

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

(підпис)
“ ____ ” _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Управління кондитерським підприємством
на засадах корпоративної соціальної відповідальності»

Виконавець:

студент факультету менеджменту,
обліку та інформаційних технологій

Борісов Олексій Олександрович

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Волчек Руслан Миколайович

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ХАРЧОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ КСВ.....	6
1.1. Сутність, принципи та еволюція концепції корпоративної соціальної відповідальності.....	6
1.2. КСВ як фактор підвищення ефективності управління підприємством.....	12
1.3. Інструменти реалізації КСВ у сфері харчової промисловості.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ХАРЧОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ КСВ..	23
2.1. Аналіз ринку інгредієнтів для виробництва хлібопекарної, кондитерської та шоколадної продукції в Україні.....	23
2.2. Загальна характеристика ТОВ «Пуратос Україна» та оцінка стану його системи КСВ	36
2.3. Удосконалення управління ТОВ «Пуратос Україна» на засадах КСВ.....	53
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	66

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний розвиток бізнесу неможливий без урахування соціальних, екологічних та етичних аспектів діяльності підприємств. Особливо це стосується харчової промисловості, яка безпосередньо впливає на здоров'я населення, стан довкілля та рівень довіри споживачів. Корпоративна соціальна відповідальність (далі – КСВ) стає стратегічним інструментом формування позитивного іміджу харчових компаній, підвищення їх конкурентоспроможності та сталого розвитку. Управління підприємствами на засадах КСВ передбачає впровадження відповідального підходу до праці, ресурсів, екології, взаємодії із зацікавленими сторонами, що актуалізує дослідження механізмів та практик такої управлінської діяльності.

Зростаючий вплив харчових компаній на продовольчу безпеку, зайнятість і якість життя населення, а також посилення державного регулювання у сфері виробництва та споживання продуктів харчування зумовлюють необхідність удосконалення системи управління підприємствами на засадах КСВ.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю підвищення ефективності управління харчовими підприємствами шляхом інтеграції принципів корпоративної соціальної відповідальності, що відповідає сучасним вимогам сталого розвитку та конкурентоспроможності на ринку

Питання корпоративної соціальної відповідальності у контексті управління підприємствами розглядалися у працях таких вітчизняних та зарубіжних науковців, як Андріяш В., Верба С., Березянко Т.В., Букреєва Д.С., Боуен Г., Волчек Р.М., Галиця І.О., Денисенко К.В., Елкінгтон Д., Зайцева Л.О., Ільченко В.М., Кравчук Я.С., Керролл А., Кузнєцов В.Д., Лагута Я.М., Малихіна С.В., Місько Г.А., Мединська Т.І., Миськів Г.В., Москалюк Г.О., Охріменко О.О., Пасінович І.І., Саприкіна М., Станасюк Н.С., Сова О.Ю., Терещук А., Томашевська А., Фрімен Е., Червінська Л., Чупріна М., Ясінська Т. та багато інших.

Проте специфіка впровадження КСВ саме у харчовій галузі потребує подальшого аналізу й адаптації до умов українського ринку.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є дослідження особливостей управління харчовим підприємством на засадах корпоративної соціальної відповідальності та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення КСВ-стратегії підприємства. Для досягнення основної мети дослідження автором вирішено наступні завдання:

- розкрити сутність, принципи та етапи розвитку концепції корпоративної соціальної відповідальності;
- дослідити вплив КСВ на підвищення ефективності управління підприємством у сучасних умовах;
- проаналізувати основні інструменти реалізації корпоративної соціальної відповідальності у харчовій промисловості;
- оцінити поточний стан ринку інгредієнтів для виробництва хлібопекарної, кондитерської та шоколадної продукції в Україні;
- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «Пуратос Україна» як об'єкта дослідження;
- здійснити аналіз та оцінку стану КСВ на підприємстві;
- обґрунтувати напрями вдосконалення управління ТОВ «Пуратос Україна» на засадах корпоративної соціальної відповідальності.

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом дослідження є господарська діяльність підприємства кондитерської промисловості ТОВ «Пуратос Україна».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти впровадження корпоративної соціальної відповідальності у систему управління харчовим підприємством.

Методи дослідження. Під час написання кваліфікаційної роботи були використані наступні загальнонаукові методи: аналіз та синтез, індукція та дедукція – задля виявлення завдань та проблематики управління підприємством на засадах корпоративної соціальної відповідальності; методи стратегічного аналізу, а саме, PEST-аналіз та SNW-аналіз – задля виявлення тенденцій зовнішнього середовища, які намітилися у діяльності підприємств, які виробляють інгредієнти для хлібопекарної, кондитерської та шоколадної

продукції й визначення напрямів покращення інноваційної активності досліджуваного підприємства ТОВ «Пуратос Україна». Також у роботі було використано інструментарій інвестиційного аналізу з метою оцінки економічної доцільності впровадження виробництва хлібної суміші із макухою волоського горіха PureNut Walnut Bread.

Інформаційна база дослідження складається з наукові публікації українських та зарубіжних авторів за темою дослідження (статті, тези доповідей, монографії та ін.), статистичні та аналітичні матеріали, нормативно-правові та регуляторні документи, міжнародні стандарти у сфері КСВ, внутрішня документація та звітність підприємства (фінансова та нефінансова).

Автором було взято участь у студентській конференції Одеського національного економічного університету (у квітні 2025 р.) та опубліковано тези: Борисов О.О. Удосконалення управління діяльністю підприємства харчової промисловості на засадах КСВ. Матеріали підсумкової студентської конференції ФМОІТ, присвяченої 81-річчю визволення міста Одеси від фашистських загарбників (10-12 квітня 2025 р.). «Сучасні проблеми та перспективи розвитку економіки України в умовах військового стану». Одеса: ОНЕУ, 2025. 458 с., С. 42-44.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ХАРЧОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ КСВ

1.1. Сутність, принципи та еволюція концепції корпоративної соціальної відповідальності

Корпоративна соціальна відповідальність у сучасних умовах трансформується з додаткової активності підприємств у стратегічний інструмент управління, що інтегрується у всі сфери діяльності підприємства. Це явище відображає нову парадигму взаємовідносин між бізнесом, суспільством та державою, що базується на принципах сталого розвитку, етики та відкритості.

Міжнародний стандарт ISO 26000:2010 «Керівництво з соціальної відповідальності» визначає КСВ як управлінську концепцію, за якою компанії інтегрують соціальні та екологічні питання у свої бізнес-операції та взаємодію зі своїми зацікавленими сторонами. КСВ загалом розуміється як спосіб, за допомогою якого компанія досягає балансу економічних, екологічних та соціальних імперативів («Triple-Bottom-Line» Approach), одночасно враховуючи очікування акціонерів та зацікавлених сторін. У цьому сенсі важливо розрізняти КСВ, яка може бути стратегічною концепцією управління бізнесом, та благодійність, спонсорство або філантропію. Хоча останнє також може зробити цінний внесок у скорочення бідності, безпосередньо покращити репутацію компанії та зміцнити її бренд, концепція КСВ явно виходить за ці межі [56].

Основні визначення впливових міжнародних організацій та видатних світових вчених наведено у табл. 1.1.

Порівняльний аналіз визначень КСВ, запропонованих провідними міжнародними дослідниками та організаціями (табл. 1.1), свідчить про еволюцію цієї концепції від філантропічної діяльності до стратегічної складової управління підприємством. Загалом, КСВ у міжнародній практиці трансформувалася у норму поведінки успішного бізнесу, що прагне поєднати прибутковість з відповідальністю перед суспільством і довкіллям.

Таблиця 1.1

Основні визначення КСВ, наданих впливовими міжнародними
організаціями та видатними світовими вченими

№	Автор, організація	Рік	Визначення КСВ
1	2	3	4
1	Європейська комісія [45]	2011	КСВ – це відповідальність підприємств за їхній вплив на суспільство.
2	Carroll A. B. [43]	1991	КСВ – це багаторівнева концепція, що охоплює економічну, правову, етичну та філантропічну відповідальність компанії.
3	Porter M., Kramer M. [50]	2011	КСВ – це створення спільної цінності (CSV), яка полягає у створенні економічної цінності так, щоб вона одночасно приносила користь суспільству.
4	ISO 26000:2010 [49]	2010 / чинна	КСВ – це відповідальність організації за вплив її рішень і діяльності на суспільство та довкілля через прозору та етичну поведінку.
5	Visser W. [54]	2010 / перегл. 2020	КСВ 2.0 – це більш гнучкий, інноваційний та системний підхід, який базується на інтеграції КСВ у ДНК бізнесу та його взаємодію зі стейкхолдерами.
6	World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)	2020	КСВ – це постійне зобов’язання бізнесу діяти етично, сприяти економічному розвитку та одночасно покращувати якість життя працівників, їх сімей, громади та суспільства в цілому.
7	United Nations Global Compact (UNGC)	2015 / чинна	КСВ – це зобов’язання бізнесу дотримуватись 10 принципів у сферах прав людини, праці, навколишнього середовища та антикорупції.

Джерело: складено автором на основі

Українські вчені дуже активно досліджують КСВ у своїх працях [4, 5, 7, 10, 13, 17, 20, 26, 29, 37, 40, 55], акцентуючи увагу на різних аспектах КСВ, особливо в умовах війни. Так, наприклад, Ільченко В.М., Кравчук Я.С. аналізують як внутрішні, так і зовнішні аспекти КСВ у воєнний та післявоєнний періоди, розглядають приклади успішних компаній, які оперативно адаптувалися до нових реалій, підтримували армію, волонтерські ініціативи, забезпечували працівників і суспільство необхідними товарами та послугами. Окрема увага приділяється фінансовій і волонтерській підтримці з боку міжнародних

партнерів, а також новим можливостям для бізнесу завдяки міжнародним грантам і програмам [13, с. 30-34].

У науковій літературі сформувалося кілька підходів до визначення сутності КСВ, кожен із яких відображає певний історичний етап розвитку концепції, а також зміну ціннісних орієнтирів бізнесу.

Першим слід виокремити класичний, або філантропічний підхід, який бере свій початок у працях Г. Боуена, Е. Карнегі та інших представників доброчинної моделі бізнесу. Згідно з цим підходом, КСВ розглядається як добровільна благодійна діяльність підприємств, що не передбачає прямої економічної вигоди, але свідчить про моральну відповідальність бізнесу перед суспільством. Основна ідея полягає у тому, що компанії мають повертати частину отриманого прибутку на користь громади.

Інституційний, або нормативно-етичний підхід, що розвинувся у 80-90-х роках ХХ століття, акцентує увагу на моральному обов'язку бізнесу дотримуватись етичних норм та загальнолюдських цінностей. Автори цього підходу (А. Керролл, Т. Доналдсон, Т. Данфі, В. Віссер) підкреслюють, що соціальна відповідальність має бути закладена в основу управлінських рішень незалежно від прагнення до прибутку. У центрі уваги даного підходу – добросовісне ставлення до працівників, споживачів, громади, довкілля, тобто усіх стейкхолдерів.

У межах інтеграційного або стейкхолдерського підходу, представником якого є Р. Фрімен, КСВ трактується як результат зважування та гармонізації інтересів усіх зацікавлених сторін. Компанії повинні не лише дотримуватись вимог закону, а й активно враховувати очікування клієнтів, працівників, постачальників, інвесторів, органів влади та громади, забезпечуючи баланс соціальних, економічних та екологічних цілей.

Економіко-стратегічний, або інструментальний підхід, представлений у працях М. Портера, М. Крамера та С. Задека, розглядає КСВ як важливий чинник формування конкурентних переваг підприємства. У цьому контексті соціально відповідальна діяльність інтерпретується як джерело створення спільної цінності

(CSV), де вирішення соціальних проблем водночас сприяє досягненню стратегічних цілей бізнесу.

Сучасного значення набув інноваційно-системний або еволюційний підхід до КСВ, який ґрунтується на ідеях В. Віссера (CSR 2.0), положеннях глобальних ініціатив GRI, ESG-індикаторів та цифровізації бізнесу. Цей підхід трактує КСВ як складову сталої моделі розвитку, в межах якої компанії не лише звітують про соціальний і екологічний вплив, а й активно інтегрують інновації, цифрові технології та кліматичні ініціативи в управлінські процеси.

Вперше термін КСВ був введений Говардом Боуеном у 1953 році як прояв моральної відповідальності підприємств. У 1960-1970-х роках сформувалась ідея про взаємозв'язок КСВ з економічними інтересами, яка згодом була доповнена моделями взаємодії зі стейкхолдерами. У 1990-х роках значного поширення набула піраміда Керролла, що класифікує КСВ на економічну, юридичну, етичну та філантропічну відповідальність.

З початку 2000-х років КСВ інтегрується у стратегії компаній, акцентуючи увагу на прозорості, партнерстві та сталому розвитку, що свідчить про перехід від декларативності до системного впровадження соціально відповідальної практики.

Узагальнення інформації щодо еволюції концепцій корпоративної соціальної відповідальності наведено на рис. 1.1.

Таким чином, підходи до трактування КСВ демонструють еволюцію у розумінні ролі бізнесу в суспільстві – від благодійної активності до стратегічного інструменту сталого розвитку, що враховує багатовекторні очікування зацікавлених сторін та виклики глобального середовища.

Сучасна концепція КСВ ґрунтується на низці загальновизнаних принципів, які визначені, зокрема, міжнародним стандартом ISO 26000 та Глобальним договором ООН.

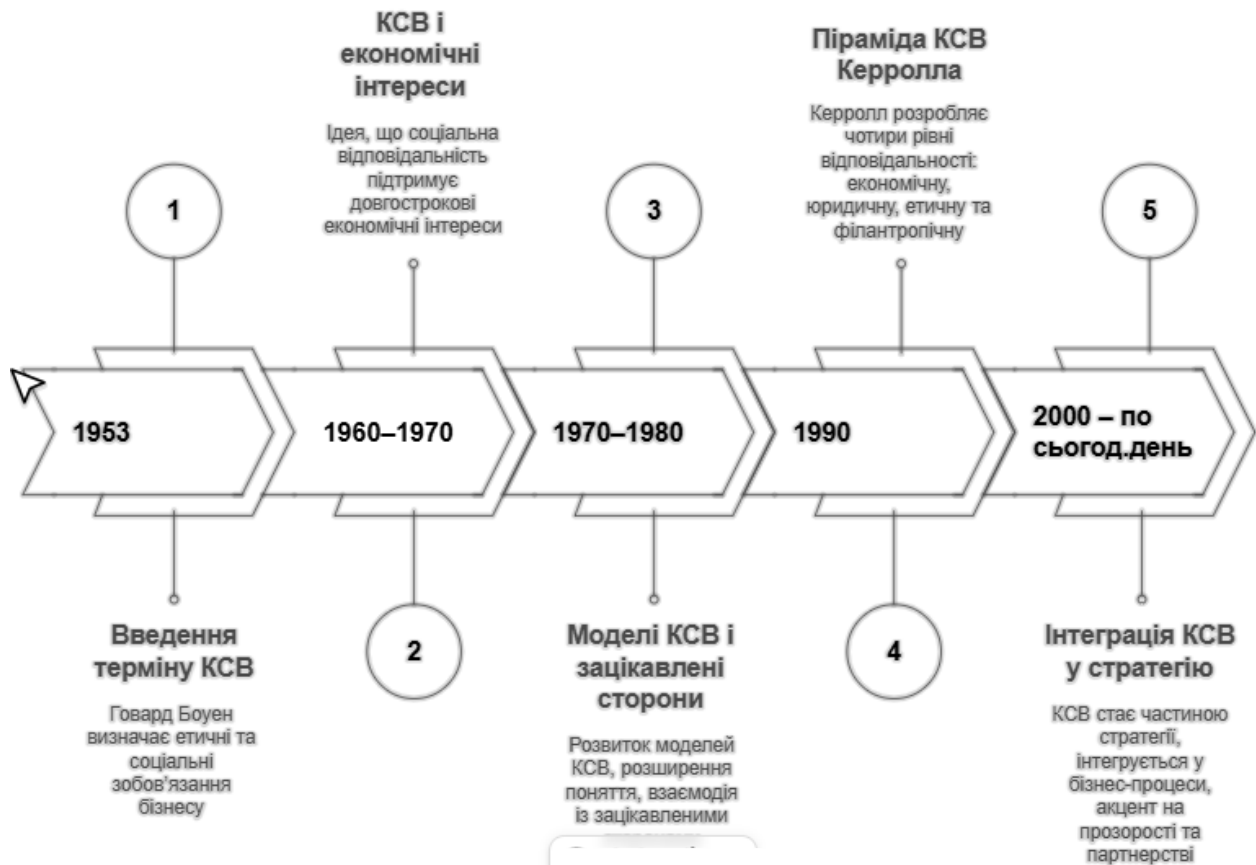


Рис. 1.1. Еволюція концепції корпоративної соціальної відповідальності

Джерело: складено автором на підставі [37, 46]

До основних принципів (рис. 1.2) належать:

- підзвітність – компанія несе відповідальність за вплив своєї діяльності на суспільство та довкілля.
- прозорість – відкритість і достовірність інформації про діяльність компанії у сфері КСВ.
- етична поведінка – дотримання норм моралі, чесність та справедливість у відносинах із усіма стейкхолдерами.
- поважання інтересів зацікавлених сторін – врахування потреб і очікувань працівників, споживачів, партнерів, громад.
- дотримання законодавства – виконання вимог національних і міжнародних нормативів.
- дотримання міжнародних норм поведінки – орієнтація на кращі світові практики.

– поважання прав людини – забезпечення гідних умов праці, недопущення дискримінації, підтримка різноманіття.

Додатково виділяють такі принципи, як добровільність, системність, регулярність, ефективність, масштабність, партнерство та інноваційність.



Рис. 1.2. Принципи корпоративної соціальної відповідальності

Джерело: складено автором на підставі [7, 49]

Таким чином, основні та додаткові принципи корпоративної соціальної відповідальності мають бути інтегровані у діяльність сучасного бізнесу. Додаткові принципи підсилюють ефективність впровадження КСВ. Такий підхід забезпечує гармонійний розвиток підприємства, підвищує його репутацію та довіру з боку суспільства. Комплексне дотримання цих принципів сприяє сталому розвитку та формуванню відповідального бізнес-середовища.

1.2. КСВ як фактор підвищення ефективності управління підприємством

У сучасних умовах глобалізації, посилення конкуренції та підвищених очікувань з боку суспільства КСВ набуває значення не лише як етична концепція, але й як інструмент підвищення ефективності управління підприємством.

КСВ відіграє важливу роль у підвищенні операційної ефективності компаній. Дослідження показують, що реалізація ініціатив з КСВ може призвести до покращення економічної ефективності, дозволяючи компаніям працювати більш ефективно, роблячи при цьому позитивний внесок у суспільство та навколишнє середовище [52]. Цей взаємозв'язок особливо очевидний у таких сферах, як утримання клієнтів, залучення нових клієнтів та економія витрат, що в сукупності підкреслює фінансові вигоди, пов'язані з ефективною практикою КСВ [41] (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Вплив КСВ на ефективність управління підприємством

Джерело: складено автором на підставі [41]

1) Важливість вимірювання ефективності КСВ. Вимірювання ефективності КСВ має вирішальне значення для компаній, які прагнуть вдосконалити свої управлінські стратегії. Оцінюючи ключові показники ефективності, пов'язані з

КСВ, компанії можуть отримати уявлення про свій вплив на громади, зміну клімату та загальну цінність бренду. Крім того, ефективні методи вимірювання допомагають виявити ініціативи з КСВ, що не досягають бажаних результатів, які, якщо їх не вирішити, можуть негативно вплинути на процеси прийняття рішень та репутацію бренду [41].

2) Залучення зацікавлених сторін та прозорість. Залучення зацікавлених сторін до процесу вимірювання ще більше поглиблює розуміння впливу КСВ на ефективність. Такий підхід не лише забезпечує комплексне бачення результатів, але й сприяє більшій підзвітності та прозорості в організації. Використання технологій та інструментів аналізу даних може впорядкувати збір та звітність даних з КСВ, тим самим підвищуючи загальну ефективність стратегій КСВ та їх відповідність бізнес-цілям [53].

3) Фінансові показники та КСВ. Взаємозв'язок між діяльністю з КСВ та фінансовими показниками був предметом різних досліджень. Зокрема, дослідження в банківському секторі показали, що політика КСВ може призвести до підвищення економічної ефективності, покращення репутації компанії та підвищення лояльності співробітників. Ці позитивні відносини сприяють кращій комунікації із зацікавленими сторонами та відкривають нові можливості для інвестицій і конкурентних переваг. Компанії, які займаються соціально відповідальною діяльністю, як правило, приваблюють клієнтів, навіть якщо їхня продукція коштує дорожче, таким чином посилюючи конкурентну перевагу, яку можуть забезпечити ініціативи з КСВ [48].

4) Довгострокові переваги та сталий розвиток. Окрім безпосередньої операційної ефективності, КСВ сприяє розвитку нових бізнес-можливостей та робить внесок у сталий розвиток. Фірми, які надають пріоритет КСВ, можуть визначити інноваційні рішення та практики, які не тільки підвищують ефективність, але й приносять користь суспільству та навколишньому середовищу в цілому [48]. Зменшуючи свій вплив на навколишнє середовище та покращуючи операційні практики, компанії мають кращі позиції для процвітання на ринку, що стає все більш конкурентним.

КСВ дедалі частіше розглядається як фактор, що здатен забезпечити довгострокову конкурентоспроможність, мінімізувати ризики та посилити довіру до компанії з боку зацікавлених сторін.

По-перше, реалізація КСВ сприяє зміцненню репутації підприємства. Згідно з дослідженнями українських і зарубіжних науковців, компанії, які активно впроваджують соціально відповідальні ініціативи, формують позитивний імідж у споживачів, інвесторів, партнерів і працівників. Це, у свою чергу, забезпечує більш стійке позиціонування на ринку, полегшує доступ до фінансових ресурсів та зменшує витрати на маркетинг завдяки ефекту «соціального капіталу».

По-друге, КСВ має безпосередній вплив на внутрішні управлінські процеси. Впровадження відповідального управління персоналом, дотримання принципів рівності, здорового та безпечного середовища праці, а також забезпечення можливостей для професійного зростання працівників сприяє підвищенню їхньої мотивації, лояльності та продуктивності. Ефективне управління людськими ресурсами на засадах КСВ забезпечує зменшення плинності кадрів і скорочення витрат, пов'язаних з адаптацією нових працівників.

По-третє, важливим аспектом є вплив КСВ на інноваційність та здатність до адаптації підприємства. Соціально відповідальний бізнес частіше впроваджує екологічно чисті технології, розвиває «зелені» практики, знижує енергозатрати та зменшує кількість відходів. Це дозволяє оптимізувати операційні витрати, відповідати нормативним вимогам та знижувати екологічні ризики.

Також не слід ігнорувати важливість КСВ для управління ризиками та кризовими ситуаціями. Компанії, що мають чіткі політики КСВ, демонструють вищу стійкість у періоди економічної нестабільності чи репутаційних загроз, оскільки здатні швидше відновити довіру до своєї діяльності через відкритість і відповідальність.

Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність виступає мультифункціональним інструментом, який забезпечує зростання ефективності

управління підприємством шляхом підвищення внутрішньої згуртованості, зовнішньої довіри та адаптаційної здатності до динамічного ринкового середовища.

На нашу думку, доцільно розробити такий механізм підвищення ефективності управління підприємством через впровадження КСВ, щоб підприємство відчувало реальне покращення результатів власної діяльності. Так, в табл. 1.2 наведено авторський підхід до формування такого механізму.

Таблиця 1.2

Авторське бачення дієвого механізм підвищення ефективності управління підприємством через впровадження КСВ

Етап	Зміст етапу	Очікуваний управлінський ефект
1	2	3
1. Формування цінностей та принципів КСВ	Визначення корпоративних цінностей, відповідних міжнародним стандартам і етичний кодекс поведінки	Формування єдиної корпоративної культури, зміцнення внутрішньої згуртованості
2. Постановка цілей і завдань КСВ	Визначення стратегічних і операційних цілей у сфері соціальної відповідальності	Чітке бачення напрямів розвитку та ефективне планування КСВ-активностей
3. Інтеграція КСВ у стратегію управління	Ув'язування КСВ із місією, баченням і загальною стратегією підприємства	Підвищення узгодженості управлінських рішень, стратегічна сталість
4. Взаємодія із зацікавленими сторонами	Ідентифікація стейкхолдерів, діалог і врахування їхніх інтересів	Зміцнення довіри, запобігання конфліктам, підтримка репутації
5. Реалізація КСВ-проектів і програм	Запуск соціальних, екологічних, благодійних ініціатив та внутрішніх політик	Підвищення соціального капіталу, лояльності клієнтів і персоналу
6. Моніторинг, оцінювання та звітність	Системне відстеження реалізації, соціальний аудит, підготовка нефінансової звітності	Забезпечення прозорості діяльності та підзвітності управлінців
7. Постійне вдосконалення та інновації	Адаптація політики КСВ з урахуванням результатів оцінки та зворотного зв'язку	Підвищення гнучкості управління, інноваційна спроможність, розвиток

Джерело: складено автором

Як бачимо з табл. 1.2, формування ефективного механізму реалізації КСВ охоплює низку взаємопов'язаних етапів, інтегрованих у загальну систему управління.

Першим етапом виступає формування корпоративних цінностей і принципів соціальної відповідальності, що відповідають сучасним міжнародним стандартам, таким як ISO 26000, а також чинному національному законодавству. Визначення базових цінностей доповнюється розробкою етичного кодексу, який регламентує поведінкові орієнтири для працівників і забезпечує прозору взаємодію з усіма стейкхолдерами.

Наступним кроком є постановка стратегічних та операційних цілей і завдань у сфері КСВ. До таких цілей належать, зокрема, екологічна безпека, розвиток людського капіталу, підтримка місцевих громад, а також впровадження ініціатив з етичного управління. Завдання повинні бути конкретизовані, вимірювані та спрямовані на досягнення сталого ефекту.

Третій етап передбачає інтеграцію КСВ у загальну стратегію розвитку підприємства. Корпоративна соціальна відповідальність має бути тісно пов'язана з місією, баченням і довгостроковими цілями компанії, реалізовуватися на всіх рівнях управління – від стратегічного до оперативного.

Важливою складовою механізму є налагодження ефективної взаємодії з ключовими зацікавленими сторонами. Йдеться про ідентифікацію основних груп стейкхолдерів (працівники, клієнти, постачальники, громади, органи державної влади тощо), а також організацію постійного зворотного зв'язку з ними для врахування їхніх очікувань під час ухвалення управлінських рішень.

Реалізація проектів у сфері КСВ охоплює впровадження соціальних, екологічних, благодійних та освітніх програм із застосуванням сучасних інструментів – соціальної звітності, етичних кодексів, програм навчання персоналу, соціального аудиту та соціальних інвестицій. Це дозволяє не лише реалізовувати цілі КСВ, а й закріпити позитивний імідж підприємства.

Оцінка ефективності КСВ здійснюється за допомогою системи моніторингу та звітності, яка включає регулярне відстеження прогресу реалізації

ініціатив, проведення соціального аудиту, підготовку нефінансових звітів відповідно до міжнародних стандартів GRI або ESG.

Завершальним елементом механізму виступає постійне вдосконалення політики КСВ через впровадження інноваційних підходів та аналіз результатів попередніх ініціатив. Це забезпечує адаптацію до змін зовнішнього середовища, підвищення управлінської гнучкості та загальної ефективності підприємства.

Таким чином, запропонований механізм впровадження КСВ охоплює усі рівні управління й спрямований на створення довгострокової цінності для підприємства та суспільства в цілому. Його реалізація сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, зміцненню репутації компанії, формуванню довіри з боку зацікавлених сторін, зниженню ризиків та досягненню стратегічної мети сталого розвитку.

1.3. Інструменти реалізації КСВ у сфері харчової промисловості

Важливість впровадження соціальної відповідальності бізнесу у харчовій промисловості не викликає сумнівів, оскільки це галузь, яка безпосередньо стосується безпеки та життя людей. Це пояснює досить велику кількість наукових досліджень в сфері КСВ у харчовій галузі. Так, Пушак Я. Я., Лагодієнко В. В. в своїй статті [26, с. 27-35] розглядають ключові аспекти та напрями реалізації КСВ, зокрема екологічна відповідальність, вплив виробництва на довкілля, а також соціальні ініціативи харчових підприємств. Автори аналізують основні проблеми галузі, такі як ресурсомісткість виробництва, велика кількість відходів і негативний вплив на навколишнє середовище, та пропонують шляхи підвищення рівня соціальної відповідальності. Особлива увага приділяється необхідності інтеграції КСВ у стратегію розвитку підприємств та впровадженню інновацій як головного джерела економічного зростання. Науковці підкреслюють, що соціальна відповідальність у харчовій промисловості є важливим чинником сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та покращення екологічної ситуації, з цим ми повністю погоджуємось.

Березянюк Т.В., Малихіна С.В., Галиця І.О. аналізують сучасні тенденції впровадження КСВ у харчовій галузі, зокрема в умовах євроінтеграційних процесів та зростаючих вимог до прозорості та сталого розвитку. Вони зазначають, що лише незначна кількість великих підприємств, переважно з іноземним капіталом, досягли успіхів у сфері сталого розвитку та готові демонструвати прозорість своєї діяльності. Автори також підкреслюють необхідність подальших досліджень у сфері КСВ, особливо щодо її впливу на екологічні, економічні та соціальні аспекти діяльності підприємств [4, с. 172-181].

Таким чином, різні науковці акцентують увагу на важливості інтеграції принципів КСВ у стратегії управління підприємствами харчової галузі для забезпечення їх конкурентоспроможності та відповідності сучасним вимогам сталого розвитку. Це обумовлює потребу в активному застосуванні практичних інструментів реалізації КСВ, які здатні не лише формально декларувати соціально відповідальні наміри, а й ефективно втілювати їх у господарську діяльність.

У сфері харчової промисловості корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) реалізується за допомогою широкого спектру інструментів, спрямованих на забезпечення сталого розвитку, підвищення довіри споживачів та дотримання високих стандартів якості й етики. Основні інструменти реалізації КСВ у харчовій галузі наведено на рис. 1.4:

1. Системи якості та безпечності харчових продуктів. Одним із ключових інструментів є впровадження міжнародних стандартів, таких як ISO 22000, HACCP, BRC, FSSC 22000, які гарантують безпечність і високу якість харчової продукції. Дотримання цих стандартів не лише знижує ризики для здоров'я споживачів, а й свідчить про соціальну відповідальність підприємства.

2. Соціальна звітність (нефінансова звітність). Компанії звітують про результати своєї діяльності у сферах екології, трудових прав, захисту прав споживачів, благодійності тощо. Основними формами є річні нефінансові звіти відповідно до стандартів GRI (Global Reporting Initiative) чи ESRS (European Sustainability Reporting Standards), які дозволяють забезпечити прозорість та підзвітність бізнесу.



Рис. 1.4. Основні інструменти реалізації КСВ у харчовій галузі

Джерело: складено автором на підставі [44]

3. Етичні кодекси та політики. У сфері харчової промисловості широко використовуються корпоративні етичні кодекси, що регламентують поведінку працівників, взаємодію з партнерами, доброчесність у веденні бізнесу та антикорупційні заходи. Вони допомагають формувати культуру відповідальності та довіри.

4. Екоініціативи та управління ресурсами. Впровадження технологій енергоефективності, систем управління відходами, вторинної переробки пакування, зменшення викидів CO₂ є важливими інструментами екологічної відповідальності підприємств. Це також включає використання сировини з відновлюваних джерел і зменшення харчових відходів.

5. Програми підтримки місцевих громад та партнерств. Харчові компанії реалізують соціальні проекти у сфері розвитку інфраструктури, освіти, охорони здоров'я, підтримки місцевих фермерів і постачальників, що сприяє укріпленню зв'язків із громадами й покращує соціальний клімат у регіоні присутності бізнесу.

6. Турбота про персонал і корпоративна культура. Реалізуються програми навчання, підвищення кваліфікації, безпеки праці, рівності можливостей,

гендерної справедливості. Підтримка добробуту працівників – один із фундаментів КСВ у харчовій промисловості.

7. Взаємодія з клієнтами та інформування споживачів. Прозора інформація про склад продукції, її походження, калорійність, алергени – це приклади відповідальної поведінки щодо споживачів. Також до КСВ відносяться ініціативи з популяризації здорового харчування.

Отже, інструменти реалізації КСВ у харчовій промисловості охоплюють широкий спектр напрямів – від внутрішнього управління до зовнішньої взаємодії із суспільством і довкіллям. Їхнє ефективне використання дозволяє підприємствам зміцнювати свою репутацію, знижувати ризики та досягати сталого розвитку.

Всі інструменти реалізації КСВ у сфері харчової промисловості доцільно поділити за трьома ключовими напрямками: економічним, соціальним та екологічним (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Класифікація інструментів КСВ за напрямками

Напрямок реалізації КСВ	Інструменти КСВ	Очікуваний ефект
1	2	3
Економічний	- Впровадження систем якості та безпечності продукції (ISO 22000, HACCP, BRC)	Підвищення довіри споживачів, розширення ринку, зниження витрат на реклаमाції
	- Соціальна (нефінансова) звітність за стандартами GRI	Забезпечення прозорості, підвищення репутаційного капіталу
	- Програми сталого постачання, підтримка локальних фермерів	Забезпечення сталості сировинної бази, підтримка локального бізнесу
Соціальний	- Етичні кодекси, внутрішні політики з гендерної рівності, боротьби з дискримінацією	Формування корпоративної культури, підвищення залученості працівників
	- Програми розвитку персоналу, навчання, охорона праці	Підвищення продуктивності, зменшення плинності кадрів, зростання мотивації
	- Благодійність, підтримка місцевих громад, соціальні проекти	Покращення іміджу, розвиток соціального капіталу регіону
Екологічний	- Енергоефективні та ресурсозберігаючі технології	Зниження витрат, зменшення впливу на довкілля
	- Утилізація відходів, повторне використання пакування	Раціональне природокористування, підтримка екологічного іміджу
	- Екологічна сертифікація, звіти про сталий розвиток	Відповідність міжн. вимогам, покращення позицій на експортних ринках

Джерело: складено автором

Представлена у табл. 1.3 класифікація демонструє, що інструменти КСВ мають комплексний характер і впливають одночасно на економічні результати, соціальні умови праці та екологічну безпеку. У сфері харчової промисловості це особливо важливо, оскільки якість продукції напряду пов'язана з життєвим благополуччям населення та сталим розвитком. Системне впровадження цих інструментів сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Впровадження інструментів КСВ в харчовій промисловості все більше залежить від передових технологій, які підвищують прозорість, підзвітність та ефективність. Серед них технологія блокчейн виділяється своєю здатністю забезпечувати простежуваність ланцюгів поставок. Фіксуючи кожну транзакцію в децентралізованому реєстрі, блокчейн гарантує, що продукція є етично чистою та виробленою з дотриманням принципів сталого розвитку. Наприклад, такі компанії, як Walmart, впровадили блокчейн для відстеження походження своєї продукції, забезпечуючи дотримання стандартів безпеки харчових продуктів та етичних джерел постачання [44].

Інтернет речей (IoT) – ще одна ключова технологія, що сприяє розвитку КСВ у харчовому секторі. Пристрої IoT дають змогу в режимі реального часу відстежувати використання ресурсів, таких як споживання енергії та води, що дозволяє компаніям оптимізувати процеси та зменшити кількість відходів. Ці технології допомагають у досягненні цілей сталого розвитку, забезпечуючи точний контроль і управління ресурсами, мінімізуючи вплив на навколишнє середовище.

Штучний інтелект (ШІ) також відіграє важливу роль в оптимізації стратегій КСВ. Аналітика на основі штучного інтелекту може прогнозувати поведінку споживачів, визначати тенденції та надавати інформацію про сталі практики. Компанії можуть використовувати цю інформацію для узгодження своїх ініціатив з КСВ з очікуваннями споживачів та регуляторними вимогами, підвищуючи загальну ефективність та результативність.

Разом ці технології дають можливість харчовим компаніям впроваджувати ініціативи з КСВ, які є прозорими, підзвітними та ефективними. Використовуючи потенціал блокчейну, Інтернету речей та штучного інтелекту, компанії можуть створити стійку та етичну систему виробництва продуктів харчування, яка відповідає як вимогам споживачів, так і регуляторним стандартам [44].

Інтеграція КСВ у процеси виробництва продуктів харчування є ключем до досягнення сталого розвитку та етичних практик. Одним із яскравих прикладів є впровадження практики сталого сільського господарства. Компанії все більше зосереджуються на методах, які зберігають ресурси, такі як вода та ґрунт, зменшуючи при цьому використання хімікатів. Такі методи, як сівозміна, агролісомеліорація та органічне землеробство, не лише підвищують екологічну стійкість, але й покращують якість продукції та довіру споживачів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ХАРЧОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ КСВ

2.1. Аналіз ринку інгредієнтів для виробництва хлібопекарної, кондитерської та шоколадної продукції в Україні

Досліджуване підприємство ТОВ «Пуратос Україна» зосереджено на продукції за трьома напрямками: хлібобулочному напрямку (у вигляді сумішей для випічки, поліпшувачей, заквасок, глазурей, маргарині, зерна для хліба та насінні); кондитерському напрямку (помадки, фруктові та кремові начинки, та ін.); шоколадному напрямку. Тому надамо тенденції щодо зміни обсягів ринку за цими видами харчових продуктів (рис. 2.1 та 2.2).

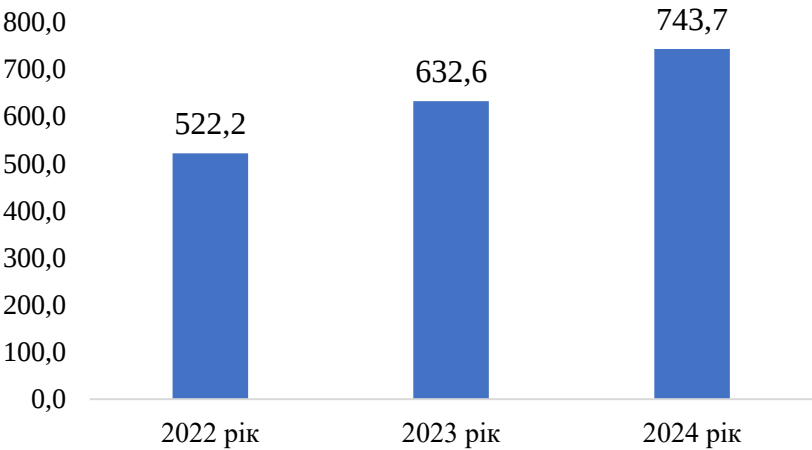


Рис. 2.1. Обсяги реалізації виробленої в Україні харчової продукції
у 2022-24 рр., млрд. грн (без ПДВ)

Джерело: складено автором на підставі [9]

Аналіз даних, поданих на рис. 2.1, свідчить, що обсяги реалізації виробленої в Україні харчових продуктів у вартісному виразі зросли у 2024 році порівняно із 2022 роком на 43%, а порівняно із 2023 роком на 17%. Також зросли обсяги реалізації харчової продукції у 2024 році порівняно із 2023 роком за такими видами, як хліб та хлібобулочні вироби; кондитерське печиво та шоколадні вироби (рис. 2.2).

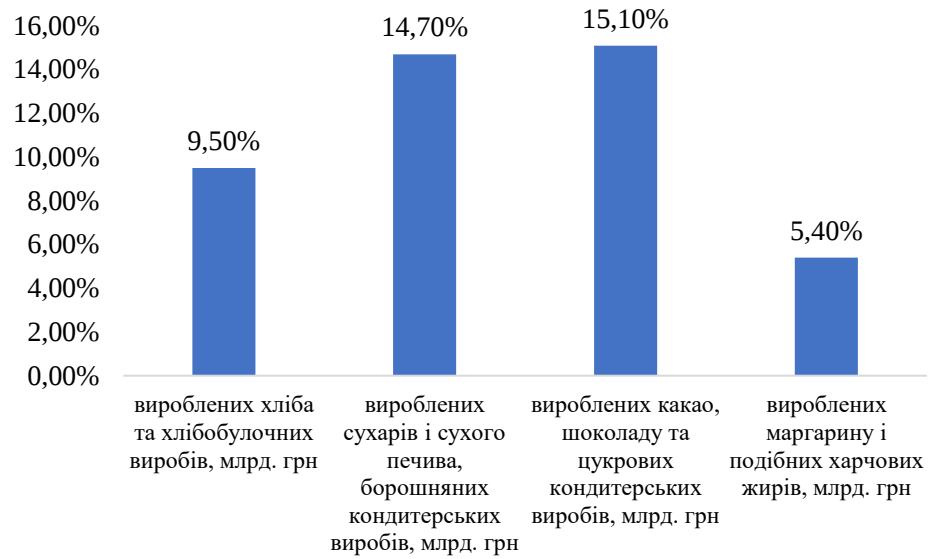


Рис. 2.2. Темпи приросту обсягів реалізації виробленої в Україні харчової продукції (за окремими видами) у 2024 році порівняно із 2023 роком у млрд. грн (без ПДВ), %

Джерело: складено автором на підставі [9]

На тенденції ринку в усіх зазначених сегментах масштабно впливає війна росії проти України, яка залишає глибокий відбиток на всіх сферах економіки: блокування портів і відмова від частини ринків призвели до зменшення експорту зерна і збоїв у логістиці [3]. Така ситуація ускладнила постачання борошна та цукру, сприяючи зростанню цін і дефіциту на внутрішньому ринку. Масова мобілізація скоротила робочу силу на підприємствах, змушуючи виробників піклуватися про автоматизацію, одночасно із підвищенням витрат [36].

Поряд з цим вступ України на шлях євроінтеграції призводить до поступового узгодження стандартів з ЄС, що відкриває нові експортні ринки (особливо враховуючи, що 57% вартості хлібобулочної та кондитерської продукції 2023 року припадало на країни ЄС) [34], однак вимагає модернізації виробництва та сертифікації продукції.

Інфляція та девальвація гривні підвищили собівартість виробництва – від початку 2023 року ціни на основні енергоносії, логістику та сировину зросли на десятки відсотків [8]. Наприклад, середня ціна батона (500 г) зросла з 18,6 грн у

лютому 2022 року до 22,3 грн у червні 2023 року (+20%). Зростання цін відбувалося практично в унісон з інфляцією, але виробники все ж стверджували, що їхній реальний прибуток не зріс. В 2022 році загальне виробництво хлібобулочних виробів упало приблизно на 15% порівняно з довоєнним рівнем [3], частково через зупинку підприємств на окупованих територіях. Натомість у 2023 році обсяги виробництва відновилися лише незначно (+2,7% до 2022 року) [3]. В той же час експорт хлібобулочної та кондитерської продукції зріс: у 2023 році експорт становив 89 тис. т, що на 29% більше за 2022 рік та принесло \$213 млн (плюс 40%) [34]. А імпорт, навпаки, знизився – це пов’язано зі зменшеним попитом на дорогі імпортні інгредієнти та появою вітчизняних аналогів. Попри ці досягнення, нестабільність курсу валюти і високі ставки НБУ утримують фінансові ризики для галузі.

Підвищення цін та ріст інфляції призвів до того, що споживачі у воєнний період більше орієнтуються на базові та зручні продукти, наприклад, хліб залишається найпопулярнішим товаром – на нього припадає близько третини ринку хлібобулочних виробів, при цьому найпопулярніший вид – тостовий хліб, за ним ідуть булки та солодкі вироби [3].

У періоди локдаунів і військових обмежень зріс попит на фасовані та довгострокові хлібобулочні вироби. Водночас зростає інтерес до «здорових» інгредієнтів і оригінальної упаковки: виробники кондитерських і хлібопекарських виробів фокусуються на натуральності складі і привабливому дизайні пакування. За даними «ПеРеТКу», у 2023 році в Україні налічувалося близько 730 кондитерських підприємств. На 472 підприємствах кондитерська діяльність виступає основним видом діяльності (інтегровані пекарні у цю статистику не входять).

На фоні перелічених проблем основною соціальною проблемою залишається дефіцит персоналу: через мобілізацію багато робітників пішло в резерв, що змушує пекарні та кондитерські цехи інвестувати у автоматизацію [36]. Також варто відзначити тенденцію попиту на дешевші продукти – через

зростання безробіття і зниження доходів населення українці більше орієнтуються на дешевші продукти й замітники.

Галузь активно впроваджує технологічні новації. Великі компанії розширюють асортимент, використовують новітнє обладнання та рецептури [3]. З огляду на брак кадрів, пекарі інвестують в автоматизацію (на що теж йде чимало інвестицій) [36]. Важливим є розвиток R&D: впроваджуються «італійські» закваски, поліпшувачі, ензими, що дозволяють випікати хліб довше та без консервантів. Зростає роль IT в управлінні виробництвом і логістикою. ТОВ «Пуратос Україна», як глобальна компанія, вкладає в інновації – має власні лабораторії смакових досліджень і підтримує тренди здорового харчування та нові текстури (наприклад, борошняні альтернативи і функціональні добавки) [2].

У хлібобулочній галузі в 2022 році мав місце спад – виробництво упало приблизно на 15% через окупацію частини підприємств і зупинку торгівлі з росією та білоруссю [3]. У 2023–2024 рр. спостерігалось поступове відновлення – деякі пекарні запустилися наново, тому обсяги виробництва зросли (лікування порівняно з 2022 р. на +2,7%) [3]. За оцінками УААХ, у 2023–2024 рр. було відкрито близько 1,2 тис. нових ФОП у сфері хліба. Збережено власну зернову базу, проте ціни на борошно обвалилися лише частково – дефіцит логістики і здорожчання енергоресурсів утримує високі витрати на випікання хліба [36; 8].

Усе більшої популярності набувають сорти хліба з цільнозернових борошен, заквасками та насінням; росте сегмент готових сумішей і сухих заквасок для домашньої випічки. Також тримається високий попит на різновид хліба з подовженим терміном зберігання (спеціальні рецептури для постачання торгових мереж).

Головні проблеми галузі – подорожчання складових (ціна борошна, олії, цукру тощо зросла у рази з 2022 року [8]; зростання енергозатрат (газ, електроенергія) і брак кадрів (мобілізація). За прогнозами аграрного сектора, у 2025 р. ціни на хліб можуть зрости ще на 20% (до 56 грн/кг у середньому) через подорожчання всіх інгредієнтів і логістики [36]. Відтак пекарі заявляють про кризу обігових коштів та необхідність державної підтримки [3]. Зокрема, уряд

України запровадив заходи для підтримки безперебійної роботи продовольчих підприємств: наприклад, у 2022 році хлібопекарям надавався природний газ вітчизняного видобутку за пільговою ціною (32 грн/м³ замість ринкових 60 грн) [18], що фактично врятувало галузь від зупинки. Крім того, харчова промисловість визнана критично важливою для продовольчої безпеки, тому підприємства цього сектору можуть отримувати статус «критично важливих» і бронювати частину працівників від мобілізації для забезпечення безперервної діяльності. Законодавчі ініціативи та євроінтеграція. У 2023 році українське харчове законодавство активно гармонізується з нормами ЄС. Прийнято Закон №3221-IX (червень 2023 р.), що вдосконалює державне регулювання продовольчої безпеки [39]. Цим законом запроваджено європейські підходи до маркування харчових продуктів: з'явилися чіткі вимоги щодо позначення вегетаріанських продуктів, здорових харчових тверджень, маркування яєць за стандартами ЄС тощо [39]. Вводяться нові терміни («ремісничий продукт», «твердження про користь для здоров'я», «харчовий ензим» тощо) та створюються реєстри новітніх харчових добавок і ароматизаторів [39]. Для харчових виробників (включно з хлібопекарською і кондитерською галуззю) наведені факти означають необхідність відповідати жорсткішим вимогам безпечності та якості, зміни в маркуванні та контрольні перевірки на відповідність новим нормам. Загалом держава розглядає харчову промисловість як стратегічну і підтримує її розвиток навіть у воєнний час [39], балансуючи між лібералізацією (спрощення умов бізнесу під час воєнного стану) та посиленням контролю за продовольчою безпекою.

Основними конкурентами для вітчизняних підприємств, які виробляють інгредієнти для харчової промисловості, зокрема, для досліджуваного нами підприємства ТОВ «Пуратос Україна» є постачальники хлібопекарських інгредієнтів – Zeelandia (Нідерланди), IREKS (Німеччина), Lesaffre (Франція), Lallemand (Канада) тощо; також великі агрохолдинги постачають борошно і маргарини (Cargill, ADM). ТОВ «Пуратос Україна» конкурує з ними, пропонуючи комплексні рішення «під ключ» (суміші, покращувачі, закваски).

Воєнний стан приніс зміни у зовнішньоторговельні умови. Із квітня 2022 року уряд повністю заборонив імпорту товарів з країни-агресора та її союзника, щоб захистити внутрішній ринок [6]. Експорт і імпорту України різко скоротилися у 2022 році (на 35% і 19% відповідно) внаслідок бойових дій та блокади портів [28].

Для ТОВ «Пуратос Україна» такі зміни означають як ускладнення логістики (морські шляхи через Одесу були частково недоступні, вантажі доводиться перенаправляти суходелом), так і потенційні вигоди від митних послаблень на критичний імпорту. Держава визначила перелік критичного імпорту (до якого входили харчові інгредієнти та обладнання), що спростило митне оформлення таких товарів у перші місяці війни. Натомість інтеграція з ЄС відкрила для українських виробників вільний доступ до європейського ринку (нульові мита в рамках угоди про асоціацію), але водночас зобов'язує дотримуватися євростандартів. Окремим викликом стали обмеження з боку сусідніх європейських країн на імпорту української агропродукції (наприклад, тимчасові заборони на ввезення українського зерна до Польщі й інших країн у 2023 році), що впливало на цінову ситуацію на зерно та борошно всередині країни. В цілому політичні фактори для ТОВ «Пуратос Україна» характеризуються високою нестабільністю через війну, але й підтримкою держави як критично важливого продовольчого бізнесу.

Російська агресія спричинила різкий економічний спад: ВВП України у 2022 році обвалився майже на 29%, але вже у 2023-му продемонстрував близько 5% зростання на хвилі адаптації економіки [11]. Проте загальний рівень ділової активності лишається нижчим за довоєнний, ринки збуту звужилися разом зі скороченням населення, а інвестиційний клімат обтяжений високими ризиками. Інфляція різко прискорилося до 26,6% у 2022 році (проти 10% у 2021) і хоча у 2023 році темпи зростання цін суттєво знизилися, вже наприкінці 2024-го інфляція знову перевищила 11-12% [47].

Для харчової промисловості така тенденція вплинула на підвищення собівартості продукції та викликала необхідність частого коригування цін. НБУ

утримує високі облікові ставки (наприкінці 2023 – початку 2024 р. на рівні 22-14,5%) [47], що робить кредити дорогими і малодоступними. Доступність фінансування для бізнесу обмежена – виробники змушені покладатися на власні обігові кошти чи підтримку материнських компаній та міжнародних донорів. Так, чимало продовольчих підприємств отримували гранти або матеріальну допомогу – від генераторів для енергозабезпечення пекарень [42] до пільгових кредитів за державними програмами – аби вистояти у складних умовах. Воєнні дії суттєво вплинули на ціни і доступність ключових ресурсів для хлібопекарської, кондитерської та шоколадної галузей. У 2022 році Україна стикнулася з надлишком зерна через утруднений експорт, що тимчасово обвалило внутрішні ціни на пшеницю до \$100/т [18]. Але із запуском «зернового коридору» та відновленням часткового експорту ціни стабілізувалися на рівні близько \$160/т, який галузь вважає збалансованим. Водночас інші компоненти випічки стрімко дорожчали – ціна на яйця зросла в кілька разів, значно піднялися ціни на цукор і олію. Хоча держава надавала газ за фіксованою ціною для виробників соціально значущого хліба [18], пекарні все одно відчували сильний тиск через здорожчання паливно-мастильних матеріалів і логістики.

Кондитерський сегмент (помадки та фруктові-кремові начинки) продемонстрував відносну стабільність. Виробництво цукерок і борошняних кондитерських виробів (торти, печиво) за минулі роки знизилося не так різко, як хлібобулочних, оскільки це базовий товар для споживачів. Одна з ключових тенденцій – підвищення частки упаковок «snack size» та зростання попиту на насичені фруктові та горіхові начинки у кремах. Ціни на кондитерську продукцію в середньому зросли через подорожчання енергії та сировини, але блокування експорту зерна у 2022 році тимчасово збільшило пропозицію борошна на внутрішньому ринку, дещо пом'якшивши зростання цін на печиво та вафлі [2].

Основними тенденціями на кондитерському ринку стало нарощування виробництва безглютенової і дієтичної випічки, а також солодоців з натуральними підсолоджувачами; упаковка стає екологічнішою (картон, целофан з рослинної сировини). Виробники надають значення зовнішньому

вигляду та міксу смаків (фруктово-кремові начинки, шоколадні глазурі з горіховими нотами).

Проблема галузі полягає в тому, що висока конкуренція призводить до тиску на прибутковість продукції кондитерських підприємств: з одного боку, споживачі знижують купівельну спроможність, з іншого – дорожчають цукор (на початок 2024 року середня оптова ціна цукру становила 23-24 грн/кг [22] і напівфабрикати). Ускладнено доступ до імпортової фруктової сировини через логістичні збої. На ринку начинок і помад діють як локальні виробники (наприклад, Агросвіт, Кондитерський Світ та ін.), так і міжнародні. Як вже зазначалось, ТОВ «Пуратос Україна» конкурує з такими гравцями, як Lesaffre (закваски, суміші), Barberry (сиропи), Batory Foods (натуральні есенції) тощо.

Шоколадний сегмент (шоколадні начинки). Попри нестабільність, українські шоколатьє відновили експортні позиції. У 2023 році експорт шоколаду та подібних виробів склав 53,4 тис. т (плюс 18,7% до 2022) [33]. Україна стала одним із трьох найбільших постачальників шоколаду до ЄС (понад 24 тис. т у 2023, після Швейцарії і Британії) [35]. Основні споживачі українського шоколаду – країни ЄС (Румунія, Болгарія), а також Казахстан і США. Тенденції: дедалі більшу увагу приділяють преміум-сегменту – темний шоколад із високим вмістом какао та начинками з фундука (фісташок). Також зростає виробництво плиток із наповнювачами (горіхово-фруктові пюре). Стабільно зростають обсяги продажу шоколаду на експорт; у 2023 році експортна виручка становила \$190,8 млн (на 33% більше ніж у 2022 році) [33].

Проблеми виробників шоколаду в Україні наступні: стрімке зростання світових цін на какао-боби і какао-порошок (у 2022-2024 рр.) підвищило собівартість наповнювачів. Енергетичні обмеження вплинули на роботу шоколадних цехів. У сегменті шоколадних начинок домінують глобальні корпорації: Barry Callebaut (Швейцарія) – світовий лідер з постачання какао-продуктів та готових шоколадних мас, Cargill (США) – відомий маргарином і жирами для шоколаду, Nestlé (Швейцарія) – з частковим інтересом до B2B, ADM (США). На внутрішньому ринку присутні й місцеві переробники какао, але

загалом ТОВ «Пуратос Україна» конкурує із згаданими гігантами, пропонуючи власні рецептурні рішення для шоколаду і кремових начинок.

ТОВ «Пуратос Україна» як дочірнє підприємство міжнародної корпорації з повним портфелем інгредієнтів для хлібопечення, кондитерки і шоколадної продукції посідає міцні позиції на вітчизняному ринку [23]. Завдяки широкому асортименту (закваски, суміші, креми, поліпшувачі, начинки) досліджуване підприємство може обслуговувати всі розглянуті сегменти одночасно. З одного боку, сплеск експорту хлібобулочних і шоколадних виробів створює додатковий попит на продукцію ТОВ «Пуратос Україна», а з іншого, високі ціни на енергоносії та сировину вимагають оптимізації витрат (наприклад, локалізації виробництва інгредієнтів). Конкуренція з Zeelandia, IREKS, Lesaffre, Barry Callebaut та іншими змушує досліджуване підприємство інвестувати в інновації та сервіс (консалтинг, адаптація рецептур). У підсумку ТОВ «Пуратос Україна» виглядає досить стійким гравцем - його інноваційний імідж (компанія відома фокусом на R&D) і наявність власних рецептурних лабораторій допомагають утримувати ринкову нішу, хоча загальний економічно-політичний тиск на галузь не оминув і його.

Узагальнюючи результати аналізу впливу зовнішніх чинників на підприємства – виробників інгредієнтів для харчової промисловості, зазначимо, що попит на хлібопекарські суміші, закваски та покращувачі лишається відносно стійким, тоді як сегмент начинок для кондитерської продукції чи преміального шоколаду може рости повільніше. На тлі інфляції роздрібні ціни на хліб зросли за 2022 рік приблизно на 20-25%, що переважно відповідало рівню інфляції [18], тобто галузь тримала ціни настільки низько, наскільки могла. Проте рентабельність виробників хліба опинилася «близько нуля» [18], адже здорожчали всі компоненти. Така ситуація у кінцевому рахунку впливає і на постачальників інгредієнтів – вони стикаються з тиском клієнтів щодо відстрочок платежів, знижок або переходу на дешевші рецептури.

Українські споживачі стають усе більш вимогливими до якості та корисності харчових продуктів. Навіть у розпал війни простежується тренд на здорове харчування. У 2023-2024 роках різко зріс попит на натуральні та корисні продукти:

безглютенові крупи, снеки без цукру, продукти без штучних добавок тощо. Покупці дедалі частіше читають склад і віддають перевагу «чистим» інгредієнтам – шукають клітковину, білок, омега-жири, уникають надлишку цукру та транс-жирів [30]. Постійний стрес війни лише підсилив цю тенденцію: люди хочуть їжу, яка не лише втамовує голод, а й підтримує здоров'я та тонус організму.

Соціальні умови в Україні 2024-2025 рр. визначені як масовими переміщеннями населення, так і згуртованістю суспільства перед викликами. Близько 5-6 мільйонів українців виїхали за кордон як біженці, значна кількість внутрішньо переміщених осіб переїхала до західних та центральних областей. Все це призвело до перерозподілу попиту за географією – у відносно безпечних містах (Львів, Ужгород, Вінниця тощо) зріс попит на хлібобулочні й кондитерські вироби, тоді як на прифронтових територіях багато пекарень зачинено або працюють з перебоями. Урбанізація в цілому прискорила – велика частина населення тепер зосереджена у великих містах, що стимулює розвиток міських форматів торгівлі (мережеві пекарні, кав'ярні-кондитерські, супермаркети з власною випічкою). З іншого боку, скорочення населення та міграція означають звуження внутрішнього ринку: менше потенційних споживачів солодощів і випічки. Споживча поведінка зазнала змін під впливом війни – українці стали більш ощадливими та планують витрати раціональніше. Вони все частіше економлять на другорядних продуктах (делікатеси), але не готові відмовлятися від недорогих маленьких радощів – наприклад, шматочка шоколаду до чаю, особливо якщо це піднімає настрій у важкі часи. Така психологічна роль продуктів харчування (хліб як символ стабільності, солодке як спосіб заспокоєння) впливає і на маркетингові стратегії – компанії акцентують увагу на доступних за ціною, порційних продуктах, щоб люди могли себе побалувати без значного навантаження на бюджет.

Для виробничих підприємств війна спричинила дефіцит кадрів – багато працівників мобілізовано або виїхало за кордон. Компанії змушені дбати про збереження колективів, підтримувати працівників матеріально і психологічно.

ТОВ «Пуратос Україна» як відповідальний роботодавець цінує кожного співробітника і намагається втримати команду, попри складні умови [18].

Соціальні ініціативи набули ваги – у суспільстві зросла повага до локальних виробників і брендів, що «не покинули країну» – репутаційний фактор лояльності працює на користь місцевих підрозділів міжнародних компаній. Наведені соціальні аспекти формують сприятливий ґрунт для компанії в плані іміджу, але водночас вимагають відповідальності і стійкості від бізнесу.

В умовах дефіциту робочої сили і зростання витрат на утримання персоналу харчові підприємства України прискорюють впровадження автоматизації. Крім того, воєнні ризики диктують потребу в технологіях для безпеки: від систем резервного енергоживлення до дистанційного моніторингу обладнання. Бізнес враховує досвід зими 2022-2023 років, коли через блекаути доводилося зупиняти виробництво – тепер встановлено генератори, системи безперебійного живлення, оптимізовано енергоспоживання. Загалом, автоматизація і IT-рішення стали не розкішшю, а необхідністю для підтримки безперервного циклу в пекарській та кондитерській промисловості України [38]. Світові тренди в харчових технологіях швидко проникають і на український ринок, особливо через глобальні компанії. В кондитерському напрямку актуальні новаторські ідеї. У хлібопекарському виробництві впроваджуються вдосконалені закваски та ензимні добавки, що дозволяють продовжити свіжість хліба без консервантів. Такі технології відповідають запиту на «clean label» і здоровий продукт. Також війна змусила переглянути підходи до логістики та постачання – виробники інгредієнтів пропонують рішення для заморожених напівфабрикатів (тісто, заготовки), що дають змогу пекарням випікати свіжий хліб навіть за перебоїв у постачанні сировини – це допомагає великим хлібозаводам виготовляти продукцію централізовано і доставляти у віддалені регіони чи за кордон, зменшуючи залежність від щоденної логістики. Технологічні інновації стосуються не лише виробництва, а й зберігання та збуту. В упаковці спостерігається перехід до більш стійких та функціональних матеріалів. Все більше продукції пакується у екологічно чисті, біорозкладні або

перероблювані матеріали, що узгоджується зі світовими тенденціями та вимогами європейського ринку. Крім того, упаковка вдосконалюється з точки зору продовження терміну придатності – використання модифікованого газового середовища, вологопоглиначів, герметичних плівок дозволяє довше зберігати свіжість хліба чи кондитерських виробів. Зазначений аспект важливий в умовах порушеної логістики, коли доставки можуть затримуватися.

Загалом, технологічні фактори в 2024-2025 рр. створюють як виклики, так і можливості для ТОВ «Пуратос Україна» – ті гравці, хто інвестує в інновації, автоматизацію та цифрові сервіси, отримують конкурентну перевагу на трансформованому воєнними умовами ринку. Відповідно, узагальнимо наведені тенденції у вигляді PEST-аналізу для підприємств, які займаються виробництвом інгредієнтів для харчової промисловості України (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

PEST-аналіз діяльності підприємств, які займаються виробництвом
інгредієнтів для харчової промисловості України

Назва чинника	Вплив	Ранг фактору виходячи із 5-ти бальної шкали	Вірогідність фактору	Зваже на оцінка
1	2	3	4	5
Політичні фактори				
Триваюча війна та політична нестабільність	-	5	0,4	-2,0
Державне регулювання та політика уряду в умовах війни	+	4	0,25	1
Євроінтеграція та зміна регуляторних вимог	+	3	0,2	0,6
Міжнародні санкції та торговельні обмеження	—	3	0,15	-0,45
ВСЬОГО	-	-	1	-0,85
Економічні фактори				
Макроекономічна нестабільність (спад ВВП)	—	4	0,15	-0,6
Висока інфляція та коливання курсу гривні	—	5	0,2	-1
Порушення постачань та зростання вартості сировини	—	4	0,2	-0,8
Зниження купівельної спроможності населення	—	5	0,25	-1,25
Зростання витрат на енергоносії, перебої з енергопостачанням	—	4	0,2	-0,8
ВСЬОГО	-	-	1	-4,45
Соціальні фактори				
Відтік населення, скорочення внутрішнього ринку	—	5	0,3	-1,5

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5
Мобілізація та дефіцит робочої сили	–	4	0,25	-1
Зміна споживчих вподобань (запит на просту і здорову їжу)	+	4	0,25	1
Безпекові та психологічні виклики	–	3	0,2	-0,6
ВСЬОГО	-	-	1	-2,1
Технологічні фактори				
Цифровізація процесів, онлайн-замовлення	+	4	0,25	1
Автоматизація виробництва	+	3	0,15	0,45
Інновації у продуктах та рецептурах	+	3	0,15	0,45
Забезпечення енергонезалежності (генератори тощо)	+	5	0,25	1,25
Кібербезпека, стійкість IT-інфраструктури	–	2	0,2	-0,4
ВСЬОГО	–	–	1	2,75

Джерело: власна розробка автора

За результатами проведеного PEST-аналізу, можна визначити ключові слабкі місця ТОВ «Пуратос Україна», що формуються під впливом несприятливих зовнішніх факторів. Найбільш суттєві ризики походять із політичного, економічного та соціального середовища. Компанія працює в умовах тривалої війни, що супроводжується високою макроекономічною нестабільністю, інфляцією, падінням купівельної спроможності населення, перебоями в енергопостачанні та порушенням логістичних ланцюгів. Водночас значного негативного впливу зазнає внутрішній ринок унаслідок скорочення чисельності населення, мобілізації та дефіциту кадрів. Додаткову загрозу становить недостатня стійкість IT-інфраструктури в умовах зростання кіберзагроз. Попри це, компанія має низку інструментів для зменшення чутливості до зовнішнього тиску. По-перше, доцільно диверсифікувати клієнтську базу, зокрема шляхом активнішого виходу на стабільніші регіони України та країни ЄС, де споживчий попит є більш передбачуваним. По-друге, варто активніше адаптувати рецептури до доступної сировини та орієнтуватися на локальне постачання, що дозволить зменшити залежність від імпорту. По-третє, менеджменту ТОВ «Пуратос Україна» слід зосередитись на розвитку продуктів, що відповідають сучасним трендам здорового харчування – безглютенних, безцукрових, із натуральними компонентами. По-

четверте, важливо посилити кіберзахист, запровадивши резервування ІТ-систем, системи багаторівневого захисту даних та безперебійний цифровий сервіс. Упровадження зазначених кроків дозволить досліджуваному підприємству зміцнити свою стійкість, адаптуватися до викликів зовнішнього середовища та утримати конкурентні позиції на ринку в умовах високої турбулентності.

2.2. Загальна характеристика ТОВ «Пуратос Україна» та оцінка стану його системи КСВ

ТОВ «Пуратос Україна» є дочірнім підприємством міжнародної корпорації Puratos Group, яка була заснована в 1919 році в Бельгії (рис. 2.3).

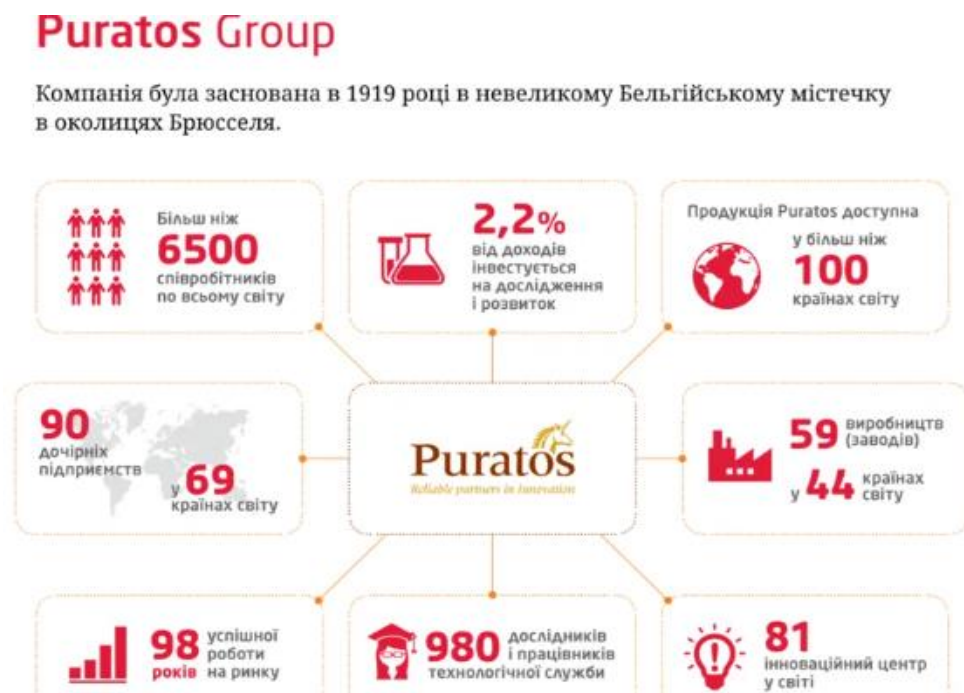


Рис. 2.3. Загальна інформація про Puratos Group

Джерело: [21]

Компанія спеціалізується на виробництві інгредієнтів для хлібобулочної, кондитерської та шоколадної промисловості. ТОВ «Пуратос Україна» є провідним виробником інгредієнтів для харчової промисловості в Україні (вже понад 20 років на українському ринку), активно впроваджує інновації та робить вагомий внесок у підтримку та розвиток галузі в складних умовах.

Основні напрями діяльності та продукція компанії наведено на рис. 2.4.

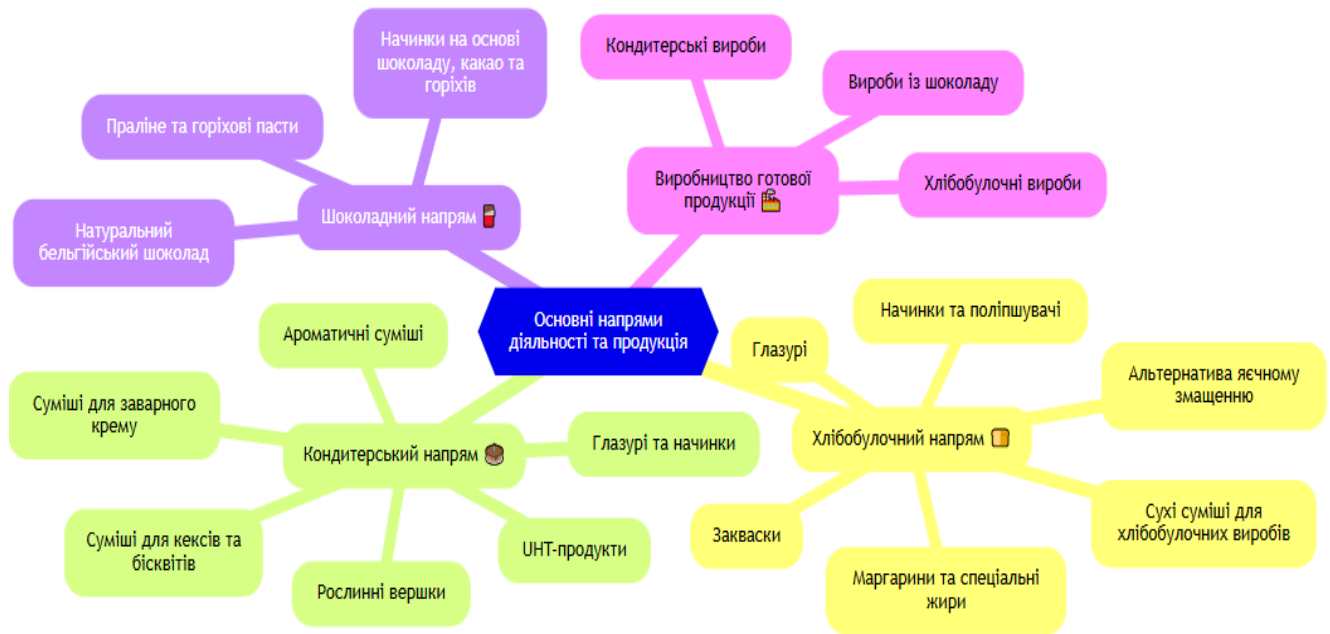


Рис. 2.4. Основні напрями діяльності та продукція ТОВ «Пуратос Україна»

Джерело: складено автором

Як бачимо з рис. 2.4 основними напрями діяльності є хлібобулочний напрям (глазурі; альтернатива яєчному змащенню; закваски; маргарин та спеціальні жири; начинки та поліпшувачі; сухі суміші для хлібобулочних виробів), кондитерський напрям (ароматичні суміші; глазурі та начинки; рослинні вершки; суміші для кондитерських виробів і для приготування заварного крему; УНТ-продукти), шоколадний напрям (натуральний бельгійський шоколад; начинки на основі шоколаду, какао та горіхів; праліне та горіхові пасти).

Компанія займається виробництвом хлібобулочних, кондитерських виробів та виробів із шоколаду. ТОВ «Пуратос Україна» здійснює такі види діяльності:

- Виробництво та постачання високоякісних інгредієнтів для хлібопекарської, кондитерської та шоколадної галузей, зокрема ферментованих заквасок, сумішей, начинок, шоколадних виробів та інших компонентів.

- Консультаційна підтримка партнерів та клієнтів щодо використання інгредієнтів, технологій випікання, виробничих процесів та вдосконалення продукції.

- Науково-дослідна діяльність у сфері інноваційних технологій та розробки нових продуктів для харчової промисловості.

– Навчання та майстер-класи для представників бізнесу та технологів харчових підприємств.

Завод «Пуратос Україна» розташований за адресою: м. Одеса, вул. Чорноморського козацтва, 115. Підприємство має три виробничі лінії (маргарин, начинки та глазури, сухі суміші) і виробляє близько 120 тис. т. продукції на рік.

У прагненні підвищити ефективність своєї діяльності, «Пуратос Україна» впровадила систему електронного документообігу, що дозволило скоротити життєвий цикл документа з 11 до 3 днів та зменшити витрати на документообіг на 2,5 млн гривень.

Конкурентними перевагами підприємства є:

- Висока якість продукції, що відповідає міжнародним стандартам.
- Глобальний досвід та наукові розробки Puratos Group.
- Гнучкість у розробці рішень для місцевих виробників.
- Підтримка сталого розвитку та екологічність виробництва.

Клієнтами досліджуваного підприємства є артизани, промислові виробники, представники роздрібної торгівлі та сектора HoReCa.

Загальна інформація про ТОВ «Пуратос Україна» наведена на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Загальна інформація про ТОВ «Пуратос Україна»

Джерело: [21]

У сфері соціальної відповідальності досліджуване підприємство має певні здобутки. Так, у грудні 2022 року компанія заснувала Фонд відновлення хлібної галузі України для матеріальної та технологічної підтримки українських підприємств хлібобулочної та кондитерської галузей, що постраждали від російської агресії. Перший грант було надано підприємству «Чанта Маунт», що дозволило збільшити виробництво продукції на 300 тонн на місяць та створити 56 нових робочих місць.

ТОВ «Пуратос Україна» має лінійно-функціональну організаційну структуру (рис. 2.6), яка передбачає чіткий розподіл функцій між керівниками різних рівнів та підрозділами. Така оргструктура дозволяє забезпечити ефективну взаємодію між відділами, гнучкість у прийнятті рішень, залишатися лідером на ринку та швидко адаптуватися до змін.

Ключові рівні управління та їхні функції

1. Генеральний директор здійснює:
 - Загальне керівництво діяльністю компанії.
 - Визначення стратегії розвитку та контроль її реалізації.
 - Управління фінансами та взаємодія з міжнародним офісом Puratos Group.
2. Фінансовий відділ відповідальний за:
 - Управління бухгалтерією, фінансовими потоками та звітністю.
 - Контроль витрат і бюджету компанії.
 - Взаємодія з банками, податковими органами та аудиторами.
3. Відділ виробництва та логістики проводить:
 - Контроль процесу виробництва продукції.
 - Організація ланцюгів постачання та логістичних процесів.
 - Контроль якості продукції та впровадження нових технологій.
4. Відділ маркетингу та продажів відповідальний за:
 - Дослідження ринку та визначення потреб клієнтів.
 - Розробка маркетингових стратегій та просування продукції.
 - Управління відносинами з клієнтами та розвиток дистрибуційної мережі.



5. Відділ досліджень і розробок займається:
 - Створенням нових інноваційних продуктів.
 - Впровадженням сучасних технологій у виробництво.
 - Забезпеченням відповідності продукції міжнародним стандартам.
6. Відділ персоналу (HR) здійснює:
 - Набір, навчання та мотивація працівників.
 - Управління корпоративною культурою.
 - Контроль за дотриманням трудового законодавства.
7. Юридичний відділ здійснює:
 - Забезпечення правового супроводу діяльності компанії.
 - Підготовка договорів та контроль за їх виконанням.
 - Взаємодія з державними органами та партнерами.

Під час дослідження нами було встановлено такі особливості управління, що притаманні ТОВ «Пуратос Україна»: по-перше, це висока роль міжнародної координації з головним офісом Puratos Group, по-друге, фокус на інноваціях та наукових розробках у харчовій промисловості та, по-третє, гнучкість у прийнятті рішень завдяки ефективному розподілу обов'язків.

Наведемо динаміку економічних показників діяльності ТОВ «Пуратос Україна» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка основних показників діяльності ТОВ «Пуратос Україна»

№ з/П	Показники	Роки		
		2022	2023	2024
1	2	3	4	5
1	Чиста виручка від реалізації продукції, послуг тис. грн	435 357	697 412	899 730
2	Собівартість реалізованої продукції, послуг, тис. грн	328 066	526 984	700 581
3	Валовий прибуток, тис.грн	107 291	170 428	199 149
4	Адміністративні витрати, тис. грн	20 084	21 391	26 122
5	Витрати на збут, тис. грн	58 013	73 146	88 200
6	Прибуток від основної операційної діяльності, тис.грн	29 194	75 891	84 827
7	Прибуток до оподаткування, тис. грн	- 16 758	28 178	39 360
8	Чистий фінансовий результат, тис. грн	-13 742	23 106	32 226
9	Вартість власного капіталу (на кінець року), тис. грн	161 580	184 686	216 912
10	Вартість позикового капіталу (на кінець року), тис. грн	100 364	155 574	172 910
11	Власні оборотні кошти (на кінець року), тис. грн	55 815	63 382	101 926

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5
12	Вартість дебіторської заборгованості (на кінець року), тис. грн	27 955	20 041	49 503
13	Вартість кредиторської заборгованості (на кінець року), тис. грн	44 700	84 474	99 267
14	Середньорічна вартість активів, тис. грн	299 908	301 102	365 041
15	Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	168 451	173 133	200 799
16	Коефіцієнт автономії (рекомендоване значення $\geq 0,5$)	0,62	0,54	0,56
17	Коефіцієнт маневреності власного капіталу (рекомендоване значення $\geq 0,1$)	0,35	0,34	0,47
18	Коефіцієнт фінансового ризику (рекомендоване значення ≤ 1)	0,62	0,84	0,8
19	Коефіцієнт співвідношення між дебіторською та кредиторською заборгованістю	0,63	0,24	0,5
20	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (рекомендоване значення $\geq 0,2-0,25$)	1,44	0,74	0,49
21	Коефіцієнт швидкої ліквідності (рекомендоване значення $\geq 0,8-1$)	2,06	0,97	0,98
22	Коефіцієнт загальної ліквідності (рекомендоване значення ≥ 2)	3,49	2,59	2,77
23	К-т оборотності активів	1,45	2,32	2,46
24	Рентабельність реалізованих товарів та послуг (за прибутком від основної операційної діяльності), %	6,7	10,88	9,43

Джерело: визначено автором на підставі даних звітності товариства

Аналіз даних табл. 2.2 показав, що чиста виручка від реалізації продукції на ТОВ «Пуратос Україна» протягом 2022-2024 років зросла більш ніж у 2 рази, а прибуток від основної операційної діяльності збільшився у 2,9 рази. Відповідно, ефективність виробничо-комерційної діяльності на досліджуваному підприємстві істотно покращилась. Про це свідчить зростання рентабельності продажів з 6,7% у 2022 році до 9,43% у 2024 році. Оборотність активів зросла з 1,45 до 2,46. Такі позитивні зрушення призвели до покращення маневреності власного капіталу з 0,35 до 0,47. Між тим, істотне розширення обсягів діяльності на ТОВ «Пуратос Україна» вимагало значно більше капіталу, ніж наявний власний капітал на підприємстві, тому було залучено істотну кількість позикового капіталу. Відповідно, коефіцієнт фінансового ризику зріс з 0,62 до 0,8. Й, за формальним критерієм товариство втратило фінансову стійкість. Разом з тим, оскільки реально управління власним капіталом підприємства покращилось, то це призвело до

збереження платоспроможності підприємства протягом усього досліджуваного періоду. Так, коефіцієнт абсолютної ліквідності був на рівні 1,44 – 0,49. Отже, ми бачимо, що за рахунок наявних грошових коштів товариство у рамках рекомендованого нормативу може покрити негайно свої найбільш термінові зобов’язання. Таким чином, позивні зміни у фінансовому стані ТОВ «Пуратос Україна» сприяли розвитку корпоративної соціальної відповідальності на цьому підприємстві.

В умовах трансформації ринку харчової продукції України та зростання суспільних очікувань щодо відповідальності бізнесу, КСВ стає одним із ключових факторів ефективного стратегічного управління підприємством. ТОВ «Пуратос Україна», як частина міжнародної групи Puratos, демонструє приклад активного впровадження принципів КСВ у виробничу та організаційну діяльність.

Здійснимо оцінку стану системи КСВ ТОВ «Пуратос Україна» за ключовими напрямками (рис. 2.7).

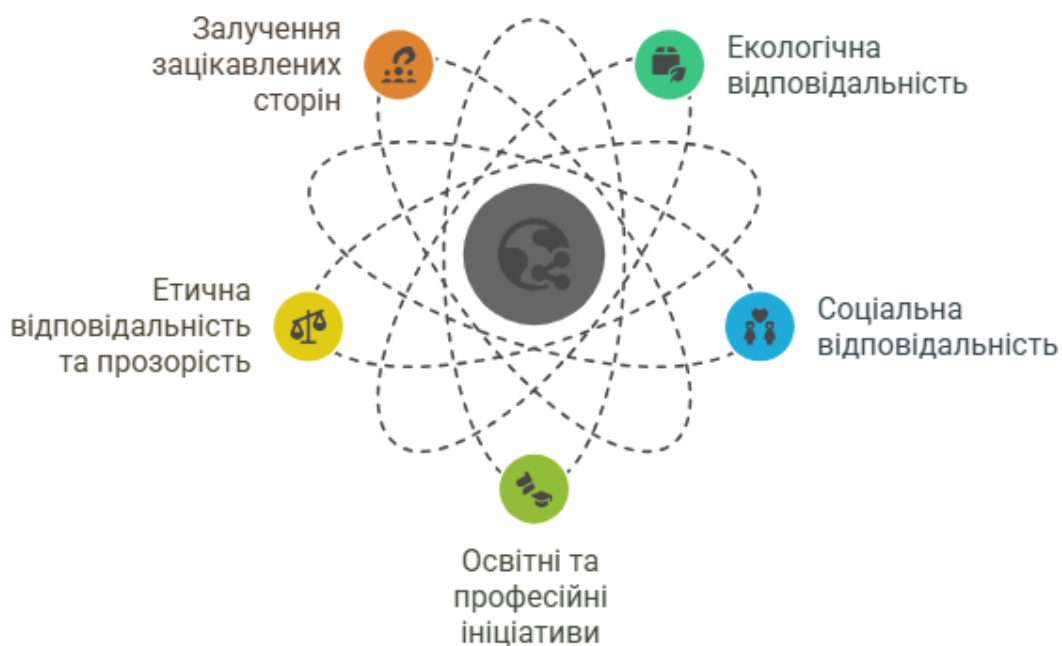


Рис. 2.7. Основні напрями КСВ ТОВ «Пуратос Україна»

Джерело: складено автором на підставі [21]

Ми вивчили інформацію, наведену на офіційному сайті підприємства [21], а також у відкритих джерелах, що дозволило так оцінити стан КСВ на підприємстві за визначеними напрямками.

1. Екологічна відповідальність. ТОВ «Пуратос Україна», як частина міжнародної групи Puratos Group, дотримується чітко сформованої глобальної екологічної політики, що базується на принципах сталого розвитку. Компанія декларує ціль досягти вуглецевої нейтральності до 2030 року, скорочуючи викиди CO₂ у виробничих процесах і транспорті. Зокрема, в рамках екологічної стратегії:

- використовуються енергозберігаючі технології, модернізується обладнання для зниження енергоспоживання;
- здійснюється моніторинг та оптимізація логістики для зменшення вуглецевого сліду;
- реалізуються заходи щодо зменшення харчових відходів;
- частина упаковки продукції вже є екологічно безпечною або перероблюваною;
- підприємство здійснює відповідальне водокористування, зменшуючи споживання води у виробничих процесах.

ТОВ «Пуратос Україна» впроваджено заходи з екологічного пакування: у 2023 році 92% пакування є повністю придатним до переробки або повторного використання, до кінця 2025 р. планується досягти 100%.

Такі дії підприємства повністю відповідають Цілям сталого розвитку ООН, зокрема цілям №12 (Раціональне споживання і виробництво) та №13 (Боротьба зі зміною клімату).

2. Соціальна відповідальність. Компанія приділяє велику увагу турботі про працівників, клієнтів і громаду. У період повномасштабного вторгнення в Україну ТОВ «Пуратос Україна» оперативно організувало:

- евакуацію співробітників та членів їхніх сімей з небезпечних регіонів;
- матеріальну та психологічну підтримку персоналу, включаючи допомогу із житлом, харчуванням, медичним обслуговуванням;

– безперервне постачання продукції навіть у складних умовах війни для підтримки українських партнерів у сфері харчування.

Крім того, компанія запустила ініціативу «Bakers for Bakers» – благодійний фонд, спрямований на підтримку українських пекарів, які постраждали через бойові дії. Мета ініціативи – це відновити хлібопекарську галузь у зруйнованих регіонах України.

3. Освітні та професійні ініціативи. У структурі міжнародної групи діє Фонд пекарських шкіл Puratos, який працює у понад 10 країнах світу, включно з Україною. Цей фонд:

- забезпечує безкоштовну професійну підготовку молоді, у тому числі з соціально вразливих категорій. Компанія інвестує у навчальні програми, зокрема через ініціативу Bakery Schools, що створює освітні можливості для молоді [12];
- підвищує рівень працевлаштування у харчовій промисловості;
- поширює знання про інноваційні технології випікання, ферментації, використання натуральних інгредієнтів тощо.

Крім цього, підприємство інвестує у професійний розвиток персоналу через постійне проведення тренінгів, семінарів, підтримує участь у галузевих виставках та форумах тощо.

4. Етична відповідальність та прозорість. ТОВ «Пуратос Україна» дотримується принципів відкритості, чесності та прозорості у бізнесі, зокрема:

- з 2022-2023 років компанія відмовилась від імпорту інгредієнтів із РФ, чітко окреслюючи свою позицію в умовах війни;
- забезпечується етична взаємодія із партнерами, включаючи дотримання умов праці, якості, екологічності продукції;
- компанія дотримується міжнародних стандартів якості (ISO, HACCP), що підтверджує відповідальність перед споживачем.

Діяльність компанії відповідає міжнародним стандартам прозорості та підзвітності (GRI, Greenhouse Gas Protocol).

5. Залучення зацікавлених сторін. ТОВ «Пуратос Україна» активно співпрацює з:

- харчовими виробниками – шляхом спільного впровадження інновацій;
- громадськими організаціями – у межах соціальних проєктів;
- навчальними закладами – з метою розвитку фахових компетенцій студентів;
- клієнтами, надаючи їм технологічну підтримку та консультації з питань сталого виробництва.

Таким чином, система корпоративної соціальної відповідальності в ТОВ «Пуратос Україна» є структурованою, активною та орієнтованою на довгостроковий вплив. Компанія демонструє системний підхід до реалізації екологічних, соціальних, етичних та професійних ініціатив. Її діяльність відповідає світовим тенденціям у сфері сталого розвитку та КСВ, а також слугує прикладом ефективного поєднання бізнес-цілей із суспільними потребами.

На основі аналізу звіту про сталий розвиток Puratos Group за 2023 рік та звіту про управління ТОВ «Пуратос Україна» за 2023 рік [12], можна виокремити низку конкретних кількісних показників, які дозволяють оцінити рівень корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві за 2022-2023 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Ключові КСВ-показники ТОВ «Пуратос Україна»

№	Показник	2023 р.	2024 р.	Характеристика
1	2	3	4	5
<i>Екологічний напрям</i>				
1	Зменшення споживання води на тонну продукції проти базового 2016 року	–	-10,7%	Покращення ефективності водокористування на виробництві
2	Зниження викидів CO ₂ проти базового 2016 року	-35%	-43%	Скорочення парникових газів Scope 1&2, мета – нуль викидів до 2025
3	Використання відновлюваної електроенергії, %	88	100	Досягнуто повної декарбонізації електропостачання у 2023 р.
4	Частка перероблюваної упаковки, %	90	92	Прагнення до циркулярної економіки та зменшення відходів
5	Посаджено дерев у межах Сасао-Трасе, т. шт	144,0	324,5	Заходи з компенсації вуглецевого сліду
6	Кількість CO ₂ нейтральних заводів, шт	6	9	Показник трансформації до зеленої енергетики

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5
<i>Соціальний напрям</i>				
7	Інвестиції в освіту: кількість студентів у Bakery School	450	515	Соціальна підтримка через навчання кондитерів, пекарів та шоколатьє
8	Chocolate Bonus фермерам через програму Cacao-Trace, млн €	2.0	2.5	Підтримка фермерів із виробництва какао в межах етичного ланцюга постачання
9	Частка персоналу, що отримала щорічну оцінку ефективності, %	100	100	Показник відображає, наскільки системно підприємство підходить до розвитку персоналу, планування кар'єрного росту, мотивації та відповідності діяльності працівників стратегічним цілям компанії.
10	Частота втрат часу через травми (LTIR)	0,67	0,76	Показник безпеки праці, який відображає кількість виробничих інцидентів із втратою робочого часу на кожні 100 працівників протягом року.
<i>Економічний напрям</i>				
11	Частка продажу продуктів Health & Well-being	28.5%	32%	Показник, що свідчить про внесок у здорове харчування
12	Інвестиції в дослідження та розробки, млн € / % доходу	140,3 / 2,2	161,5 / 2,2	Показник, що характеризує стратегічний підхід до довгострокової стійкості, постійну частку інноваційної активності
13	Наявність CSR/ESG комітету (управлінська структура)	Так	Так	Сталий розвиток координує Future Generations SteerCo
14	Сума штрафів за порушення законодавства (антикорупція, охорона праці, захист довкілля)	0	0	Не зафіксовано у звітах, що свідчить про комплаєнс та етичну поведінку
15	Частка GFSI-сертифікованих виробництв, %	99,2	99,3	GFSI – Global Food Safety Initiative

Джерело: складено автором на підставі даних офіційного сайту, Звіту про сталий розвиток та Звіту про управління ТОВ «Пуратос Україна» [12]

Аналіз ключових показників КСВ ТОВ «Пуратос Україна» за 2023-2024 роки (табл. 2.3) дозволяє зробити висновки про ефективність реалізації стратегії сталого розвитку підприємства. Зокрема, спостерігається позитивна динаміка у зниженні споживання води та викидів CO₂, що свідчить про успішність екологічних ініціатив. Перехід на 100% використання відновлюваної електроенергії, високий рівень сертифікації виробництв та стабільні інвестиції в дослідження й розробки підтверджують орієнтацію на інновації та екологічну безпеку. Соціальна політика компанії характеризується повним охопленням персоналу програмами мотивації та зниженням рівня виробничого травматизму, що свідчить про турботу про

працівників. Відсутність зафіксованих порушень і наявність спеціалізованого CSR-комітету підкреслюють прозорість управління та дотримання принципів сталого розвитку. Отримані результати свідчать про комплексний підхід підприємства до балансу екологічних, соціальних та економічних аспектів діяльності.

Для узагальнення результатів оцінки фінансового стану ТОВ «Пуратос Україна» та їх подальшого використання під час надання рекомендації управлінському персоналу досліджуваного підприємства щодо удосконалення управління діяльністю організації із урахуванням корпоративної соціальної відповідальності нами було прийнято рішення застосувати SNW-аналіз (табл. 2.4). Його вибір обумовлений тим, що на відміну від SWOT-аналізу, SNW-аналіз зосереджується виключно на внутрішньому середовищі компанії та дозволяє більш детально розглянути сильні й слабкі сторони діяльності в нейтральному контексті.

Таблиця 2.4

SNW-аналіз ТОВ «Пуратос Україна»

№ з/п	Стратегічна позиція	Якісна оцінка позицій		
		Сильна (S)	Нейтральна (N)	Слабка (W)
1	2	3	4	5
1	Продуктовий портфель	9		
2	Інновації у діяльності	8		
3	Виробничі потужності	9		
4	Логістика	8		
5	Кадровий потенціал	8		
6	Маркетинг і діджитал-присутність		6	
7	Підтримка клієнтів	8		
8	Соціальна відповідальність	9		
9	Фінансова стабільність	8		
10	Технологічна інфраструктура	8		
-11	Корпоративна культура	9		
12	Частка ринку		7	
13	Гнучкість до змін у зовнішньому середовищі			4
14	Конкурентоспроможність	9		
15	Репутація бренду серед проф. аудиторії	9		
16	Дослідження споживацьких трендів		7	
17	Відповідність міжнародним стандартам якості	10		
18	Гнучкість у співпраці з клієнтами	8		
19	Інвестиції в дослідження і розробки (R&D)	9		
20	Наявність чіткої стратегії розвитку	8		
21	Цінова стратегія		7	
22	Експортна стратегія			4
23	Залежність від імпоротної сировини			6

Джерело: побудовано автором на основі співбесіди із керівництвом

Результати SNW-аналізу дають змогу виявити нейтральні аспекти функціонування ТОВ «Пуратос Україна», які наразі не мають істотного впливу, проте за певних умов можуть набути важливого значення. Оцінювання позицій у рамках SNW-аналізу здійснюється за такою шкалою: сильна позиція (S) – 7-10 балів; нейтральна (N) – 5-6 балів; слабка (W) – 1-4 бали [15, с. 31-36].

Оцінка стратегічних позицій ТОВ «Пуратос Україна» свідчить про те, що підприємство займає стійку, конкурентоспроможну позицію на українському ринку інгредієнтів для хлібопекарської, кондитерської та шоколадної промисловості. Далі подамо логічну інтерпретацію кожної оцінки та узагальнення.

Сильні сторони ТОВ «Пуратос Україна» були оцінені високо через комплексну стратегію розвитку, орієнтовану на якість, інновації та адаптацію до сучасних вимог харчової промисловості. Зокрема, високий бал отримав продуктовий портфель компанії, оскільки він охоплює повний спектр інгредієнтів для хлібопекарської, кондитерської та шоколадної галузей, що дозволяє задовольняти як дрібні, так і великі підприємства. Виробничі потужності також заслуговують на високу оцінку – сучасний завод із новітнім обладнанням відповідає міжнародним стандартам якості та санітарної безпеки, що забезпечує стабільність, ефективність та мінімізацію виробничих ризиків. Інноваційність діяльності проявляється через активні інвестиції в дослідження й розробки, а також через тісну співпрацю з лабораторіями, де створюються нові рецептури, адаптовані до змін у харчовій поведінці споживачів. Корпоративна культура оцінена високо завдяки прозорій організаційній структурі, підтримці професійного розвитку працівників, дотриманню стандартів етики та формуванню сильної ідентичності бренду всередині колективу. Компанія демонструє гнучкість у співпраці з клієнтами, пропонуючи індивідуальні рецептури, проводячи спільні технологічні сесії, навчання персоналу замовників, що суттєво підвищує лояльність бізнес-партнерів. Репутація на ринку – ще одна потужна сторона: бренд «Пуратос» асоціюється у професійному середовищі з надійністю, стабільністю та технологічною експертністю. Крім того, компанія є

частиною глобального холдингу, що дає їй фінансову підтримку, стабільність в умовах кризи та доступ до глобальних ринкових і технологічних трендів. Сукупність цих факторів пояснює високі оцінки в ключових сферах діяльності.

Нейтральні сторони діяльності ТОВ «Пуратос Україна» отримали оцінки в межах 6-7 балів через наявність певних елементів розвитку, які водночас мають потенціал до вдосконалення або характеризуються нестабільністю чи обмеженою реалізацією. Наприклад, маркетинг і діджитал-присутність оцінено на рівні 6 балів, що відображає наявність базових цифрових інструментів, як-от корпоративний сайт та соціальні мережі, проте їхнє використання переважно орієнтоване на оптових покупців й не завжди демонструє системну цифрову активність, націлену на широку взаємодію з ринком або емоційне позиціонування бренду. Аналогічно, дослідження споживацьких трендів оцінили на 7 балів, оскільки компанія реагує на зміни ринку (наприклад, попит на безглютенові чи натуральні продукти), однак її підходи поки більше орієнтовані на загальносвітові тренди, ніж на активне створення локалізованих нових продуктів. Цінова стратегія також потрапляє до нейтральних – вона збалансована, ціна відповідає високій якості, але для частини клієнтів, особливо малого бізнесу, продукція може здаватися малодоступною. Зазначена особливість обмежує гнучкість у ширшому охопленні ринку. Хоча компанія має значну частку на ринку хлібопекарських сумішей та поліпшувачів, вона стикається з конкуренцією в сегменті кондитерських сумішей, де інші гравці, такі як ДП «Зееландія», мають вищі обсяги продажів. Нарешті, хоча компанія має сучасне виробництво, її маркетингова та цифрова присутність є обмеженою, що може впливати на здатність залучати нових клієнтів та розширювати ринкову частку. Усі ці фактори свідчать про наявність певної стабільності й професіоналізму, але водночас демонструють простір для стратегічного зростання, особливо у напрямках цифрової трансформації, розширення ринків збуту та комунікацій з кінцевим споживачем.

До потенційно слабких сторін ТОВ «Пуратос Україна» можна віднести слабку експортну стратегію. Хоча компанія має потенціал і можливість експорту

через глобальну структуру, на практиці основна увага зосереджена на українському ринку, і стратегічна експансія наразі не є ключовим напрямом діяльності. Такий підхід може обмежувати можливості досліджуваного підприємства для зростання та диверсифікації ризиків. Також ТОВ «Пуратос Україна» демонструє залежність від імпоротної сировини, що робить її вразливою до коливань валютних курсів та змін у міжнародних логістичних ланцюгах, що може призводити до нестабільності в постачанні та впливати на собівартість продукції. В умовах війни компанія обмежила свою діяльність лише виробництвом, без запуску нових проєктів, що свідчить про обмежену гнучкість у стратегічному плануванні та адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Загалом, ці фактори свідчать про необхідність посилення стратегічного планування, диверсифікації ринків збуту та інвестицій у маркетинг та цифрові технології для зміцнення позицій компанії на ринку.



Рис. 2.8. Графічна інтерпретація SNW-аналізу діяльності

ТОВ «Пуратос Україна»

Джерело: власна розробка автора

Проведений SNW-аналіз підприємства ТОВ «Пуратос Україна» демонструє високий рівень стратегічної зрілості компанії. Із 23 обраних

стратегічних позицій, 16 позицій (69,57%) отримали оцінку в діапазоні 8-10 балів, що свідчить про переважну кількість сильних сторін (табл. 2.5). Такий результат є індикатором стабільної позиції компанії на ринку, високої конкурентоспроможності завдяки сильному продуктово-інноваційному портфелю, наявності сучасного виробництва, високому рівню корпоративної культури та міжнародним стандартам якості.

Таблиця 2.5

Систематизація оцінок стратегічних позицій ТОВ «Пуратос Україна»

Тип оцінки	Діапазон	Кількість позицій	Частка
1	2	3	4
S (Сильні)	8–10	12	44,44%
N (Нейтральні)	5–7	7	25,93%
W (Слабкі)	1–4	8	29,63%

Джерело: власна розробка автора

Нейтральні позиції (оцінка 5-7 балів) становлять 17,39% від загальної кількості та зосереджені у сферах маркетингу й діджитал-присутності, дослідження споживацьких трендів, цінової та експортної стратегій. Зазначені напрямки є важливими для подальшого вдосконалення, адже саме через них можливо розширити присутність на ринку, посилити лояльність клієнтів і підвищити адаптивність до нових споживацьких запитів.

З огляду на результати аналізу, доцільно запропонувати управлінському персоналу ТОВ «Пуратос Україна» наступні стратегічні рекомендації:

1. Посилити маркетингову та діджитал-стратегію, зокрема розширити активність у соцмережах, запровадити персоналізовані підходи до залучення нових клієнтів, інвестувати в контент-маркетинг і SEO-просування;

2. Активізувати дослідження споживчих трендів, зокрема через колаборації з локальними закладами HoReCa, участь у виставках, збір аналітики з онлайн-каналів, що дозволить не лише швидко реагувати на зміну попиту, а й формувати власні тренди на ринку;

3. Удосконалити цінову стратегію, розробивши більш гнучкі цінові пропозиції для різних сегментів споживачів, наприклад, запровадити серії з базовим функціоналом для малих пекарень або стартапів у харчовій індустрії;

4. Розробити активну експортну стратегію, що передбачатиме вивчення потенціалу суміжних ринків (Молдова, Грузія, країни Східної Європи), локальну адаптацію продукції, участь у міжнародних виставках та програму локального партнерства в інших країнах.

Загалом, ТОВ «Пуратос Україна» має всі передумови для збереження та посилення своєї лідерської позиції, за умови системного розвитку напрямів, які наразі мають нейтральний рівень ефективності. Стратегічне фокусування на динамічних потребах ринку та посилення комунікаційних і діджитал-інструментів дозволить компанії перейти в наступну фазу зростання та міжнародної експансії.

2.3. Удосконалення систем управління ТОВ «Пуратос Україна» на засадах КСВ

ТОВ «Пуратос Україна», як частина глобальної компанії, що спеціалізується на інгредієнтах для хлібобулочних, кондитерських і шоколадних виробів, має значний потенціал для посилення позицій на українському ринку завдяки розвитку лінійок продукції, орієнтованих на сучасні тренди здорового харчування. Сьогодні дедалі більше споживачів звертають увагу не лише на смак, а й на користь та склад харчових продуктів. Зазначений факт є особливо актуальним в умовах війни, коли здоров'я та функціональність їжі набувають пріоритетного значення, а споживачі шукають прості, натуральні й «чисті» продукти.

У цьому контексті компанії доцільно розширити асортимент у трьох ключових напрямках.

1) Безглютенові продукти. Попит на безглютенову випічку зростає не лише серед людей із целиакією, а й серед тих, хто свідомо обирає продукти з пониженою алергенністю або для полегшеного травлення. ТОВ «Пуратос Україна» може запропонувати комплексні безглютенові суміші для хліба, кексів,

піци та тортів, які мають стабільну структуру та смак, наближений до класичних продуктів. Такі рішення можна адаптувати під невеликі пекарні або великі виробництва, що дозволить швидко реагувати на запити клієнтів.

2) Продукти без доданого цукру або з натуральними підсолоджувачами. У світлі зростання захворювань, пов'язаних із метаболічним синдромом, включаючи діабет і ожиріння, дедалі популярнішими стають начинки, глазури та кондитерські креми без доданого цукру. Рекомендовано впроваджувати рецептури з використанням еритриту, стевії, інуліну, а також фруктових концентратів як натуральних замінників. Наприклад, фруктові начинки на основі концентрованих соків, що мають природну солодкість і збережену кислотність, будуть відповідати як функціональності, так і запиту на «чисту етикетку».

3) Інгредієнти з натуральним походженням та функціональною користю. Підвищується попит на хлібобулочну продукцію із цільнозернового борошна, додаванням насіння (льон, соняшник, гарбуз), збагачену білками та клітковиною, а також на продукти з активними добавками (наприклад, хліб «з пробіотиком» чи з «омега-3»). У цьому сегменті ТОВ «Пуратос Україна» може пропонувати готові зернові суміші, покращувачі з підсиленою харчовою цінністю, ферментовані закваски із пробіотичними властивостями або суперфуд-добавками.

Підсумовуючи, розвиток функціональних, безглютенових і безцукрових інгредієнтів дає ТОВ «Пуратос Україна» змогу не просто реагувати на зміни у вподобаннях споживачів, а й формувати тренди на ринку. Завдяки глобальному досвіду та технологічній базі, компанія здатна першою пропонувати українським виробникам інгредієнти, які поєднують інноваційність, користь і високу органолептичну якість. Зазначений аспект є потужним інструментом для посилення позицій у сегменті розумного споживання та побудови лояльності серед сучасних споживачів.

Отже, з метою зміцнення присутності на ринку інгредієнтів для харчової промисловості, рекомендуємо ТОВ «Пуратос Україна» почати виробництво борошна з горіхів, так як цей інгредієнт має перспективи підвищеного попиту з точки зору трендів здорового харчування, екологічної відповідальності, і

розширення асортименту у функціональному сегменті. Доцільність виробництва запропонованого нами продукту, обґрунтовується наступними даним.

1. Тренд на безглютенове, багате на білок борошно. Борошно з мигдалю, фундука, кеш'ю, волоських горіхів чи кокосу вже широко використовується у світі як альтернатива пшеничному борошну. Вказаний продукт не містить глютену; багатий на рослинний білок (до 25%); містить здорові жири, Омега-3; має низький глікемічний індекс, що важливо для діабетиків; часто використовується у кето, палео та веганських рецептах.

У Європі обсяг ринку горіхового борошна зростає щороку на 8–10%, особливо у кондитерській та пекарській справі (мафіни, печиво, тарталетки, панкейки, безглютеновий хліб).

2. В Україні це ще нішевий продукт. На українському ринку борошно з мигдалю чи фундука здебільшого продається у роздріб для домашньої кулінарії (здорове харчування, кето). Промислові виробники рідко працюють із ним у B2B-сегменті. Зазначений факт створює вікно можливостей для ТОВ «Пуратос Україна», яке може першою запропонувати професійні кондитерські суміші або готові безглютенові рецептури на основі горіхового борошна.

3. Горіхове борошно = екологічно і локально. Горіхи – доступний український ресурс. Україна є одним із найбільших виробників волоського горіха в Європі. Можна співпрацювати з локальними переробниками для створення борошна з відходів горіхової промисловості – наприклад, після віджиму олії (макуха). Це відповідає принципу апсайклінгу: друге життя горіховим залишкам, зменшення харчових втрат. Таким чином, продукт може отримати маркування «Zero waste» або «Eco-friendly», що значно посилить його бренд.

4. КСВ та імідж ТОВ «Пуратос Україна». Запуск такого продукту дасть змогу підприємству розширити портфель інноваційними, безглютеновими рішеннями; вбудувати продукт у соціальну та екологічну ініціативу (наприклад, підтримку фермерських кооперативів горіхівників); запропонувати шкільне або соціальне харчування з підвищеною поживністю (горіхове борошно = додаткові

білки, жири, мінерали); позиціонуватися як відповідальний виробник, що підтримує здоров'я і локальну економіку.

ТОВ «Пуратос Україна» може запропонувати виробникам харчових продуктів: мигдальне або волоське борошно у фасовках для пекарень; сухі суміші для мафінів, печива, кексів, тортів на основі горіхового борошна; безглютенову суміш для хліба, панкейків з горіховим борошном + льон, кіноа, псиліум; солодкі начинки або праліне з доданим горіховим борошном як згущувачем (емульгатором), що є натуральною альтернативою крохмалю. ТОВ «Пуратос Україна» може запустити серію продуктів під лінійкою PureNut Line:

1. PureNut Almond Mix – суміш для кексу з мигдальним борошном, без глютену, без цукру;
2. PureNut Walnut Bread – хлібна суміш із макухою волоського горіха, з клітковиною.

Для організації виробництва хлібної суміші PureNut Walnut Bread (суміш із додаванням макухи волоського горіха та клітковини) на ТОВ «Пуратос Україна» необхідно передбачити такі основні процеси:

- обробка макухи волоського горіха. Макуха (пресований залишок горіха) надходить у вигляді твердих гранул або брикетів. Її потрібно очистити (видалити можливі домішки, шматочки шкаралупи) та подрібнити до стану порошку. Це забезпечить однорідне змішування з борошном. Обробка включає сушіння (за потреби) та мелення макухи до дрібнодисперсного стану;
- змішування інгредієнтів. Необхідно рівномірно змішати подрібнену макуху, пшеничне борошно та додаткову клітковину (наприклад, пшеничні висівки чи інулін), а також інші сухі компоненти рецептури. Зазначений процес забезпечує однорідність готової хлібної суміші. Змішування відбувається у спеціальному промисловому змішувачі для сухих продуктів, який гарантує рівномірний розподіл макухи та клітковини в об'ємі борошна;
- фасування (дозування в дрібну упаковку). Готова суміш порційно відважується та розфасовується у споживчу тару – пакети по 500 г. На цьому етапі важливі точність дозування (щоб у кожному пакунку було 500 г продукту)

та достатня швидкість фасування (щоб забезпечити випуск 2000 пакетів на тиждень);

– пакування (герметизація та групова упаковка). Розфасовані пакети необхідно герметично запаяти, нанести маркування (дата, партія) та упакувати в гофрокороб для зручності транспортування. Цей етап гарантує збереження якості суміші під час зберігання і постачання B2B-клієнтам (пекарням, супермаркетам).

Кожен з наведених процесів вимагає спеціалізованого обладнання та налагодженого технологічного потоку. Далі обґрунтовано вибір обладнання для кожного етапу з урахуванням масштабів виробництва – 1 т на тиждень.

Для забезпечення ефективності та надійності виробництва оберемо оптимальні моделі обладнання на кожному етапі. Критерії відбору – достатня продуктивність (під обсяг 52 т на рік), надійність, відповідність харчовим нормам, вартість та наявність сервісу. Ціни наведено в гривнях за поточним курсом. Обробка макухи (подрібнення): рекомендується використати промисловий жорновий млин Vektor HR-2200 для сухих продуктів. Це електричний млин з продуктивністю 150 кг/год, потужністю 2,2 кВт, виконаний з нержавіючої сталі [24]. Він забезпечує дрібний помел макухи до порошкоподібного стану, що відповідає вимогам хлібопекарського борошна. Вартість такого млина – близько 24 720 грн [24]. Продуктивності 150 кг на годину достатньо, щоб за кілька годин перемолоти тонну макухи щотижня, маючи запас по потужності. Млин компактний (45 кг), працює від 220В, що спрощує інсталяцію [24]. За рахунок магнітного захисту від металодомішок обладнання безпечно для харчового виробництва.

Стрічковий змішувач із нержавіючої сталі об'ємом 400–500 л забезпечує однорідне перемішування борошна, макухи та добавок. Оптимальним є горизонтальний стрічковий змішувач (блендер) із нержавіючої сталі об'ємом 400 л. Наприклад, вітчизняний змішувач Model U400 (400 л, AISI-304) від ТОВ «Майнхаус» потужністю 5-7 кВт [31]. Він здатний за один цикл перемішати 200–250 кг сухої суміші, тож для партії 1 т знадобиться 4-5 циклів (що вписується в

однозмінний режим роботи). Ціна такого змішувача – близько 115 000 грн [31]. Обладнання забезпечує високий ступінь однорідності навіть для різнорідних за щільністю компонентів (борошно, макуха, висівки) за 8–10 хвилин змішування. Стрічковий двошнековий дизайн гарантує рівномірний розподіл волоського горіха по суміші. Модель виконана з харчової нержавійки, що відповідає вимогам безпеки, та має запас міцності для безперервної експлуатації.

Для порційного дозування суміші в пакети по 0,5 кг доцільно використати напівавтоматичний ваговий дозатор порошкоподібних продуктів NPF-500 (Китай). Цей дозатор оснащений бункером 15 л та електронною ваговою головкою, що відважує задану порцію з похибкою $\leq 0,3\%$ [1]. Продуктивність – 5-15 упаковок за хвилину (тобто до 900 пак/год), чого достатньо для випуску 2000 пак/тиждень з резервом. Вартість обладнання становить 23 916 грн. Дозатор виконано з нержавіючої сталі, він простий в налаштуванні під потрібну вагу (2-500 г) та працює від мережі 220 В [1]. Оператор встановлює порожній пакет під дозатор, і машина автоматично відважує 500 г суміші в кожен пакет, прискорюючи процес фасування та мінімізуючи ручну працю.

Запечаткування кожного пакета здійснюватиметься за допомогою конвеєрного запайника пакетів FR-770 з вбудованим датером. Це настільна конвеєрна машина постійного нагріву, яка автоматично проварює (запаює) горловину пакету та одночасно наносить дату/код партії. Швидкість конвеєра 10 м/хв дозволяє запаювати до 20-30 пакетів/хв, що узгоджується з темпом фасування. Вартість FR-770 з датером становить порядку 16 400 грн [14].

Обладнання сумісне з різними видами пакувальної плівки (ламінований папір, поліпропілен), забезпечує міцний шов. Після запаювання пакети укладаються в транспортну тару (картонні коробки), що можна виконувати вручну або за допомогою простого пакувального столу. Додатково для групового пакування може використовуватися стрепінг-машинка або термозбіжна плівка, але на початковому етапі достатньо ручного пакування в коробки. Обране обладнання збалансоване за продуктивністю для партії 1 тиждень. Наприклад, млин 150 кг/год та змішувач 400 л дозволяють за 1 зміну підготувати весь обсяг

суміші, а фасувально-пакувальні апарати (до 900 пак/год) впораються з пакуванням 2000 пакетів протягом 2-3 робочих днів. Це відповідає масштабу ТОВ «Пуратос Україна» та дає резерв для збільшення виробництва. Всі ціни наведені за даними постачальників або маркетплейсів.

Перелік інвестиційних витрат для здійснення виробництва хлібної суміші із макухою волоського горіха PureNut Walnut Bread на ТОВ «Пуратос Україна» наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Капітальні витрати на закупівлю обладнання для виготовлення хлібної суміші із макухою волоського горіха PureNut Walnut Bread на ТОВ «Пуратос Україна»

№ з/п	Назва обладнання	Сума, грн
1	2	3
1	Промисловий жорновий млин Vektor HR-2200	24 720
2	Змішувач Model U400 (400 л, AISI-304) від ТОВ «Майнхаус»	115 000
3	Напівавтоматичний ваговий дозатор порошкоподібних продуктів NPF-500	23 916
4	Конвеєрний запайник пакетів FR-770	16 400
5	Усього	180 036

Джерело: сформовано автором за даними [1, 14, 24, 31]

Окрім інвестицій в обладнання, запуск продукту потребує врахування поточних витрат:

Необхідно виділити штат для нового напрямку. З огляду на обсяг 1 тонна/тиждень, достатньо двох операторів виробництва. Один працівник може займатися підготовкою сировини та змішуванням, другий – процесом фасування і пакування. Орієнтовна середня зарплата оператора на харчовому виробництві – 20 000 грн /місяць. Таким чином, річні витрати на персонал становлять 480 000 грн (2×20 тис.грн ×12 міс). За потреби, функції контролю якості та наладки обладнання можуть виконувати наявні технологи компанії без залучення додаткових штатних одиниць.

Основні інгредієнти – пшеничне борошно, макуха волоського горіха та джерело клітковини. Борошно – масова складова (70% рецептури); його оптова

ціна близько 12-15 грн/кг, тобто 13 000 грн на тонну суміші. Макуха волоського горіха – дорожчий компонент: роздрібна ціна – 80 грн/кг [19], у великих обсягах можна закуповувати по 60-70 грн/кг. При вмісті макухи 20% суміші (200 кг на тонну) витрати становлять 16 000 грн/т. Клітковина (висівки пшеничні або інша) коштує близько 10-20 грн/кг; при дозуванні 10% (100 кг) – 1 500 грн/т. Додаткові поліпшувачі, сіль, ферменти тощо вводяться у малих дозах; їх вплив на собівартість незначний (до 5% собівартості). Загалом змінні витрати на сировину для 1 тони суміші оцінюються близько 30–32 тис. грн.

Для фасування 1 тони продукції потрібно 2000 пакетів по 500 г. Оберемо багатошарові полімерні або паперові пакети з поліетиленовим внутрішнім шаром, придатні для харчових продуктів. Оціночна вартість одного такого пакета з надрукованим брендом – 2 грн (при друку великого накладу). Вартість пакувальних матеріалів на 1 т продукції становить близько 4 000 грн. Додатково, гофротара для транспортування: наприклад, 100 коробів (по 20 пакетов в кожному) по 20 грн = 2 000 грн/т. Отже, загальні витрати на упаковку (споживчу + транспортну) – 6 000 грн на кожен тонну продукції.

Визначимо витрати на електроенергію, сервісне обслуговування обладнання, та інші накладні потреби. Споживання електроенергії всього комплексу обладнання невелике: млин 2,2 кВт, змішувач 5-7 кВт, фасувальні машини <1 кВт. Навіть при повному завантаженні 8 год/тиждень це <100 кВт·год на тиждень, тобто 400 кВт·год на місяць. При тарифі 5 грн/кВт·год це 2 000 грн/міс або 24 000 грн/рік. Технічне обслуговування та дрібні витрати (санітарія, інструменти, ремонт) оцінимо як 2-3% від вартості обладнання на рік. При інвестиціях 200 тис.грн – це 5 000 грн/рік. Отже, сумарно експлуатаційні витрати становлять близько 30 000 грн/рік (електроенергія + обслуговування).

Зведемо основні змінні витрати на 1 тонну: сировина 32 тис.грн + упаковка 6 тис. грн + змінна частка електроенергії 2 тис.грн = 40 000 грн/т. Таким чином, собівартість 500-грамового пакета – 20 грн. З урахуванням постійних витрат реальна повна собівартість оцінюється близько 25 грн за пакет (500 г).

Наведемо прогноз доходів ТОВ «Пуратос Україна» від виробництва хлібної суміші із макухою волоського горіха PureNut Walnut Bread на ТОВ «Пуратос Україна» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Прогноз доходів ТОВ «Пуратос Україна» від виробництва хлібної суміші із макухою волоського горіха PureNut Walnut Bread (без ПДВ)

№	Показники	2025 рік	2026 рік	2027 рік
1	2	3	4	5
1	Прогнозована кількість суміші із макухою волоського горіха, т	40	52	60
2	Прогнозний темп інфляції у 2026 та 2027 роках згідно із очікуваннями НБУ	х	5%	5,9%
3	Відпускна ціна без ПДВ за тону, грн	57 500	60 375	63 937,2
4	Усього доходів, грн	2 300 000	3 139 500	3 836 232

Джерело: власні розрахунки автора

У 2025 році прогнозуємо випуск нової для підприємства продукції на рівні 40 тон. Починаючи з 2026 року, проект працює на повну потужність (52 т/рік). На 3-й рік закладено помірне зростання продажів (до 60 т). Рентабельність одиниці нової продукції (однієї пачки вагою 500 г) прогнозується на рівні 13%. Такий рівень прибутковості є досить високим для борошняних сумішей, головним чином за рахунок доданої цінності макухи волоського горіха (ніша функціональних хлібопекарських сумішей з високим вмістом білка та клітковини).

Наведемо прогноз витрат ТОВ «Пуратос Україна» при виробництві хлібної суміші із макухою волоського горіха PureNut Walnut Bread (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Планові значення поточних витрат 2025-2027, тис. грн

№ з/п	Показник/період	Роки		
		2025	2026	2027
1	2	3	4	5
1	Поточні витрати, у т.ч.:	2000 000	2 648 100	3 269 133
2	Матеріальні витрати	1 200 000	1 638 000	2 001 510
3	Витрати на оплату праці	480 000	502 000	547 100
4	Нарахування	105 600	110 440	120 362
5	Інші операційні витрати	214 400	397 660	600 161

Джерело: розраховано автором виходячи із прогнозних даних товариства

Термін здійснення описаного вище інвестиційного проекту (табл. 2.9), складає 3 роки. Ставка дисконтування за даними ТОВ «Пуратос Україна» складає 18% річних у гривні. Метод нарахування амортизації – прямолінійний.

Таблиця 2.9

Вихідні дані для аналізу ефективності інвестиційного проекту, грн

Показники	Роки		
	2025	2026	2027
1	2	3	4
1. Прогнозований чистий дохід	2 300 000	3 139 500	3 836 232
2. Поточні витрати	2 000 000	2 648 100	3 269 133
3. Амортизація	36 007	36 007	36 007
4. Прибуток до оподаткування	263 993	455 393	531 092
5. Чистий прибуток	316 474,26	373 422,26	435 495,44
6. Чисті грошові надходження (3+5)	252 481,26	409 429,26	471 502,44
7. Коефіцієнт приведення	0,8475	0,7182	0,6086
8. Чисті грошові надходження приведені	213 977,87	294 052,09	286 956,38
9. Сумарні чисті грошові надходження приведені	213 977,87	508 029,96	794 986,35

Джерело: власні розрахунки автора

Дані табл. 2.9 свідчать, що загальний приведений грошовий потік від виробництва та продажу мобільних зварювальних станцій дорівнює 795 тис. грн.

Для оцінки ефективності запропонованого заходу розрахуємо чистий приведений дохід (NPV) та термін окупності (ТО).

Чистий приведений дохід (NPV) визначається як різниця між загальними приведеними надходженнями та обсягом інвестиційних витрат:

$$NPV = 795 \text{ тис. грн} - 180,04 \text{ тис. грн} = 614,96 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності (ТО) – термін, через який запропонований нами інвестиційний проект почне приносити прибуток.

$$TO = I / \Pi \quad (2.1)$$

де: I – сума інвестиційних витрат;

Π – середня сума чистих грошових надходжень за період часу, прийнятий у розрахунках.

$$TO = 180,04 / (1\,133,4 / 3) = 180,04 / 377,8 = 0,52 \text{ роки або майже 7 місяців}$$

Ми бачимо, що запропонований інвестиційний проект з виробництва хлібної суміші із макухою волоського горіха PureNut Walnut Bread є інвестиційно привабливим, оскільки NPV більше 0, термін окупності дорівнює 7 місяців.

Визначимо зміни у рентабельності виробленої продукції на ТОВ «Пуратос Україна» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Розрахунок зміни рентабельності виробленої продукції та питомої ваги продажу продуктів Health & Well-being згідно із встановленим на ТОВ «Пуратос Україна» критеріальним показником оцінки впровадження КСВ в частині внеску товариства у розвиток здорового харчування після впровадження запропонованого заходу

№ з/п	Показники	До впровадження заходу (2024)	При виробництві нової продукції - виробництва хлібної суміші із макухою волоського горіха (2025)
1	2	3	4
1	Чиста виручка від реалізації товарів, тис. грн	899 730 000	2 300 000
2	Повна собівартість реалізованих товарів, тис.грн	814 903 000	2 036 007
3	Прибуток від реалізації товарів, тис. грн	84 827 000	263 993
4	Рентабельність реалізованих товарів (3/2), %	9,42%	13%
5	Питома вага продажу продуктів Health & Well-being	32%	34%

Джерело: власні розрахунки автора

Проект здатний зміцнити позиції ТОВ «Пуратос Україна» на ринку інноваційних хлібних сумішей, забезпечивши швидке повернення вкладень і довгостроковий прибуток. При успішному освоєнні ніші можна розглянути розширення виробництва (масштабування до вищих обсягів) або запуск суміжних продуктів на основі горіхової макухи, що додатково збільшить доходи підприємства, тим більше, що питома вага продажу продуктів Health & Well-being за даними світових СМІ зросла у 2024 році порівняно із 2022 роком на 4,9% [57]. Таким чином, удосконалення діяльності ТОВ «Пуратос Україна» на засадах КСВ сприятиме економічній ефективності, соціальній відповідальності та екологічній сталості підприємства.

ВИСНОВКИ

На підставі проведеного дослідження можна зробити такі узагальнюючі висновки

1. Концепція корпоративної соціальної відповідальності еволюціонувала від філантропії до стратегічного підходу управління підприємством. У сучасних умовах КСВ інтегрується у всі сфери діяльності компаній, спрямовуючи їх на дотримання принципів сталого розвитку, етики та відкритості. Міжнародні стандарти (зокрема, ISO 26000, UN Global Compact, ESRS) визначають рамки відповідального бізнесу, приділяючи увагу підзвітності, прозорості, дотриманню прав людини й повазі до зацікавлених сторін. Таким чином, КСВ формується як базис сучасної управлінської парадигми.

2. КСВ чинить прямий вплив на ефективність управління підприємством через покращення репутації, мотивацію персоналу та зміцнення зв'язків із зовнішніми стейкхолдерами. Дослідження підтверджують, що компанії, які системно впроваджують КСВ, мають вищу операційну ефективність і кращу фінансову стійкість. Реалізація відповідальних ініціатив підвищує лояльність клієнтів і персоналу, зменшує плинність кадрів і забезпечує інноваційність. Такі компанії краще адаптуються до кризових ситуацій і здатні забезпечити довгостроковий розвиток.

3. У харчовій промисловості інструменти КСВ охоплюють соціальну звітність, етичні кодекси, системи управління якістю (НАССР, ISO 22000), підтримку місцевих громад та екологічні ініціативи. Важливими є ініціативи щодо безпеки харчових продуктів, збереження ресурсів і розвитку сталих постачальницьких ланцюгів. Етичне виробництво, підтримка працівників та інформування споживачів є ключовими напрямками. Інструменти КСВ у харчовій галузі сприяють формуванню довгострокових конкурентних переваг.

4. Ринок інгредієнтів для харчової промисловості в Україні у 2022-2024 роках функціонував в умовах війни, інфляції та логістичних збоїв. Незважаючи на це, обсяги реалізації вартісно зросли на 43% у 2024 році порівняно з 2022 роком. Спостерігалось зростання експорту шоколадної та кондитерської

продукції, розвиток R&D і автоматизація виробництва. Одночасно галузь стикалася з нестачею кадрів, подорожчанням сировини та енергоресурсів. Поступова євроінтеграція створює нові можливості, але потребує адаптації до жорстких стандартів ЄС.

5. ТОВ «Пуратос Україна» є частиною глобальної групи Puratos і реалізує повноцінну КСВ-стратегію, адаптовану до українських умов. Компанія впроваджує принципи сталого розвитку у всіх напрямках: екологічному, соціальному, корпоративному. У 2022-2023 роках підприємство досягло 100% показника RSPO-сертифікації, повного переходу на «зелену» енергію та впровадило інструменти нефінансової звітності. Активно розвиваються програми підтримки працівників, навчання, безпеки праці тощо. ТОВ «Пуратос Україна» демонструє високу відповідність європейським стандартам ESG і має репутацію відповідального виробника.

SNW-аналіз засвідчив, що підприємство має високий потенціал для стабільного розвитку завдяки сильним сторонам у сфері якості, інновацій і КСВ, але повинне адаптуватися до зовнішніх ризиків і внутрішніх обмежень.

6. ТОВ «Пуратос Україна» має значний потенціал для розвитку нових продуктів, таких як хлібна суміш із макухою волоського горіха PureNut Walnut Bread, що відповідає сучасним трендам здорового харчування. Впровадження цього продукту дозволить компанії зміцнити позиції на ринку, задовольнити попит на безглютенові та багаті на білок продукти, а також підвищити екологічну відповідальність за рахунок використання локальних ресурсів. Проект є економічно доцільним, з прогнозованою рентабельністю 13%, і може стати важливим кроком у стратегії розвитку компанії. Крім того, він сприятиме розширенню асортименту та підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Пуратос Україна» на ринку харчових інгредієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ABC Tech. Вагавий дозатор порошкоподібних продуктів NPF-500. URL: <https://surli.cc/ilrscg> (дата звернення: 18.04.2025).
2. Аналіз ринку кондитерських виробів в Україні 2024 рік. *Pro-consulting*. 2024. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-konditerskih-izdelij-v-ukraine-2024-god#> (дата звернення: 02.05.2025).
3. Аналіз ринку хлібобулочних виробів в Україні 2024 рік. *Pro-consulting*. 2024. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-hlebobulochnyh-izdelij-v-ukraine-2021-i-kvartal-2024-gg#> (дата звернення: 20.04.2025).
4. Березянюк Т.В., Малихіна С.В., Галиця І.О. Корпоративна соціальна відповідальність як фактор ефективної діяльності сучасних підприємств харчової галузі. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2021. Вип. 30. С. 172-181.
5. Величко О., Прилипко С., Прилипко К. Вплив корпоративної соціальної відповідальності на фінансові показники компаній. *Міжнародна економічна політика*. 2021. Вип. 35. С. 133-146.
6. Войцеховський М. Експорт та імпорт під час війни. *Raiffeisen Bank*. 04.07.2022. URL: <https://raiffeisen.ua/biznesu/blog/eksport-ta-import-pid-chas-viyni-400#> (дата звернення: 09.05.2025).
7. Горова К. О. День Цівень. Визначення принципів корпоративної соціальної відповідальності. *Підприємництво та бізнес-адміністрування: сучасні тренди* : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернетконф., Харків, 01-28 лютого 2021 р. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. С.184-188.
8. Гріщенко А.В. Дослідження тенденцій розвитку хлібопекарської промисловості України. *Агросвіт*. 2025. № 1. С. 77-89. URL: https://www.researchgate.net/publication/387902789_DOSLIDZENNA_TENDENCIJ_ROZVITKU_HLIBOPEKARSKOI_PROMISLOVOSTI_UKRAINI (дата звернення: 12.05.2025).

9. Державна служба статистики України. Обсяги реалізованої промислової продукції в Україні за 2022-2024 роки. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 18.05.2025).

10. Длугопольська Т., Сентик М. Успішні кейси міжнародних компаній у сфері корпоративної соціальної відповідальності. *Соціально-економічні відносини в цифровому суспільстві*. 2022. Т. 4 (46). С. 49-57.

11. Економіка України. 2025. URL: <https://surl.li/prkksl> (дата звернення: 02.05.2025).

12. Звіт про управління 2023 ТОВ «Пуратос Україна». URL: <https://surl.li/ejmjaq> (дата звернення: 10.05.2025).

13. Ільченко В. М., Кравчук Я. С. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах повномасштабної війни. *Бізнес навігатор*. 2023. Вип. 1(71). URL: http://business-navigator.ks.ua/journals/2023/71_2023/8.pdf (дата звернення: 20.04.2025).

14. Інтернет-магазин «Trinitі.co.ua». Конвеєрні запаювачі пакетів. URL: https://trinitі.co.ua/ua/g123287010-konveyerni-zapayuvachi-paketiv?srsltid=AfmBOooIDxUSMYIxw4OclxEPBVUuRQpyNI3bQmr0WljhJBI8XqcEq_tK (дата звернення: 16.05.2025).

15. Кузнецова І. О. Конспект лекцій «Стратегічне управління» для студентів, спеціальності «Менеджмент». Одеса. 2018. 70 с.

16. Кукурудз О. М., Мальцева В. В., Тринчук В. В. Інструменти реалізації корпоративної соціальної відповідальності страхового бізнесу. *Фінансові послуги*. 2017. №4. С. 14-19. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/182473.pdf> (дата звернення: 20.03.2025).

17. Куровська Н. О., Недільська Л. В. Стратегічні напрями розвитку соціальної відповідальності бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2022. №5. С. 69–74. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-5-69-74> (дата звернення: 11.05.2025).

18. Лебідь Л. Рентабельність близько нуля, але українці будуть із хлібом. Як працює хлібопекарська галузь в умовах війни. *AgroPortal*. 22.11.2023. URL: <https://agroportal.ua/publishing/intervyu/rentabelnist-blizko-nulya-ale-ukrajinci->

budut-iz-hlibom-yak-pracyuye-hlibopekarska-galuz-v-umovah-viyni (дата звернення: 05.05.2025).

19. Макуха грецького горіха. URL: <https://prom.ua/ua/p1545155951-zhmyh-gretskogo-oreha.html#:~:text=80%C2%A0%E2%82%B4> (дата звернення: 19.05.2025).

20. Москалюк Г. О., Збиковська Н. О. SPACE-аналіз як метод оцінювання корпоративної соціальної відповідальності задля поліпшення потенціалу стратегічного розвитку підприємства. *Науковий вісник*. 2023. № 3-4. С 90-102.

21. Офіційний сайт ТОВ «Пуратос Україна». URL: <https://www.puratos.com.ua /uk> (дата звернення: 09.05.2025).

22. Павленко А. Ціни на цукор 2024 року: чи варто українцям очікувати здорожчання. *ТСН*. 03.02.24. URL: <https://tsn.ua/groshi/cini-na-cukor-2024-roku-chi-var-to-ukrayincyam-ochikuvati-zdorozhchannya-2506189.html#> (дата звернення: 28.04.2025).

23. Pro Consulting. ТОВ «Путарос Україна». Надійні партнери в інноваціях. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/customers/ООО-andquot-Puratos-Ukrainaandquot#> (дата звернення: 18.04.2025).

24. Proffood. Магазин харчового обладнання. Млин для кава, спецій, цукру, мак HR-2200. URL: <https://surl.li/zmrjpp> (дата звернення: 29.04.2025).

25. Puratos Sustainability Report 2023. URL: <https://www.puratos.com/content/dam/corporate/documents/commitments/2024/2023%20Puratos%20Sustainability%20Report.pdf> (дата звернення: 07.05.2025).

26. Пушак Я. Я., Лагодієнко В. В. Соціальна відповідальність підприємств харчової промисловості як основа інноваційного розвитку сучасної економіки. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2018. № 3. С. 27-35. URL: <https://surli.cc/gafsmv> (дата звернення: 07.05.2025).

27. Розтрюпа В. На чому економлять українці: як змінились харчові звички під час війни. *Агро 24*. 30.10.2024. URL: https://24tv.ua/agro24/yaki-produkti-ukrayintsi-stali-vitrachati-menshe-pid-chas-viyni_n2674442 (дата звернення: 11.05.2025).

28. Салій Є.Ю., Салій О.Ю. Зміни у зовнішньоекономічній діяльності України в умовах війни. *Journal of Strategic Economic Research*. 2023. № 3. С. 58-65. URL: https://www.researchgate.net/publication/373906460_ZMINI_U_ZOVNISNOEKONOMICNIJ_DIALNOSTI_UKRAINI_V_UMOVAN_VIJNI# (дата звернення: 26.04.2025).

29. Станасюк Н. С., Пасінович І. І., Томашевська А. Р. Сучасні підходи до оцінювання корпоративної соціальної відповідальності підприємств. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2021. Том 5, Вип. 2. С. 109-120.

30. Тенденції здорового харчування стрімко йдуть вгору – кажуть експерти Zdorovoshop. *Закарпатський інформаційно-діловий портал «Mukachevo.net»*. 14.05.2025. URL: https://mukachevo.net/news/tendentsiyi-zdorovoho-kharchuvannia-strimko-ydut-vhoru-kazut-eksperty-zdorovoshop_6273579.html (дата звернення: 20.04.2025).

31. ТОВ «Майнхаус». Змішувачі стрічкові. URL: <https://mainhaus.com.ua/ua/g79253423-smesiteli-lentochnye#:~:text=,304> (дата звернення: 30.04.2025).

32. ТОВ «Пуратос Україна». *Clarity-project*. URL: <https://clarity-project.info/edr/33933338> (дата звернення: 07.05.2025).

33. У 2023 році експорт шоколаду зріс на 19%. *Скільки-скільки*. 02.04.2024. URL: <https://skilky-skilky.info/u-2023-rotsi-eksport-shokoladu-zris-na-19/#> (дата звернення: 30.04.2025).

34. Україна збільшила експорт хлібобулочних кондитерських виробів. *Пропозиції*. 2024. URL: <https://propozitsiya.com/news/ukrayina-zbilshyla-eksport-khlibobulochnykh-kondyterskykh-vyrobiv> (дата звернення: 10.04.2025).

35. Україна стала одним із найбільших постачальників шоколаду до ЄС *Букви*. 13.07.2024. URL: <https://bukvy.org/ukrayina-stala-odnym-iz-najbilshyh-postachalnykiv-shokoladu-do-yes/#> (дата звернення: 09.05.2025).

36. Хліб знову подорожчає: в аграрній раді попередили про зростання цін 2025 року. *Варто. Галицькі новини*. 08.04.2025. URL: <https://vartonews.com.ua/>

2025/04/08/khlib-znovu-podorozchaye-v-ahramniy-radi-poperedyly-pro-zrostannia 43423/# (дата звернення: 29.04.2025).

37. Чупріна М. О. Корпоративна соціальна відповідальність: Конспект лекцій: навч. посіб. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського. 2023. 138 с.

38. Шандрівська О., Кузбит І. Аналіз тенденцій регіонального ринку хліба в період збурень (на прикладі м. Києва та Київської області). *Food Industry Economics*. 2024. №16 (2). С. 10-24. https://www.researchgate.net/publication/385432515_Analiz_tendencij_regionalnogo_rinku_hliba_v_period_zburen_na_prikla_di_m_Kieva_ta_Kiivskoi_oblasti (дата звернення: 22.04.2025).

39. Шульга О. С., Шульга С. І. Зміни в харчовому законодавстві України за 2023 рік. *Наукові праці НУХТ*. 2024. Том 30. № 2. С. 31-43. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d365aa03-2785-4fcc-8ee7-3a987f8ebbcf/content> (дата звернення: 05.05.2025).

40. Ясінська Т. Дослідження впливу корпоративної соціальної відповідальності на результати діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4734> (дата звернення: 01.05.2025).

41. 10 Ways to Measure Your CSR Performance. *Prodigium*. 2022. URL: <https://www.prodigium-pictures.com/blog/measuring-csr> (дата звернення: 24.04.2025).

42. Bern S., Karazy. S. Ukrainian bakery braces for another winter of power outages. *Reuters*. 26.10.2023. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/ukrainian-bakery-braces-another-winter-power-outages-2023-10-26/> (дата звернення: 11.05.2025).

43. Carroll A. B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*. 1991. №34(4). Pp. 39-48. URL: https://www.researchgate.net/publication/4883660_The_Pyramid_of_Corporate_Social_Responsibility_Toward_the_Moral_Management_of_Organizational_Stakeholders (дата звернення: 07.04.2025).

44. Corporate social responsibility in food business. *Meegle*. 2025. URL: https://www.meegle.com/en_us/topics/food/corporate-social-responsibility-in-food-business (дата звернення: 20.03.2025).
45. European Commission. *A renewed EU strategy 2011–14 for Corporate Social Responsibility*. Brussels: COM. 2011. 681 final.
46. Gorova K., Qiwen D. Development of a modern concept of corporate social responsibility. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. № 31. С. 53-57.
47. Hodunova K. Ukraine's central bank raises key policy rate to 14.5% due to inflation. *Kyiv independent*. 23.01.2025. URL: <https://kyivindependent.com/ukraines-national-bank-raises-key-policy-rate-by-1-due-to-inflation/> (дата звернення: 27.04.2025).
48. How to boost the impact of your CSR actions. *APLANET*. 2023. URL: <https://aplanet.org/resources/csr-actions/> (дата звернення: 04.05.2025).
49. ISO 26000:2010. URL: <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html> (дата звернення: 09.04.2025).
50. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2011. Jan-Feb. Pp. 62-77. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=39071> (дата звернення: 07.04.2025).
51. Rising cocoa prices: Will the chocolate crisis continue in 2025? *JPMorgan*. 02.12.2024. URL: <https://www.jpmorgan.com/insights/global-research/commodities/cocoa-prices> (дата звернення: 07.05.2025).
52. Tu Van B., Abay M., Boying X. Corporate social responsibility & firm efficiency: evidence from endogenous cost inefficiency stochastic frontier analysis. *Applied Economics*. 2022. Vol. 55. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00036846.2022.2063790> (дата звернення: 29.04.2025).
53. Unmesh S. CSR Impact Measurement Authoritative Guide. *Sopact*. URL: <https://www.sopact.com/guides/csr-impact-measurement> (дата звернення: 01.05.2025).
54. Visser W. The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*. 2010. Vol. 5. №. 3, p.

7. URL: https://www.waynevisser.com/wp-content/uploads/2012/06/paper_age_responsibility_wvisser.pdf (дата звернення: 10.04.2025).

55. Volchek R., Moskaliuk H., Halan L., Dancheva O. Implementation of corporate social responsibility in the context of integration with the enterprise management information system. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2024. № 1. P. 154-161. URL: <http://nvngu.in.ua/index.php/en/archive/on-the-issues/1904-2024/content-1-2024/6816-154> (дата звернення: 10.05.2025).

56. What is CSR? URL: <https://www.unido.org/our-focus-advancing-economic-competitiveness-competitive-trade-capacities-and-corporate-responsibility-corporate-social-responsibility-market-integration/what-csr> (дата звернення: 05.04.2025).

57. Global Gluten-free Bakery Market Overview
Source: URL: https://www.marketresearchfuture.com/reports/gluten-free-bakery-market-3228?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 10.05.2025).