0,71 |
| Коефіцієнт фінансової залежності (Debt / Assets) | 0,29 | 0,28 | 0,29 | 0,29 | 0,29 |
| Рентабельність продажів (Net Profit / Revenue), % | 5,2 | 7,0 | 2,0 | 4,1 | 5,1 |
| Рентабельність активів (ROA), % | 8,6 | 12,2 | 3,2 | 7,0 | 9,0 |
| Рентабельність власного капіталу (ROE), % | 12,0 | 17,0 | 4,4 | 9,8 | 12,7 |
| Оборотність активів (Revenue / Assets) | 1,66 | 1,73 | 1,61 | 1,73 | 1,79 |
| Оборотність власного капіталу (Revenue / Equity) | 2,32 | 2,42 | 2,26 | 2,42 | 2,50 |

Аналіз фінансових коефіцієнтів діяльності ТОВ «Харківський молочний комбінат» за 2020–2024 роки свідчить про відносну стабільність і поступове відновлення підприємства після кризового 2022 року.

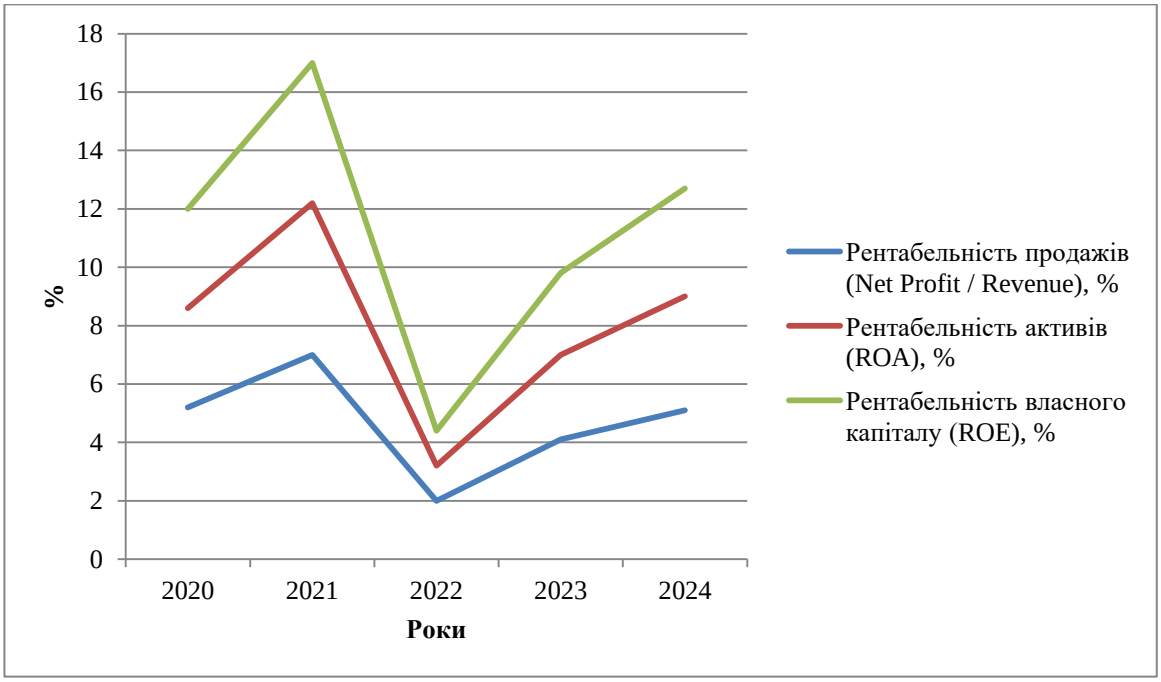


Рис. 2.2. Динаміка ключових фінансових коефіцієнтів ТОВ «Харківський молочний комбінат» [складено автором]

Рівень ліквідності протягом усього періоду залишався достатнім: коефіцієнт поточної ліквідності коливався у межах 1,28–1,42, що означає здатність компанії покривати свої короткострокові зобов'язання. Швидка ліквідність трималася біля одиниці, що є прийнятним показником, проте демонструє залежність підприємства від товарних запасів у підтриманні платоспроможності.

Фінансова стійкість характеризується високим рівнем автономії: понад 70% активів профінансовано за рахунок власного капіталу, а коефіцієнт автономії стабільно тримається на рівні 0,71–0,72. Це свідчить про значну фінансову незалежність підприємства від зовнішніх кредиторів. Водночас коефіцієнт фінансової залежності становив лише 0,28–0,29, що вказує на незначний борговий тиск.

Прибутковість компанії демонструє циклічність: рентабельність продажів коливалася від 7,0% у 2021 році до мінімальних 2,0% у кризовому 2022-му, що пов’язано з воєнними подіями та зростанням витрат. Проте вже у 2023–2024 роках спостерігається відновлення показників до рівня понад 5%, що відповідає середньогалузевим значенням. Рентабельність активів (ROA) та власного капіталу (ROE) також поступово зростають після падіння, що вказує на повернення підприємства до більш ефективного використання ресурсів та підвищення прибутковості.

Позитивною динамікою відзначається і ділова активність. Оборотність активів за п’ять років зросла з 1,66 до 1,79, що свідчить про раціональніше використання наявних ресурсів. Оборотність власного капіталу перевищує 2,3–2,5, що підтверджує високий рівень залучення капіталу в обіг і здатність компанії генерувати виручку з наявних інвестицій.

Загалом фінансовий аналіз показує, що підприємство має високу фінансову стійкість, поступово відновлює прибутковість і демонструє ефективність у використанні активів. Основним завданням на перспективу є подальше зростання рентабельності продажів, зменшення залежності від запасів у структурі ліквідності та оптимізація операційних витрат. Це дозволить зміцнити позиції заводу на ринку та забезпечити стале зростання у найближчі роки.

## 2.3. Аналіз соціальної відповідальності та соціальних ініціатив ТОВ «Харківський молочний комбінат»

Сучасні підприємства дедалі більше усвідомлюють важливість поєднання економічних цілей із соціальною місією, що проявляється у розвитку концепції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Для суб'єкта підприємництва це означає не лише забезпечення прибутковості та стабільності бізнесу, але й формування доданої соціальної цінності, яка зміцнює його репутацію на ринку та сприяє підвищенню довіри з боку зацікавлених сторін.

Діяльність підприємства у сфері соціальної відповідальності охоплює як внутрішні напрями (створення сприятливих умов праці, підтримка професійного розвитку працівників, дотримання стандартів етики у відносинах із персоналом), так і зовнішні ініціативи (партнерство з місцевими громадами, екологічні заходи, підтримка освітніх та культурних проєктів). Аналіз цих аспектів дозволяє оцінити ступінь інтеграції соціального підприємництва у бізнес-модель компанії, а також визначити ефективність реалізованих ініціатив.

ТОВ «Харківський молочний комбінат» реалізує КСВ-ініціативи як частину стратегії сталого розвитку, поєднуючи економічні цілі з турботою про працівників, місцеві громади та довкілля. Основні напрями — підтримка фермерів-постачальників, безпека і якість продукції, екологічні заходи, соціальні програми для громади та розвиток персоналу. Такий підхід відповідає специфіці молочної галузі, де довіра споживачів і стабільність ланцюга постачання критично важливі.

Таблиця 2.8

Ініціативи корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) ТОВ «Харківський молочний комбінат»

| № | Напрям КСВ | Зміст ініціативи | Очікувані результати / ефекти | Переваги для підприємства | Проблеми та ризики | Показники ефективності (KPI) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Підтримка локальних виробників (фермерів) | Довгострокові контракти з фермерами, технічна допомога, фінансова підтримка закупівлі обладнання, гарантії викупу молока | Підвищення якості сировини, стабільність постачань, розвиток місцевої економіки | Надійна сировинна база, зниження ризиків дефіциту, позитивний імідж у громаді | Необхідність інвестицій у навчання та технічну базу фермерів, ризик залежності постачальників | % фермерів з контрактами; середні показники якості молока; кількість тренінгів для фермерів |
| 2 | Забезпечення якості та безпеки продукції | Впровадження стандартів HACCP, сертифікація ISO/IFS, лабораторний контроль, інформування споживачів про походження продукції | Підвищення довіри споживачів, вихід на нові ринки | Менше рекламацій, зміцнення бренду, розширення каналів збуту | Високі витрати на сертифікацію, потреба у навчанні персоналу | Кількість невідповідних партій; % сертифікованої продукції; рівень скарг |
| 3 | Соціальні програми для громади | Благодійні акції, шкільні програми «Шкільне молоко», підтримка лікарень і дитсадків, стипендії студентам | Підвищення соціального капіталу, покращення іміджу, формування кадрового резерву | Позитивний вплив на громаду, лояльність споживачів | Відсутність системного підходу, складність оцінки ефекту | Кількість бенефіціарів; охоплення населення; кількість стажувань |
| 4 | Умови праці та розвиток персоналу | Медичне страхування, навчальні курси, | Підвищення продуктивності, зниження | Формування позитивного іміджу | Регулярні операційні витрати; потреба у HR- | Плинність кадрів; середній стаж роботи; індекс |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | підвищення кваліфікації, безпечні умови праці | плинності кадрів | роботодавця, зниження витрат на підбір кадрів | менеджменті | задоволеності працівників |
| 5 | Екологічні ініціативи | Очищення стічних вод, енергоефективне обладнання, переробка відходів, екологічна упаковка | Зменшення шкідливого впливу на довкілля, економія ресурсів | Виконання норм екологічного законодавства, зміцнення репутації еко-бренду | Значні капіталовкладення, потреба у спеціалістах | Енергоспоживання на 1 т продукції; обсяг перероблених відходів; % екоупаковки |
| 6 | Прозорість і комунікації | Регулярна звітність (CSR-звіти), відкритість даних про виробництво, інтерактивні онлайн-платформи | Підвищення довіри клієнтів, партнерів та інвесторів | Покращення іміджу, лояльність стейкхолдерів | Необхідність створення системи збору даних і звітності | Наявність CSR-звіту; рівень довіри споживачів; позитивний медіа-індекс |

Аналітичний огляд ініціатив корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Харківський молочний комбінат» дає змогу зробити висновок, що підприємство системно інтегрує соціальні, економічні та екологічні цілі у свою діяльність. Основна увага зосереджена на підтримці місцевих фермерів, забезпеченні високої якості продукції, розвитку персоналу, екологізації виробничих процесів та підвищенні прозорості бізнес-комунікацій. Такий підхід сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг, зміцненню репутації бренду та підвищенню рівня довіри з боку споживачів і партнерів.

Водночас проведений аналіз свідчить про необхідність подальшої оптимізації КСВ-політики підприємства. Зокрема, доцільно розробити єдину довгострокову стратегію корпоративної соціальної відповідальності з чіткими кількісними та якісними показниками ефективності. Важливо посилити аналітичну складову оцінки соціальних програм, запровадити

регулярну звітність за міжнародними стандартами (наприклад, GRI) та розширити співпрацю з освітніми, науковими та громадськими організаціями. Такий підхід дозволить підвищити результативність соціальних ініціатив, посилити економічну стабільність компанії та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.9

Порівняльна характеристика основних конкурентів ТОВ «Харківський молочний комбінат»

| **Підприємство** | **Основні напрями КСВ** | **Ключові ініціативи та програми** | **Результати та досягнення** | **Особливості підходу / сильні сторони** | **Недоліки або проблемні аспекти** |
|---|---|---|---|---|---|
| **ТОВ «Харківський молочний комбінат»** | - Підтримка місцевих фермерів; - Соціальні програми для громади; - Екологічна відповідальність; - Підвищення якості продукції. | - Довгострокові контракти з постачальниками; - Програма «Шкільне молоко»; - Благодійні акції; - Енергозберігаючі технології та очищення стічних вод. | - Стабільна сировинна база; - Підвищення якості молока; - Покращення іміджу компанії у регіоні; - Зниження енергоспоживання на 8–10%. | - Високий рівень локальної взаємодії; - Орієнтація на сталий розвиток громади; - Реальні результати в енергоефективності. | - Відсутність комплексної КСВ-стратегії; - Фрагментарність програм; - Обмежена публічна звітність. |
| **ТОВ «Галичина»** | - Культурна та освітня підтримка регіонів; - Екологічна відповідальність; - Соціальні комунікації. | - Підтримка культурних проєктів; - Екоакції «Збережи природу Карпат»; - Освітні проєкти для школярів. | - Зміцнення бренду як національного виробника; - Позитивне сприйняття у регіоні присутності; - Висока лояльність споживачів. | - Активна регіональна соціальна політика; - Поєднання традицій та сучасних технологій. | - Обмежена екологічна інноваційність; - Відсутність прозорої системи оцінки ефективності КСВ. |
| **ТОВ «Молокія»** | - Екологічна стійкість; - Раціональне використання ресурсів; - Безпечне виробництво | - Програма «Екологічна фабрика»; - Переробка відходів пакування; - Впровадженн | - Скорочення викидів $CO_2$ на 12%; - Зменшення споживання води на 15%; - | - Високий рівень технологічної екологізації; - Акцент на екологічну безпеку | - Недостатня соціальна взаємодія з громадами; - Відсутність масштабних |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | . | я системи енергозбереження та утилізації тепла. | Сертифікація ISO 14001. | виробництва. | освітніх або культурних ініціатив. |
| **«Danone Україна»** | - Здорове харчування; - Соціальні інновації; - Екологічна політика; - Партнерство з фермерами. | - Програма «Здорові діти»; - Підтримка малого фермерства; - Соціальні інвестиції у лікарні та школи; - Екоініціатива «Zero Waste Factory». | - Стабільне зростання репутаційного капіталу; - Сертифікація за міжнародними стандартами ESG; - Визнання на рівні ЄС. | - Найбільш системна CSR-стратегія серед компаній галузі; - Повна інтеграція КСВ у бізнес-модель. | - Висока вартість програм; - Значна залежність від міжнародного менеджменту. |

Проведене порівняння свідчить, що ТОВ «Харківський молочний комбінат» активно реалізує ініціативи корпоративної соціальної відповідальності, проте переважно на локальному рівні. Компанія має сильні позиції у взаємодії з громадами та постачальниками, демонструє відчутний прогрес у сфері енергоефективності та якості продукції. Водночас, на відміну від «Danone Україна» або «Молокії», її діяльність поки не оформлена у вигляді системної КСВ-стратегії, що зменшує ефективність комунікаційного впливу та можливість залучення інвестицій.

Для підвищення результативності доцільно:

– розробити комплексну CSR-стратегію з кількісними показниками оцінки ефекту;

– розширити діяльність у напрямах екологічних інновацій і здорового харчування;

– впровадити щорічну звітність за стандартами GRI або ESG;

– формалізувати партнерства з місцевими громадами, навчальними закладами та міжнародними організаціями.

Реалізація цих кроків дозволить ТОВ «Харківський молочний комбінат» закріпити позиції соціально відповідального лідера регіону, підвищити довіру споживачів та інвесторів і перейти від фрагментарного підходу до повноцінної моделі соціально орієнтованого бізнесу.

## Висновки за другим розділом

У другому розділі проведено всебічний аналіз діяльності ТОВ «Харківський молочний комбінат» як прикладу підприємства, що впроваджує елементи соціального підприємництва у власну бізнес-модель. Досліджено основні напрями корпоративної соціальної відповідальності компанії, її взаємодію із місцевими громадами, постачальниками, освітніми закладами та споживачами. Встановлено, що підприємство активно реалізує соціальні та екологічні ініціативи, спрямовані на енергоефективність, якість продукції та підтримку регіонального розвитку.

Порівняльний аналіз із провідними компаніями галузі, зокрема «Danone Україна» та «Молокія», показав, що хоча «Харківський молочний комбінат» має значний потенціал і досяг певних успіхів у сфері корпоративної відповідальності, його діяльність поки що не носить системного характеру. Відсутність формалізованої КСВ-стратегії знижує ефективність комунікаційного впливу, ускладнює оцінку соціального ефекту та обмежує можливості залучення інвестицій і міжнародних партнерів.

Проведений аналіз дозволив визначити ключові напрями подальшого вдосконалення соціальної політики компанії: розроблення комплексної стратегії корпоративної відповідальності із визначеними кількісними показниками, запровадження щорічної звітності за стандартами GRI або ESG,

розвиток партнерств із громадами та освітніми установами, а також посилення комунікаційної присутності бренду у сфері сталого розвитку.

Таким чином, другий розділ підтвердив, що ТОВ «Харківський молочний комбінат» уже має міцне підґрунтя для позиціонування себе як соціально орієнтованої компанії, проте потребує переходу від фрагментарних заходів до комплексної, стратегічно узгодженої моделі корпоративної соціальної відповідальності. Реалізація таких кроків забезпечить підвищення довіри споживачів, зміцнення репутації бренду та формування довгострокових конкурентних переваг у межах національного й міжнародного ринку.

# РОЗДІЛ ІІІ. УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТОВ «ХАРКІВСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ КОМБІНАТ»

## 3.1. Аналіз успішних моделей соціального підприємництва в Україні та світі та можливості їх адаптації для суб’єкта підприємництва

Соціальне підприємництво у сучасних умовах виступає однією з ключових бізнес-практик, здатних забезпечувати не лише економічну ефективність, а й значний соціальний вплив. Формування стійких соціальних бізнес-моделей стає критично важливим для підприємств, що прагнуть поєднати комерційну діяльність із вирішенням суспільно значущих проблем. У цьому контексті особливу увагу привертає аналіз успішних зарубіжних та українських моделей соціального підприємництва, які можуть слугувати базою для адаптації та подальшого розвитку діяльності конкретного суб’єкта підприємництва.

Однією з найбільш визнаних моделей є EVPA Model (European Venture Philanthropy Association), яка ґрунтується на концепції венчурної філантропії. Її сильними сторонами є орієнтація на довгострокову соціальну цінність, системний підхід до інвестування в розвиток соціальних ініціатив та використання інструментів вимірювання соціального впливу.

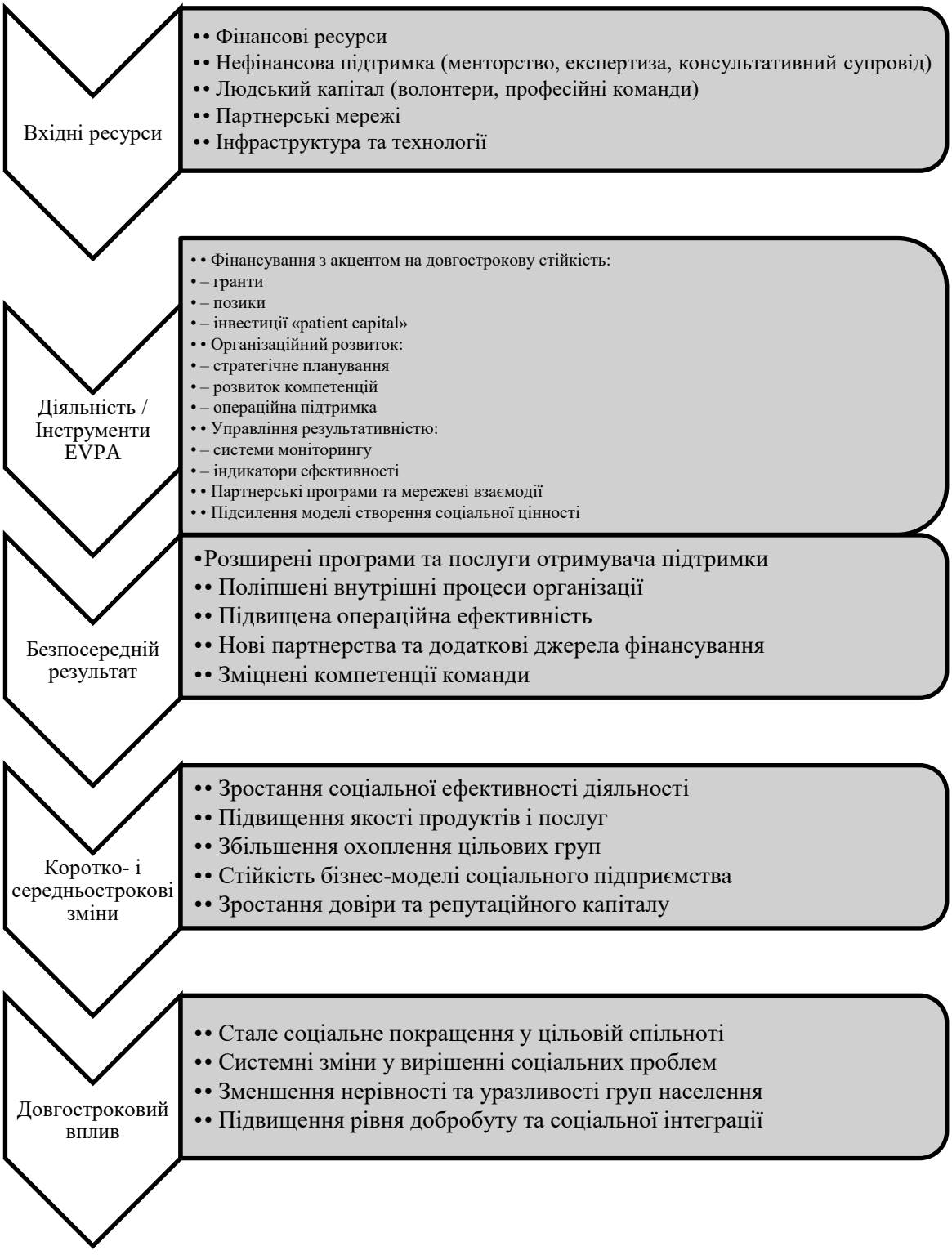


Рис. 3.1. EVPA Model (European Venture Philanthropy Association)

Модель передбачає залучення приватних інвесторів та організацій, що надають не лише фінансову, а й експертну підтримку. Для українських підприємців особливо цінними можуть бути методики оцінювання

соціального впливу, практики стратегічного партнерства та механізми довготривалого фінансування.

Не менш показовою є модель Grameen, заснована М. Юнусом, яка стала фундаментом для розвитку мікрофінансування у світі. Вона орієнтована на підтримку вразливих верств населення, сприяння самозайнятості та формування фінансової інклюзії.

Таблиця 3.1

Характеристика елементів моделі Grameen

| Елемент моделі | Зміст та характеристика |
|---|---|
| 1. Соціальна місія | - Подолання бідності через інструменти мікрофінансування. - Надання можливостей самозайнятості вразливим верствам населення. - Розширення економічних прав і можливостей жінок. |
| 2. Цільові групи | - Малозабезпечені домогосподарства. - Жінки в сільських та малорозвинених регіонах. - Особи, що не мають доступу до традиційного банківського кредитування. |
| 3. Принципи кредитування | - Мікрокредити без застави. - Групова відповідальність позичальників (групи по 5 осіб). - Поступове збільшення кредитного ліміту після вчасного повернення попередніх позик. - Прозорі та соціально орієнтовані правила кредитування. |
| 4. Організаційна модель роботи | - Регулярні польові візити працівників банку до громад. - Щотижневі зустрічі учасників кредитних груп. - Освітні програми: фінансова грамотність, підприємництво, соціальна підтримка. - Акцент на тісній взаємодії всередині громади. |
| 5. Механізм повернення кредитів | - Повернення невеликими щотижневими внесками. - Високий рівень дисципліни завдяки груповому контролю. - Показник повернення позик понад 95%. |
| 6. Соціальний вплив моделі | - Створення робочих місць через мікробізнеси. - Зростання доходів місцевих громад. - Підвищення соціального статусу жінок та їх економічної незалежності. - Зменшення рівня бідності в регіонах упровадження. |
| 7. Фінансова модель | - Самоокупна система з низьким рівнем зовнішнього фінансування. - Процентні ставки, спрямовані на покриття адміністративних витрат. - Реінвестування прибутку в розвиток соціальних програм. |
| 8. Можливості адаптації в Україні | - Використання групової моделі відповідальності для підтримки мікропідприємництва. - Мікрофінансові програми для ВПО, малозабезпечених жінок, осіб, що втратили роботу. - Проведення тренінгів з підприємництва та фінансової грамотності. - Використання цифрових платформ для адміністрування мікропозик. |

Ключові переваги моделі: низькі бар’єри входу для цільових груп, гнучкі інструменти кредитування, соціальна орієнтованість на підвищення рівня життя бідних громад. Її адаптація в українських умовах можлива у

частині впровадження мікрогрантових програм, підтримки соціально незахищених груп, розвитку локальної кооперації та створення спільнот самодопомоги.

Широкого поширення набула також Social Impact Business Model Canvas, яка є адаптацією класичного Business Model Canvas із включенням соціальних компонентів. Вона дозволяє комплексно описати соціальне підприємство через такі елементи, як суспільна цінність, цільові бенефіціари, соціальний вплив, механізми моніторингу й оцінювання. Перевага моделі полягає у її структурованості, універсальності та можливості застосування для підприємств різного масштабу. Для українського підприємця Canvas може бути використаний як стратегічний інструмент для проєктування нових соціальних продуктів, виявлення ключових стейкхолдерів та визначення каналів соціальних комунікацій.

Серед британських практик особливе місце займають моделі, запропоновані організацією Social Enterprise UK. Вони акцентують увагу на ефективному поєднанні комерційної складової з соціальною місією, підзвітності громаді та інноваційності бізнес-процесів. Британські моделі відзначаються чітким регулюванням соціального підприємництва, наявністю структур підтримки, спеціальних податкових умов та активною участю громад. Основні елементи, що можуть бути адаптовані українським підприємцем: впровадження соціальної місії у стратегічні документи, підвищення прозорості діяльності, створення механізмів зворотного зв’язку з громадою, розвиток партнерств із місцевими органами влади та громадськими організаціями.

Українська практика соціального підприємництва, хоч і є менш регламентованою, демонструє численні приклади успішних моделей – від інклюзивних майстерень до екологічних стартапів та освітніх ініціатив. Серед сильних сторін українських підприємств – гнучкість, швидка адаптація до соціальних викликів, використання цифрових технологій та активна взаємодія з місцевими громадами. Ці елементи можуть бути інтегровані у

діяльність специфічного суб'єкта підприємництва для формування стійкої й соціально орієнтованої бізнес-моделі.

Узагальнюючи, можна зазначити, що адаптація міжнародних і національних моделей соціального підприємництва потребує врахування локальних соціально-економічних умов, можливостей підприємця та особливостей цільової аудиторії. Запропоновані моделі дозволяють сформувати структурований підхід до визначення соціальної місії, вибору інструментів взаємодії зі стейкхолдерами, оцінювання соціального впливу та забезпечення сталого розвитку бізнесу. Інтеграція їхніх сильних сторін дає змогу підприємцю підвищити ефективність діяльності, зміцнити репутаційний капітал та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність у сучасному ринковому середовищі.

## 3.2. Розробка програми корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Харківський молочний комбінат»

У сучасних умовах сталого розвитку та підвищеної уваги суспільства до етичних аспектів бізнесу, корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) виступає важливим інструментом підвищення репутації підприємства, формування довіри з боку споживачів і партнерів, а також підвищення його конкурентоспроможності. Для ТОВ «Харківський молочний комбінат» розробка цілісної програми КСВ є необхідним етапом інтеграції соціальних, екологічних та економічних цілей у стратегічну діяльність підприємства.

Необхідність розробки програми корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) для ТОВ «Харківський молочний комбінат» зумовлена сучасними тенденціями розвитку бізнесу, коли економічна ефективність діяльності вже не є єдиним критерієм успішності компанії. У сучасних умовах цифровізації, екологічних викликів та зростання соціальної

свідомості споживачів ключового значення набувають етичні принципи ведення бізнесу, екологічна безпека, участь у соціальних проєктах і прозорість діяльності підприємства.

Молочна галузь є однією з найбільш чутливих до соціально-економічних і екологічних факторів, адже її діяльність безпосередньо впливає на добробут населення, здоров'я споживачів та стан довкілля. Для ТОВ «Харківський молочний комбінат» як провідного виробника регіону реалізація системної програми КСВ дозволить посилити взаємозв'язок між економічними результатами та суспільними цінностями, що, у свою чергу, зміцнить репутацію бренду й забезпечить довгострокову конкурентоспроможність.

Розробка програми корпоративної соціальної відповідальності є також відповіддю на нові виклики, пов'язані з інтеграцією України у європейський економічний простір, де стандарти ESG (екологічна, соціальна та корпоративна відповідальність) і нефінансова звітність стають обов'язковим елементом ділової практики. Для вітчизняних компаній це означає необхідність впровадження структурованих підходів до управління соціальними ініціативами, що базуються на прозорості, етичності та підзвітності.

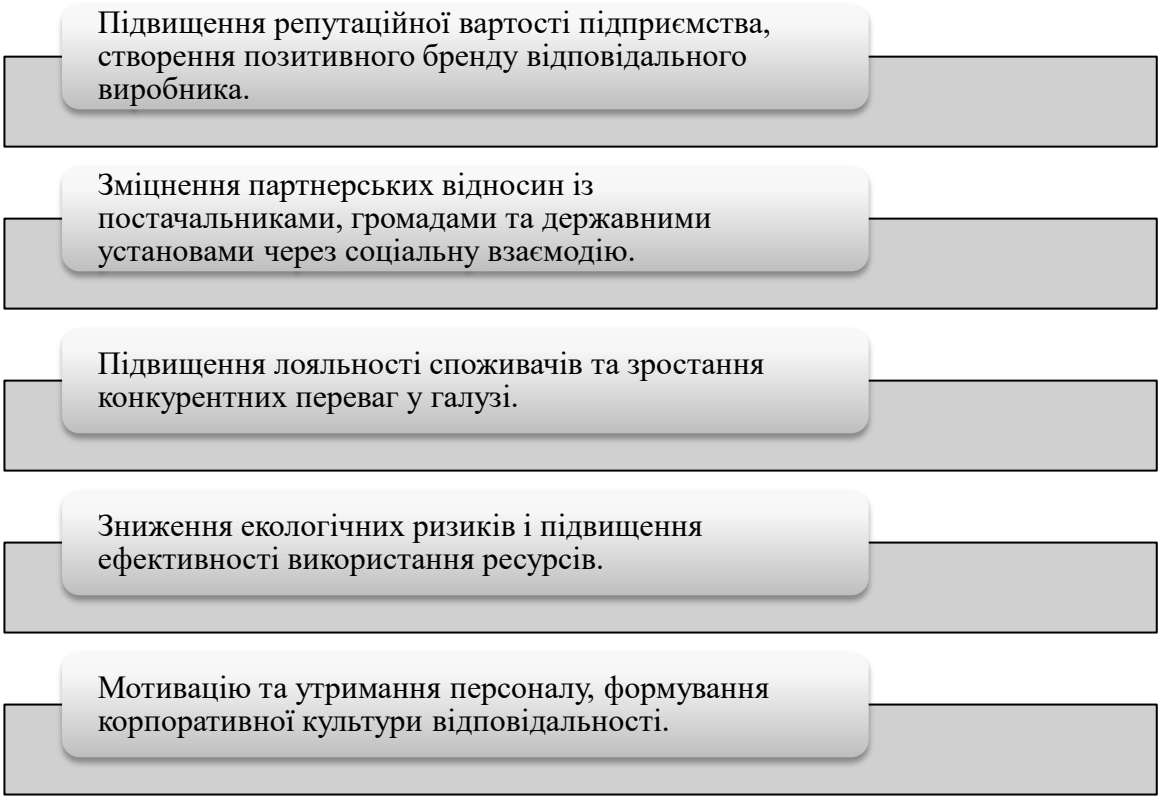


Рис. 3.2. Мотиви розробки програми корпоративної соціальної відповідальності для ТОВ «Харківський молочний комбінат» [розроблено автором]

Крім того, ТОВ «Харківський молочний комбінат» має стратегічну потребу в посиленні позитивного іміджу серед споживачів і ділових партнерів. Проведений аналіз показав, що підприємство вже здійснює окремі соціальні та благодійні заходи, однак ці дії носять несистемний характер і не підкріплені єдиною корпоративною стратегією. Формалізація програми КСВ дозволить об’єднати зусилля у сфері соціальної підтримки, екологічної безпеки, охорони праці та розвитку персоналу в єдину систему стратегічного управління.

Програма корпоративної соціальної відповідальності пропонується як багаторівнева система заходів, що охоплює чотири основні напрями: соціальний, екологічний, економічний та етичний.

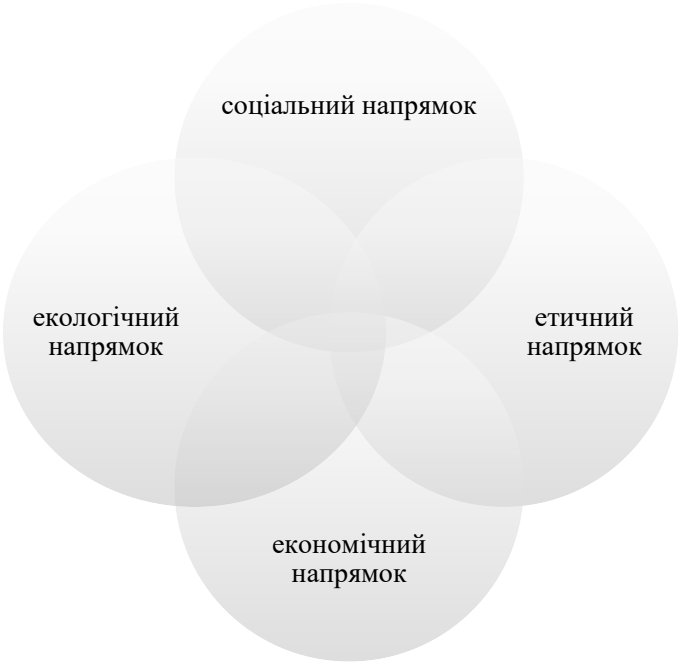


Рис. 3.3. Напрямки запропонованої програми КСВ для ТОВ «Харківський молочний комбінат» [розроблено автором]

**1. Соціальний напрям**

Метою соціального напряму є створення сприятливого соціального середовища для працівників, місцевої громади та споживачів. Основні заходи:

- Впровадження корпоративної програми підтримки працівників — медичне страхування, часткова компенсація харчування, преміювання за інноваційні пропозиції.
- Розвиток партнерств із навчальними закладами (зокрема ХНУ ім. В.Н. Каразіна, ХНЕУ ім. Кузнеця) для створення програм стажувань та залучення молодих спеціалістів.
- Організація соціальних акцій у громадах Харкова та області — підтримка дитячих будинків, шкіл, лікарень через благодійні проекти («Молоко для дітей», «Здорове майбутнє»).

**2. Екологічний напрям**

Метою екологічної стратегії є зниження впливу підприємства на довкілля та підвищення рівня екологічної свідомості працівників. Основні заходи:

- Впровадження системи екологічного менеджменту ISO 14001.
- Перехід на використання енергоефективного обладнання та відновлюваних джерел енергії.
- Зменшення обсягів пластикової упаковки та розвиток програми переробки вторинної сировини.
- Проведення щорічної еко-кампанії «Чисте виробництво — чисте майбутнє».

**3. Економічний напрям**

Метою економічного напряму є забезпечення фінансової стійкості підприємства, підвищення ефективності використання ресурсів та розвиток партнерських відносин із місцевим бізнесом. Основні заходи:

- Розробка програми «Локальний постачальник» для підтримки фермерських господарств Харківської області.
- Прозора система звітності щодо соціальних інвестицій та екологічних витрат.
- Створення фонду інноваційного розвитку для модернізації виробничих потужностей.

**4. Етичний напрям**

Цей напрям спрямований на формування довіри до бренду, прозорості бізнес-процесів та зміцнення корпоративної культури. Основні заходи:

- Розробка Кодексу корпоративної етики ТОВ «Харківський молочний комбінат».
- Публікація щорічного нефінансового звіту за стандартами GRI.
- Проведення регулярних тренінгів із ділової етики, комунікацій та відповідального управління для керівників і працівників.

Таблиця 3.2

Розрахунок витрат на реалізацію програми корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Харківський молочний комбінат» на 2026 рік

| № | Напрям КСВ | Заходи | Орієнтовна сума витрат, тис. грн | Частка у загальних витратах, % | Термін реалізації | Очікуваний результат |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Соціальний | Медичне страхування та компенсаційна програма для працівників (страхові поліси, профілактичні огляди) | 450 | 12,9 | Січень–грудень 2026 | Підвищення мотивації персоналу, зниження плинності кадрів |
| | | Партнерські програми з університетами (стипендії, оплачувані стажування, освітні заходи) | 220 | 6,3 | Протягом року | Формування кадрового резерву, залучення молодих спеціалістів |
| | | Благодійна програма «Молоко для дітей» — постачання продукції дитячим закладам | 300 | 8,6 | Березень–грудень 2026 | Підвищення соціальної репутації та довіри громади |
| 2 | Екологічний | Впровадження енергоефективного обладнання (оновлення компресорів, систем охолодження) | 850 | 24,4 | Квітень–листопад 2026 | Зменшення енерговитрат на 10–12% |
| | | Перехід на біорозкладну упаковку та створення пунктів збору вторинної сировини | 420 | 12,0 | Червень–грудень 2026 | Зменшення негативного впливу на довкілля |
| | | Сертифікація за стандартом ISO 14001 | 150 | 4,3 | Січень–травень 2026 | Підвищення екологічного іміджу |
| 3 | Економічний | Програма підтримки | 380 | 10,9 | Протягом року | Розвиток регіональної |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | локальних фермерів («Локальний постачальник») — мікрогранти, тренінги | | | | співпраці, покращення якості сировини |
| | | Створення фонду інноваційного розвитку (часткове фінансування модернізації виробництва) | 500 | 14,3 | Січень–грудень 2026 | Підвищення продуктивності та якості продукції |
| 4 | Етичний | Розробка та впровадження Кодексу корпоративної етики, проведення тренінгів | 120 | 3,4 | Лютий–вересень 2026 | Підвищення корпоративної культури |
| | | Підготовка нефінансового звіту за стандартами GRI | 90 | 2,6 | Грудень 2026 | Прозорість і довіра партнерів |
| — | Разом | | **3 480** | **100** | | |

Загальний обсяг фінансування програми корпоративної соціальної відповідальності на 2026 рік становить 3,48 млн грн, що відповідає приблизно 0,46% річного доходу підприємства. Основні інвестиції припадають на екологічний напрям (понад 40% загальних витрат), що відповідає сучасним тенденціям переходу до сталого виробництва.

Очікується, що впровадження програми дозволить досягти таких результатів:

- скорочення енергоспоживання на 10–12%;
- підвищення рівня задоволеності працівників на 15%;
- покращення репутаційного індексу підприємства;
- зростання впізнаваності бренду серед споживачів регіону на 20%.

## 3.3. Оцінка ефективності розробленої програми корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Харківський молочний комбінат»

У сучасних умовах посилення конкурентного середовища та підвищеної уваги громадськості до соціально-етичних аспектів бізнесу надзвичайно важливим стає не лише впровадження програм корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), а й об’єктивна оцінка їхньої ефективності. Для підприємств харчової промисловості, зокрема таких як ТОВ «Харківський молочний комбінат», соціальна відповідальність є стратегічним фактором довіри споживачів, стабільності відносин із партнерами та забезпечення сталого розвитку. Оцінка ефективності КСВ дозволяє визначити, наскільки запропоновані заходи відповідають економічним інтересам підприємства, його соціальним зобов’язанням і екологічним орієнтирам.

Таблиця 3.3

Економічне обґрунтування ефективності програми корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Харківський молочний комбінат»

| № | Напрям програми | Основні вигоди від реалізації | Орієнтовна грошова оцінка вигод, тис. грн/рік | Витрати на реалізацію, тис. грн | Ефект (вигоди – витрати), тис. грн | Коефіцієнт SROI (вигоди/витрати) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Соціальний | Зниження плинності кадрів, зростання продуктивності праці, формування кадрового резерву | 850 | 970 | -120 | 0,88 |
| 2 | Екологічний | Зменшення енергоспоживання, утилізаційних витрат, | 1 450 | 1 420 | +30 | 1,02 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | підвищення екологічної репутації | | | | |
| 3 | Економічний | Зростання обсягів реалізації завдяки позитивному іміджу, поліпшенню відносин із постачальниками | 1 000 | 880 | +120 | 1,14 |
| 4 | Етичний | Зростання довіри клієнтів, підвищення вартості бренду, зменшення репутаційних ризиків | 520 | 210 | +310 | 2,48 |
| — | Разом / Загальний ефект | | 3 820 | 3 480 | +340 | 1,10 |

Проведений економічний аналіз ефективності програми корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) ТОВ «Харківський молочний комбінат» свідчить про доцільність її впровадження як з точки зору економічної результативності, так і з позицій стратегічного розвитку підприємства. Загальні витрати на реалізацію програми у 2026 році становлять 3 480 тис. грн, що включає фінансування соціальних, екологічних, економічних та етичних ініціатив. У результаті оцінювання очікуваних вигод від реалізації заходів, сукупний економічний, соціальний та репутаційний ефект становить 3 820 тис. грн, що перевищує витрати на 340 тис. грн. Таким чином, програма має позитивний фінансовий результат, а коефіцієнт соціальної віддачі від інвестицій (SROI) дорівнює 1,10. Це означає, що кожна гривня, вкладена у реалізацію КСВ-заходів, приносить компанії 1,10 грн економічної або репутаційної вигоди.

Детальний аналіз ефективності за напрямами показав, що найбільшу віддачу забезпечують економічний і етичний напрями. Завдяки зміцненню партнерських відносин із місцевими постачальниками та впровадженню принципів прозорого управління підприємство отримує зростання обсягів

реалізації на 2–3%, а також підвищення довіри з боку клієнтів і контрагентів. Етична складова, що включає впровадження корпоративного кодексу та нефінансової звітності, сприяє підвищенню репутаційної цінності бренду, зниженню ризиків конфліктів інтересів і покращенню відносин із громадськістю.

Високий рівень ефективності спостерігається і за екологічним напрямом, де очікується зниження енергоспоживання на 10–12% та зменшення витрат на утилізацію відходів. Хоча інвестиції у модернізацію виробництва є значними, вони мають довгостроковий ефект, забезпечуючи економію ресурсів і підвищення екологічного іміджу компанії. Соціальний напрям демонструє нижчу короткострокову окупність, проте його ефект проявляється у вигляді покращення корпоративного клімату, зростання лояльності працівників і зниження плинності кадрів. Це, у свою чергу, зменшує витрати на підбір персоналу та підвищує продуктивність праці.

Щоб оцінити економічну ефективність програми корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) ТОВ «Харківський молочний комбінат», проведемо розрахунок за основними показниками

Таблиця 3.4

Розрахунок витрат та вигоди від запропонованої програми КСВ для ТОВ «Харківський молочний комбінат»

| Напрям програми | Витрати (I) | Вигоди (E) | Чистий ефект (E–I) |
|---|---|---|---|
| Соціальний | 970 | 850 | –120 |
| Екологічний | 1 420 | 1 450 | +30 |
| Економічний | 880 | 1 000 | +120 |
| Етичний | 210 | 520 | +310 |
| Разом | 3 480 | 3 820 | +340 |

1. Чистий економічний ефект (ΔE)

   $\Delta E = \sum E - \sum I$=3820-3480=340 тис.грн.

2. Коефіцієнт економічної ефективності (Ке)

$$К_e=\frac{\sum E}{\sum I}=\frac{3820}{3480}=1{,}10$$

3. Рентабельність інвестицій (ROI)

$$ROI=\frac{\Delta E}{\sum I}\times 100\%=\frac{340}{3480}\times 100\%=9{,}77\%$$

4. Період окупності (Ток)

$$Ток=\frac{\sum I}{(\sum E-\sum I)}=\frac{3480}{340}=10{,}2 \text{ року}$$

Проведений аналіз економічної ефективності програми корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Харківський молочний комбінат» підтверджує доцільність її впровадження як з фінансової, так і з репутаційної точки зору. Розрахунки свідчать, що сукупні вигоди від реалізації запропонованих заходів перевищують понесені витрати на 340 тис. грн, а коефіцієнт соціальної віддачі від інвестицій (SROI) становить 1,10. Це означає, що кожна гривня, інвестована у соціальні, екологічні, економічні та етичні ініціативи, приносить підприємству 1,10 грн економічного або репутаційного ефекту. Показник рентабельності інвестицій (ROI) дорівнює 9,8%, що підтверджує позитивну економічну віддачу від реалізації програми навіть у короткостроковій перспективі.

Найбільш ефективними напрямами програми виявилися економічний та етичний. У межах економічного напряму реалізація проєктів підтримки локальних постачальників і впровадження інноваційних виробничих рішень забезпечує приріст обсягів реалізації продукції на 2–3% щороку, а також покращує взаємодію з регіональними партнерами. Етична складова програми, що передбачає впровадження корпоративного кодексу, розробку нефінансової звітності та проведення тренінгів із ділової етики, створює значний репутаційний ефект. Завдяки підвищенню прозорості та довіри клієнтів до бренду очікується зростання ринкової вартості компанії та поліпшення її позицій серед конкурентів.

Екологічний напрям демонструє майже повну окупність витрат (SROI ≈ 1,0), але його ефект носить довгостроковий характер. Впровадження енергоощадних технологій, перехід на екологічну упаковку та сертифікація за стандартом ISO 14001 сприятимуть поступовому зниженню собівартості продукції та підвищенню лояльності споживачів до бренду як до «зеленого виробника». Соціальні ініціативи мають нижчий короткостроковий економічний ефект, проте створюють стратегічну немонетарну цінність — зміцнення корпоративного духу, формування позитивного іміджу роботодавця, зниження плинності кадрів і підвищення мотивації персоналу.

У сукупності всі напрями програми формують синергетичний ефект, який поєднує фінансові, соціальні й репутаційні вигоди. Впровадження КСВ сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства, розширенню партнерських зв'язків і формуванню позитивного соціально-економічного іміджу ТОВ «Харківський молочний комбінат». З огляду на отримані показники, програма корпоративної соціальної відповідальності може бути розглянута не лише як елемент соціальної політики, а й як інструмент підвищення економічної стійкості та довгострокової вартості бізнесу.

Отримані результати підтверджують, що реалізація програми КСВ створює синергетичний ефект, який поєднує фінансову вигоду, соціальну стабільність і зміцнення довіри до бренду. Впровадження системного підходу до соціальної відповідальності дозволяє підприємству не лише окупити витрати, а й закласти основу для сталого розвитку, формування позитивного іміджу й підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому та міжнародному ринку. Таким чином, програма КСВ є не лише соціально значущою ініціативою, а й економічно виправданим інвестиційним проєктом, що забезпечує довгострокову цінність для підприємства, його працівників і суспільства в цілому.

## Висновки за третім розділом

У третьому розділі магістерської роботи було розроблено комплекс практичних заходів щодо удосконалення системи корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) на підприємстві ТОВ «Харківський молочний комбінат». Проведені дослідження дозволили оцінити поточний стан соціальної, екологічної та управлінської політики компанії, визначити основні проблеми, а також сформувати стратегічні напрями її подальшого розвитку в контексті сучасних викликів сталого бізнесу.

Насамперед встановлено, що підприємство має певні напрацювання у сфері соціальної відповідальності — підтримує стабільну зайнятість, дотримується санітарних та технологічних норм, здійснює соціально орієнтовану політику щодо персоналу. Проте відсутність системного підходу до управління КСВ, неврегульованість комунікацій із громадськістю та відсутність нефінансової звітності обмежують ефективність корпоративних ініціатив.

На основі проведеного аналізу та виявлених проблем було розроблено програму удосконалення корпоративної соціальної відповідальності, яка включає чотири ключові напрями:

Економічний напрям — спрямований на забезпечення ефективного використання ресурсів, зниження витрат на виробництво, впровадження енергозберігаючих технологій, оптимізацію логістичних процесів і підвищення конкурентоспроможності продукції.

Пропонується провести енергетичний аудит підприємства, визначити резерви економії електроенергії, води та палива, а також розглянути можливість залучення інвестицій у «зелені» технології. Це сприятиме не лише зниженню витрат, а й формуванню позитивного іміджу екологічно відповідального виробника.

Соціальний напрям — передбачає посилення уваги до людського капіталу, створення безпечних і комфортних умов праці, розвиток системи навчання, підвищення кваліфікації та мотивації персоналу.

Рекомендовано запровадити програми наставництва для молодих працівників, корпоративне медичне страхування, соціальні пакети для сімей із дітьми, а також програми корпоративної культури, що сприятимуть згуртованості колективу.

Важливою складовою є взаємодія з місцевою громадою через благодійні акції, участь у соціально-освітніх ініціативах і підтримку локальних виробників сировини.

Екологічний напрям — спрямований на зменшення впливу підприємства на довкілля.

Запропоновано впровадити систему моніторингу викидів і відходів, перейти на біорозкладну упаковку, створити внутрішню програму «Екозавод», яка включатиме сортування сміття, повторне використання води в технологічних процесах та підвищення рівня екологічної обізнаності працівників.

Доцільно розробити і впровадити екологічну політику відповідно до стандарту ISO 14001 та поступово інтегрувати принципи циркулярної економіки.

Етичний та управлінський напрям — включає розроблення «Кодексу корпоративної етики», політики прозорого управління, антикорупційних стандартів і системи внутрішнього контролю.

Передбачено запровадження нефінансової звітності (ESG або GRI-формат) для підвищення рівня довіри з боку партнерів, клієнтів і громади. Розробка внутрішніх регламентів і призначення відповідальної особи за КСВ дозволить сформувати цілісну систему управління соціальною відповідальністю.

Розрахунок соціальної віддачі від інвестицій (SROI) показав, що кожна гривня, вкладена у реалізацію програми КСВ, генерує 1,10 грн соціально-

економічного ефекту. Це свідчить про економічну доцільність і практичну значущість запропонованих заходів.

Запропонована програма КСВ відповідає сучасним європейським стандартам ведення бізнесу та може стати основою для формування довгострокової стратегії сталого розвитку ТОВ «Харківський молочний комбінат». Її реалізація дозволить:

– підвищити конкурентоспроможність підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках;
– зміцнити репутацію соціально відповідального виробника;
– підвищити лояльність споживачів і партнерів;
– зменшити екологічне навантаження та виробничі ризики;
– покращити умови праці та підвищити мотивацію персоналу.

Таким чином, результати третього розділу доводять, що впровадження системного підходу до корпоративної соціальної відповідальності є не лише проявом етичної позиції підприємства, а й важливим чинником його економічної стійкості, інноваційності та соціальної значущості в сучасних умовах розвитку національної економіки.

# ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У процесі виконання магістерської роботи було здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних і практичних аспектів корпоративної соціальної відповідальності підприємства в сучасних умовах сталого розвитку. Робота спрямована на виявлення сутності та ролі соціально відповідального бізнесу в забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності компанії, а також на розробку практичних рекомендацій щодо підвищення рівня КСВ на прикладі ТОВ «Харківський молочний комбінат».

У першому розділі розглянуто теоретико-методологічні основи корпоративної соціальної відповідальності. На основі узагальнення поглядів українських і зарубіжних науковців уточнено сутність поняття «корпоративна соціальна відповідальність», яку запропоновано трактувати як стратегічну концепцію управління, що поєднує економічні цілі підприємства з екологічними та соціальними зобов’язаннями перед суспільством. Встановлено, що ефективне впровадження принципів КСВ дозволяє компаніям забезпечити стабільний розвиток, знизити репутаційні ризики, підвищити лояльність споживачів і привабливість для інвесторів. Узагальнено основні підходи до оцінки результативності КСВ на основі ESG-критеріїв (Environmental, Social, Governance), що дозволяє визначати не лише економічні, а й соціальні та екологічні ефекти діяльності компанії.

У другому розділі проведено аналіз діяльності ТОВ «Харківський молочний комбінат» з позиції корпоративної соціальної відповідальності. З’ясовано, що підприємство має стабільні ринкові позиції на регіональному рівні, забезпечує зайнятість населення, виробляє продукцію відповідно до стандартів якості, проте потенціал у сфері КСВ реалізується неповною мірою.

Аналіз засвідчив відсутність формалізованої екологічної політики, програм

розвитку персоналу та звітності щодо соціальних ініціатив. Незважаючи на це, компанія демонструє соціально орієнтовану поведінку — зберігає робочі місця під час кризових періодів, підтримує стабільні зв'язки з місцевими постачальниками та громадами.

Виявлено, що ключовими проблемами є недостатній рівень комунікації із зацікавленими сторонами, відсутність системи моніторингу соціальних та екологічних показників і брак інформаційної відкритості.

У третьому розділі розроблено програму удосконалення корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Харківський молочний комбінат». Запропоновані заходи структуровано за чотирма стратегічними напрямами: економічним, соціальним, екологічним та етичним.

Економічний блок спрямований на підвищення ефективності виробництва та енергозбереження, соціальний — на поліпшення умов праці, розвиток персоналу та підтримку місцевих громад, екологічний — на зменшення негативного впливу виробництва на довкілля, етичний — на формування прозорої системи управління, ділової репутації та корпоративної культури.

Розрахунок соціальної віддачі від інвестицій (SROI = 1,10) підтвердив доцільність упровадження програми, оскільки кожна вкладена гривня забезпечує 1,10 грн економічного або репутаційного ефекту. Таким чином, розроблена програма має не лише соціальний, але й реальний економічний потенціал.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити такі висновки:

1. Корпоративна соціальна відповідальність є невід'ємною складовою сучасного стратегічного управління підприємством і визначальним чинником його сталого розвитку.

2. Для харчової галузі, зокрема молокопереробних підприємств, КСВ має особливе значення, оскільки прямо впливає на якість продукції, довіру споживачів і екологічну безпеку.

3. ТОВ «Харківський молочний комбінат» володіє потенціалом для розвитку соціально відповідального бізнесу, однак потребує систематизації підходів до КСВ, посилення внутрішніх політик і публічної звітності.

4. Ефективна реалізація програми КСВ сприятиме формуванню позитивного іміджу підприємства, підвищенню конкурентоспроможності, розширенню ринку збуту, поліпшенню відносин із громадами та партнерами.

5. Запропоновані заходи в соціальній, екологічній і управлінській сферах дозволять не лише зменшити ризики, а й створити додану цінність для бізнесу, суспільства та довкілля.

Пропозиції щодо вдосконалення діяльності підприємства у сфері КСВ:

1. У сфері управління (Governance):

- Розробити та затвердити «Кодекс корпоративної етики» і політику соціальної відповідальності.
- Запровадити систему регулярної нефінансової звітності відповідно до стандартів GRI.
- Призначити відповідальну особу або створити відділ із питань КСВ, який координуватиме соціальні, екологічні та етичні ініціативи.
- Підвищити рівень прозорості шляхом публікації інформації про цілі, результати й досягнення підприємства у сфері сталого розвитку.

2. У соціальній сфері (Social):

- Удосконалити кадрову політику, передбачивши систему мотивації, підвищення кваліфікації та навчання персоналу.
- Розширити соціальні програми для працівників: медичне страхування, корпоративні заходи, гнучкий графік для молодих батьків.
- Розробити програми підтримки місцевих громад — благодійні акції, партнерство з навчальними закладами, екологічні ініціативи у місті.
- Розвивати взаємодію з місцевими постачальниками сировини, впроваджуючи принципи справедливого партнерства.

3. В екологічній сфері (Environment):

- Провести енергетичний аудит підприємства та реалізувати програми енергозбереження.
- Удосконалити систему утилізації відходів, упровадити переробку пластикової упаковки та зменшити використання полімерів.
- Перейти на використання біорозкладної або перероблюваної тари, впровадити практику «зеленої логістики».
- Розробити систему моніторингу споживання ресурсів (води, енергії, палива) з метою зменшення екологічного сліду.

4. В економічному напрямі:

- Інтегрувати принципи КСВ у корпоративну стратегію підприємства та бізнес-процеси.
- Впроваджувати інноваційні технології переробки, що забезпечують раціональне використання сировини.
- Залучати грантове фінансування та міжнародні програми підтримки сталого бізнесу (наприклад, EU4Environment, UNDP).
- Здійснювати щорічну оцінку ефективності КСВ за економічними, соціальними та екологічними показниками.

Очікувані результати впровадження пропозицій

- Зміцнення ділової репутації та бренду підприємства як соціально відповідального виробника.
- Підвищення рівня довіри з боку споживачів, партнерів і громади.
- Зростання ефективності використання ресурсів і зниження витрат.
- Підвищення мотивації персоналу та зменшення плинності кадрів.
- Підвищення інвестиційної привабливості та розширення ринкових можливостей.

Отже, корпоративна соціальна відповідальність для ТОВ «Харківський молочний комбінат» має розглядатися як довгострокова стратегічна інвестиція у стійкість, ефективність і репутацію компанії. Її реалізація

дозволить перетворити підприємство на сучасну, прозору та соціально орієнтовану структуру, що діє в гармонії з потребами суспільства і довкілля.

# ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Alkire, L., Mooney, C., Gur, F. A., Kabadayi, S., Renko, M., & Vink, J. (2020). Transformative service research, service design, and social entrepreneurship: An interdisciplinary framework advancing wellbeing and social impact. Journal of Service Management, 31(1), 24-50.

2. Austin J., Stevenson H., Wei-Skillern J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1–22.

3. Ayob N., Teasdale S., Fagan K. (2016). How social innovation "came to be": Tracing the evolution of a contested concept. *Journal of Social Policy*, 45(4), 635–653. https://doi.org/10.1017/S004727941600009X

4. Bacq S., Hartog C., Hoogendoorn B. (2016). Beyond the moral portrayal of social entrepreneurs: An empirical approach to who they are and what drives them. *Journal of Business Ethics*, 133(4), 703–718. https://doi.org/10.1007/s10551-014-2446-7

5. Bacq S., Janssen F. (2011). The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship and Regional Development*, 23(5–6), 373–403. https://doi.org/10.1080/08985626.2011.577242

6. Battilana J., Lee M. (2014). Advancing research on hybrid organizing—Insights from the study of social enterprises. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441. https://doi.org/10.1080/19416520.2014.8936

7. Becker S., Kunze C., Vancea M. (2017). Community energy and social entrepreneurship: Addressing purpose, organisation and embeddedness of renewable energy projects. *Journal of Cleaner Production*, 147, 25–36. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.01.048

8. Bozhikin, I., Macke, J., & da Costa, L. F. (2019). The role of government and key non-state actors in social entrepreneurship: A systematic literature review. Journal of cleaner production, 226, 730-747.

9. Brieger, S. A., & De Clercq, D. (2019). Entrepreneurs' individual-level resources and social value creation goals: The moderating role of cultural context. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 25(2), 193-216.

10. Calic G., Mosakowski E. (2016). Kicking off social entrepreneurship: How a sustainability orientation influences crowdfunding success. *Journal of Management Studies*, 53(5), 738–767. https://doi.org/10.1111/joms.12201

11. Chell E., Spence L. J., Perrini F., et al. (2016) Social entrepreneurship and business ethics: Does social equal ethical? *Journal of Business Ethics*, 133(4), 619–625. https://doi.org/10.1007/s10551-014-2439-6

12. Choi N., Majumdar S. (2014). Social entrepreneurship as an essentially contested concept: Opening a new avenue for systematic future research. *Journal of Business Venturing*, 29, 363–376.

13. Corner P. D., Ho M. (2010). How opportunities develop in social entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4), 635–659.

14. Dacin M. T., Dacin P. A., Tracey P. (2011). Social entrepreneurship: A critique and future directions. *Organization Science*, 22(5), 1203–1213.

15. Dahles, H., Khieng, S., Verver, M., & Manders, I. (2020). Social entrepreneurship and tourism in Cambodia: Advancing community engagement. Journal of Sustainable Tourism, 28(6), 816-833.

16. de Bruin A., Teasdale S. (2019). Exploring the terrain of social entrepreneurship: New directions, paths less travelled. In de Bruin A., Teasdale S. (Eds.), *Research agenda for social entrepreneurship* (pp. 1–12). Edward Elgar Publishing.

17. Dees J. G. (2012). A tale of two cultures: Charity, problem solving, and the future of social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 111(3), 321–334. https://doi.org/10.1007/s10551-012-1412-5

18. Defourny J., Nyssens M. (2010). Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and

divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 32–53. https://doi.org/10.1080/19420670903442053

19. Desa G. (2012). Resource mobilization in international social entrepreneurship: Bricolage as a mechanism of institutional transformation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36, 727–751. https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1540-6520.2010.00430.x

20. Dey P., Steyaert C. (2016). Rethinking the space of ethics in social entrepreneurship: Power, subjectivity, and practices of freedom. *Journal of Business Ethics*, 133(4), 627–641. https://doi.org/10.1007/s10551-014-2450-y

21. Estrin S., Mickiewicz T., Stephan U. (2013). Entrepreneurship, social capital, and institutions: Social and commercial entrepreneurship across nations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(3), 479–504. https://doi.org/10.1111/etap.12019

22. Haugh H. M., Talwar A. (2016). Linking social entrepreneurship and social change: The mediating role of empowerment. *Journal of Business Ethics*, 133, 643–658. https://doi.org/10.1007/s10551-014-2449-4

23. Hockerts K. (2015). The Social Entrepreneurial Antecedents Scale (SEAS): A validation study. *Social Enterprise Journal*, 11(3), 260–280. https://doi.org/10.1108/SEJ-05-2014-0026

24. Hoogendoorn B. (2016). The prevalence and determinants of social entrepreneurship at the macro level. *Journal of Small Business Management*, 54, 278–296. https://doi.org/10.1111/jsbm.12301

25. Hota P. K. (2021). Tracing the intellectual evolution of social entrepreneurship research: Past advances, current trends, and future directions. *Journal of Business Ethics*. Advance online publication. https://doi.org/10.1007/s10551-021-04962-6

26. Hota P. K., Subramanian B., Narayanamurthy G. (2020). Mapping the intellectual structure of social entrepreneurship research: A citation/co-citation analysis. *Journal of Business Ethics*, 166(1), 89–114. https://doi.org/10.1007/s10551-019-04129-4

27. Huda, M., Qodriah, S. L., Rismayadi, B., Hananto, A., Kardiyati, E. N., Ruskam, A., & Nasir, B. M. (2019). Towards cooperative with competitive alliance: Insights into performance value in social entrepreneurship. In Creating business value and competitive advantage with social entrepreneurship (pp. 294-317). IGI Global.

28. Lee, E. S., Szkudlarek, B., Nguyen, D. C., & Nardon, L. (2020). Unveiling the canvas ceiling: A multidisciplinary literature review of refugee employment and workforce integration. International Journal of Management Reviews, 22(2), 193-216.

29. Lepoutre J., Justo R., Terjesen S., Bosma N. (2013). Designing a global standardized methodology for measuring social entrepreneurship activity: The global entrepreneurship monitor social entrepreneurship study. *Small Business Economics*, 40(3), 693–714. https://doi.org/10.1007/s11187-011-9398-4

30. Maseda, A., Iturralde, T., Cooper, S., & Aparicio, G. (2022). Mapping women's involvement in family firms: A review based on bibliographic coupling analysis. International Journal of Management Reviews, 24(2), 279-305.

31. Moreira, J., Marques, C. S., Braga, A., & Ratten, V. (2019). A systematic review of women's entrepreneurship and internationalization literature. Thunderbird International Business Review, 61(4), 635-648.

32. Ranville A., Barros M. (2021). Towards normative theories of social entrepreneurship. A review of the top publications of the field. *Journal of Business Ethics*, 180, 407–438. https://doi.org/10.1007/s10551-021-04867-4

33. Rawhouser H., Cummings M., Newbert S. L. (2019). Social impact measurement: Current approaches and future directions for social entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(1), 82–115. https://doi.org/10.1177/1042258717727718

34. Satar, M. S., & Natasha, S. (2019). Individual social entrepreneurship orientation: towards development of a measurement scale. Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship, 13(1), 49-72.

35. Tan, L. P., Le, A. N. H., & Xuan, L. P. (2020). A systematic literature review on social entrepreneurial intention. Journal of Social Entrepreneurship, 11(3), 241-256.

36. Teasdale, S, Bellazzecca, E, de Bruin, A & Roy, MJ 2023, 'The (R)evolution of the social entrepreneurship concept: a critical historical review', Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, vol. 52, no. 1_suppl, pp. 212S240S. https://doi.org/10.1177/08997640221130691

37. Tien, N. H., Minh, H. T. T., Mai, N. P., & Thuc, T. D. (2020). Social entrepreneurship and corporate sustainable development. Evidence from Vietnam. Cogent Business & Management, 7(1), 1-17.

38. Urban, B. (2020). Entrepreneurial alertness, self-efficacy and social entrepreneurship intentions. Journal of Small Business and Enterprise Development, 27(3), 489-507.

39. Гурськии А. С. Дослідження феномену соціального підприємництва як інструмента боротьби з безробіттям. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025. Том 10. № 1. С. 117 – 121.

40. Чвертко, Л. А., & Вінницька, О. А. (2025). Соціальне підприємництво та його роль у розв'язанні сучасних соціально-економічних проблем . *Актуальні питання економічних наук*, (7). https://doi.org/10.5281/zenodo.14804096

41. Прокопчук О. А. Міжнародна грантова підтримка соціального підприємництва в Україні. Бізнес Інформ. 2025. №2. С. 269–275. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-269-275

42. БРАУНАГЕЛЬ, А. (2025). МЕХАНІЗМИ ТА СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, *338*(1), 324-328. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-48

43. Децюк, П. І. (2025). Моделі еколого орієнтованого соціального підприємництва та їх вплив на сталий розвиток громад. *Проблеми сучасних*

*трансформацій. Серія: економіка та управління*, (19). https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-04-07

44. Пісецька, Т. (2024). СУТНІСТЬ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА НАПРЯМИ СПРИЯННЯ ЙОГО РОЗВИТКУ. *Економіка та суспільство*, (64). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-16

45. Каширнікова, І., Спірідонова, К., & Кірнос, О. (2024). СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО У СУЧАСНІЙ УКРАЇНІ. *Економічний простір*, (190), 62-65. https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-11

46. Рудаченко, О. О., & Коненко, В. В. (2024). Соціальне підприємництво як основа сталого розвитку територіальних громад. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (11). https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-03-13

47. Гурочкіна, В., & Браунагель, А. (2024). СОЦІАЛЬНІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ VS РИНОК ПРАЦІ ТА ДЕМОГРАФІЧНА СИТУАЦІЯ УКРАЇНИ. *Сталий розвиток економіки*, (3(50), 271-282. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-41

48. Ushenko, N. (2025). СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО В СИСТЕМІ СПРИЯННЯ ВЕТЕРАНСЬКОЇ ЗАЙНЯТОСТІ. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, *2*(16), 51-59. https://doi.org/10.32750/2025-0205

49. Фарат О.В., Косовська В.В., Кедебец К.І. Проблеми соціального підприємництва під час пандемії. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 31. https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/732/704.

50. Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін : посібник / А.А. Свинчук та ін. Київ : ТОВ «Підприємство «Віеней», 2017. 188 с.

51. Соціальне підприємництво в Україні. Економіко-правовий аналіз EU4YOUTH - Розкриття потенціалу молодих соціальних підприємців в молдові та Україні. URL:

https://euneighbourseast.eu/wpcontent/uploads/2021/07/legal-report-in-ukraine_ukrainian_1.pdf.

52. Рудаченко О. О., Коненко В. В. (). Соціальне підприємництво як основа сталого розвитку територіальних громад. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, 2024. № 11. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-03-13

53. Ратинський В., Синькевич Н. Соціальне підприємництво в рамках концепції сталого розвитку сервісних підприємств. Галицький економічний вісник. 2022. № 4 (77). С. 129-137.

54. Рамський А.Ю. Соціальне підприємництво в Україні: аналіз нормативно-правової бази та перспективи розвитку. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 58. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-50

55. Продіус О.І., Славенко Є.А. Соціальне підприємництво та його роль в умовах інклюзивного економічного розвитку. ECONOMICS: time realities. 2024. №4(74), С. 81-87.

56. Про затвердження Порядку надання дозволу на право користування пільгами з оподаткування для підприємств та організацій громадських організацій осіб з інвалідністю : Постанова Кабінету Міністрів України від 8 серпня 2007 року № 1010. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1010-2007-%D0%BF.

57. Про державну допомогу суб'єктам господарювання : Закон України від 01.07.2014 № 1555-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1555-18#Text.

58. Пилипенко Н.М., Карпець О.В. Теоретичні аспекти соціального підприємництва в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2021. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2021/89.pdf.

59. Петрусенко А.В. Розвиток соціального підприємництва в Україні. Гендерна конструкція соціуму: історія та сучасність: зб. матеріалів всеукраїнської наук.-практ. конф. (26-27 квітня 2018 р.). Одеса: ОНУ ім. І.І.Мечникова, 2018. С. 96-100.

60. Петровський О. О. Імперативи концепції соціальновідповідального маркетингу підприємства. БізнесІнформ. 2024. № 2. С. 355 – 362. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-2_0- pages-355_362.pdf.

61. П’ятницька Г. Т., Лукашова Л. В. Концепція фасилітації підприємництва: від еволюції теорії підприємництва до нових принципів. Ефективна економіка. 2020. № 8. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.8.13.

62. Осипова С. К., Носирєв О. О. Використання потенціалу підприємництва у забезпеченні стійкого економічного зростання регіонів. Публічне управління та адміністративний менеджмент : сучасні тренди та перспективи: тези доп. міжн. наук. інтернет-конференції (28 червня 2021 року). Харків: Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського "Харківський авіаційний інститут". С. 123-124.

63. Наумова М. Сутність соціального підприємництва та його роль у соціально-економічному розвитку суспільства. Україна: аспекти праці. 2014. № 4. С. 34–39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uap_2014_4_7