

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
на тему: «Корпоративна соціальна відповідальність підприємства в умовах
сталого розвитку»

Виконав:

студент групи 401-ЕМіт

Левченко Богдан Сергійович _____

Керівник:

професор кафедри менеджменту і логістики,

д.е.н., професор Комеліна О.В. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність та зміст корпоративної соціальної відповідальності підприємства.....	6
1.2. Види, принципи та моделі корпоративної соціальної відповідальності.....	11
1.3. Вплив сталого розвитку на формування корпоративної соціальної відповідальності.....	17
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ ФІРМА «АСТАРТА- КИЇВ».....	25
2.1. Загальна характеристика підприємства та умов його функціонування ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ».....	25
2.2. Аналіз фінансово-економічного забезпечення розвитку підприємства ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ».....	30
2.3. Особливості побудови системи корпоративної соціальної відповідальності підприємства ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ».....	38
Висновки до розділу 2.....	49
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ».....	51
3.1. Стратегічні напрями розвитку корпоративної соціальної відповідальності підприємства ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ».....	51
3.2. Заходи щодо вдосконалення системи корпоративної соціальної відповідальності підприємства ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ».....	57
Висновки до розділу 3.....	65
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ.....	76

ВСТУП

Початок ХХІ століття ознаменувався суттєвим переосмисленням ролі бізнесу в суспільстві під впливом глобалізаційних процесів, цифрової трансформації та зростання суспільних очікувань щодо відповідальної поведінки підприємств. Водночас повномасштабна війна в Україні докорінно загострила виклики для вітчизняного бізнесу, поставивши перед підприємствами питання не лише економічного виживання, а й соціальної місії. В умовах воєнного стану корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) набуває принципово нового виміру: вона перетворюється на дієвий механізм підтримки суспільства, відновлення громад та зміцнення обороноздатності держави. Підтвердженням цього слугує досвід провідних українських компаній – АТБ, Київстар, EVA, ПУМБ та інших, які в умовах війни реалізують масштабні соціальні ініціативи.

Для агропромислових підприємств, діяльність яких безпосередньо пов'язана з використанням природних ресурсів, розвитком сільських громад та забезпеченням продовольчої безпеки держави, впровадження принципів КСВ є не лише іміджевим елементом, а необхідною умовою ефективного та відповідального функціонування. Зважаючи на вищевикладене, обрана тема дослідження є актуальною та має вагоме практичне значення.

Питання корпоративної соціальної відповідальності підприємства активно досліджується у науковому просторі. Вагомий внесок у розкриття теоретичних засад КСВ здійснили Г. Боуен, А. Керролл, М. Фрідман, Ф. Котлер, М. Портер та М. Креймер, які сформулювали концептуальні основи соціальної відповідальності бізнесу та її зв'язку зі сталим розвитком. Серед українських науковців значний вклад у дослідження проблематики КСВ здійснили О. Грішнова, А. Колот, Е. Лібанова, О.В. Комеліна та інші науковці, які адаптували концепцію до умов національної економіки та сучасних соціально-економічних викликів. Разом з тим, недостатньо дослідженими залишаються питання практичної реалізації КСВ в умовах воєнного стану, високого рівня невизначеності та обмеженого фінансування.

Мета кваліфікаційної роботи – узагальнення теоретичних і методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо формування та реалізації корпоративної соціальної відповідальності підприємства в умовах сталого розвитку.

Відповідно до мети дослідження вирішено такі завдання:

розкрити сутність та зміст корпоративної соціальної відповідальності підприємства;

дослідити види, принципи та моделі корпоративної соціальної відповідальності;

визначити вплив сталого розвитку на формування корпоративної соціальної відповідальності;

надати загальну характеристику діяльності та умов функціонування ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ»;

провести аналіз фінансово-економічного забезпечення розвитку підприємства ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ»;

виявити особливості побудови системи корпоративної соціальної відповідальності підприємства ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ»;

обґрунтувати стратегічні напрями розвитку корпоративної соціальної відповідальності підприємства ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ»;

розробити практичні заходи щодо вдосконалення системи корпоративної соціальної відповідальності підприємства ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ».

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації корпоративної соціальної відповідальності підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства в умовах сталого розвитку.

У ході виконання кваліфікаційної роботи застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Методи аналізу та синтезу, порівняння, систематизації та узагальнення використано при вивченні теоретичних засад і концептуальних підходів до корпоративної соціальної

відповідальності підприємства. Фінансово-економічний аналіз, конкурентний аналіз, а також SWOT-аналіз застосовано при оцінці соціально-економічного стану КСВ ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ». Методи стратегічного планування, прогнозування, проектування, розроблення системи КРІ та матриці ризиків використано при формуванні стратегічних напрямів і практичних заходів щодо вдосконалення корпоративної соціальної відповідальності підприємства.

Інформаційне забезпечення кваліфікаційної роботи включає чинну законодавчу базу України, наукові праці провідних українських та іноземних фахівців, фінансова звітність ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» за 2023-2025 рр., дані аналітичних платформ Опендатабот та Youcontrol, інтернет-ресурси тощо.

Наукова новизна отриманих результатів у розробленні підходів до обґрунтування стратегічних напрямів розвитку корпоративної соціальної відповідальності підприємства в умовах сталого розвитку.

Практичне значення отриманих результатів полягає у рекомендаціях щодо вдосконалення системи корпоративної соціальної відповідальності та їх впровадження ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ».

У якості апробації за темою кваліфікаційної роботи подано до друку тези доповіді на тему «Корпоративна соціальна відповідальність підприємства в умовах сталого розвитку» у збірнику матеріалів IV Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій» (04 червня 2026 року).

Левченко Б.С., Комеліна О.В. Корпоративна соціальна відповідальність підприємства в умовах сталого розвитку. *Збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій»*. Полтава, 2026.

Кваліфікаційна робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Загальний обсяг складає 76 сторінок. Робота містить 14 таблиць, 9 рисунків, список використаних джерел з 50 найменувань та 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та зміст корпоративної соціальної відповідальності підприємства

Поняття «корпоративна соціальна відповідальність» активно вживається в сучасному науковому дискурсі. По суті, даний термін свідчить про те, що підприємство самостійно, без жодного примусу з боку держави, починає інвестувати в соціальний, екологічний та економічний розвиток суспільства [34]. Не тому що закон вимагає, а тому що підприємство усвідомлює потребу в задоволенні суспільних потреб.

Перші ознаки корпоративної соціальної відповідальності вперше були виявлені ще у XIX столітті. Тодішні власники заводів та фабрик будували для своїх робітників будинки, відкривали школи, іноді лікарні [25]. У той час це були разові окремі проєкти, здебільшого ситуативні, а не загальна комплексна стратегія КСВ.

Поступово разові окремі заходи у рамках КСВ ставали все більш масштабними. КСВ стала повноцінним напрямом управління – таким, що пов'язує прибуткові інтереси бізнесу з тим, чого потребує суспільство, стейкхолдери та природа навколо нього. Підприємства все частіше звертають увагу не інтереси усіх стейкхолдерів.

Першим хто розробив концепцію КСВ є Говард Боуен, якого вважають засновником теорії соціальної відповідальності. Його послідовник А. Керролл [40] структурував те, що Боуен лише окреслив. М. Фрідман [41] дотримувався кардинально іншої позиції та обґрунтовував те, що бізнес нікому не винен, окрем прибутку та дотримання закону. Відповідно виходячи з цієї концепції М. Фрідман наголошував на тому, що КСВ повинна носити виключно

добровільний характер. Інші закордонні науковці Ф. Котлер [52] і М. Портер [55] розглядали КСВ як джерело конкурентної переваги.

Серед вітчизняних вчених вагомий внесок у розвиток концепції КСВ здійснили О. Грішнова [14], А. Колот [20], Е. Лібанова [29], О. Амоша [7]. Їх науковий внесок базується у тому, що вони іноземні теорії КСВ адаптували під вітчизняні реалії та законодавчу базу. Саме їхні наукові напрацювання дали поштовх для розвитку вітчизняними підприємствами КСВ. У табл. 1.1 систематизовано визначення поняття «корпоративна соціальна відповідальність».

Таблиця 1.1 – Трактуювання поняття корпоративної соціальної відповідальності різними науковцями

Автор	Сутність поняття
Г. Боуен	КСВ – це обов’язок бізнесу проводити політику та приймати рішення, бажані з точки зору цілей і цінностей суспільства
А. Керролл	КСВ – це сукупність економічної, правової, етичної та філантропічної відповідальності бізнесу
М. Фрідман	Соціальна відповідальність бізнесу полягає у збільшенні прибутку в межах правил гри
Ф. Котлер	КСВ – це зобов’язання компанії підвищувати добробут суспільства через відповідальні практики
М. Портер, М. Креймер	КСВ – це створення спільної цінності через поєднання економічних і соціальних результатів
О. Грішнова	КСВ – відповідальність підприємства за вплив на суспільство та довкілля
А. Колот	КСВ – система взаємодії бізнесу і суспільства
Е. Лібанова	КСВ – фактор соціальної стабільності та людського розвитку
О. Амоша	КСВ – інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств

Примітка. Систематизовано автором на основі даних [7, 14, 20, 29, 39-41, 52, 55].

Порівняння розглянутих підходів дозволяє виділити певні відмінності. Якщо Г. Боуен в центрі визначення КСВ ставив моральний обов’язок, то А. Фрідман [41] заперечував саму ідею такого обов’язку. А. Керролл [40] знайшов

середину – додав до економічної складової ще етичну й філантропічну. Ф. Котлер [52], М. Портер [55] акцентують увагу на тому, що КСВ слід розглядати не як витрати в соціальний розвиток для задоволення суспільних запитів, але як інструмент забезпечення економічного розвитку підприємства. Компанії, які інвестують у КСВ отримують економічні дивіденди, формують лояльність до бренду та в умовах криз мають підтримку від усіх груп стейкхолдерів. Україні вчені О. Грішнова [14], А. Колот [20], Е. Лібанова [29], О. Амоша [7] дотримуються такого ж підходу та акцентують увагу на та тому, що КСВ є інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Якщо спробувати звести це все до спільного знаменника – КСВ сьогодні є не просто благодійництвом, а інструментом забезпечення економічного розвитку підприємства. На рис. 1.1 наведено ключові ознаки КСВ.

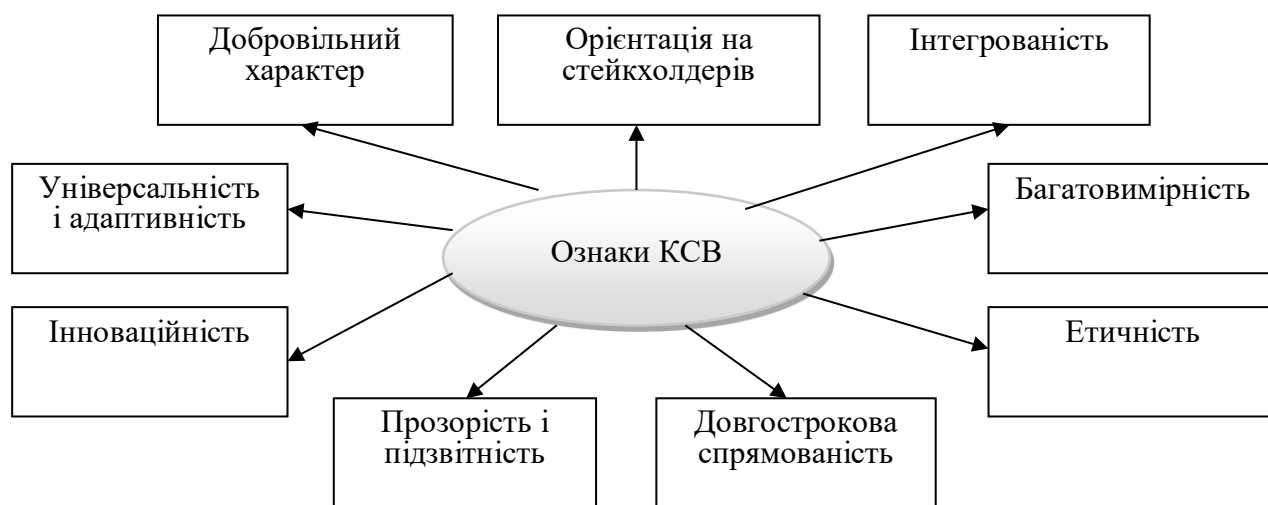


Рисунок 1.1 – Ознаки корпоративної соціальної відповідальності підприємства

Примітка. Складено автором на основних даних [7, 25, 32].

Ця ілюстрація допомагає зсередини побачити природу КСВ і зрозуміти, чому вона стала базою для сучасного менеджменту.

По-перше, усе це будується на добровільності. Ніхто не змушує компанію закривати екологічні чи соціальні питання, якщо цього немає в законі, це виключно її вибір. Ще на початку дослідження цієї теми Говард Боуен зазначав, що бізнес має орієнтуватися на очікування суспільства, навіть коли формальних вимог не існує.

По-друге, компанія фокусується на стейкхолдерах. Це означає, що фокус зміщується з виключного заробітку акціонерів на інтереси команди, клієнтів, місцевих громад, держави та інвесторів – тобто всіх, на кого впливає робота бізнесу. А. Керролл свого часу якраз і пояснював, що відповідальність компанії має багато рівнів, і зводити її лише до одного показника помилково.

Третьою важливою ознакою є те, що КСВ не може існувати окремо від життя компанії, як якась сезонна акція чи ізольований відділ. По суті, М. Портер та М. Креймер свого часу чітко довели, що реальні результати з'являються лише тоді, коли соціальні ініціативи інтегровані безпосередньо в бізнес-стратегію та створюють цінність на роки вперед.

Четвертою ознакою КСВ є її багатовимірність. Сучасному бізнесу доводиться балансувати одночасно між фінансами, людьми та екологією. Тобто і прибуток отримувати, і до людей ставитися справедливо, і при цьому захищати навколишнє середовище. На цьому тримається вся логіка сталого розвитку, яку так активно просувають в ООН.

П'ята ознака – етика. Якщо немає чесності з партнерами та прозорості, жодна програма не матиме сенсу. Це той самий фундамент, на якому будується реальна довіра та репутація, а не її видимість. Прикладами прозорості є звіти про сталий розвиток сучасних підприємств, дану практику часто використовують великі підприємства.

Шоста ознака – доготривалий характер КСВ. Підприємства, які вкладають у КСВ не повинні очікувати миттєвих дивідендів. Концепція КСВ передбачає довгостроковий характер і підприємства отримують переваги виключно в довгостроковій перспективі. Підприємства роками будують бренди, інвестують

в соціальний розвиток, що дозволяє у майбутньому отримувати дивіденди, гарантувати сталий економічний розвиток.

Сьома риса – відкритість. Компанії, які стратегічно підходять до КСВ, діляться з громадськістю своїми нефінансовими звітами. Вони чесно говорять про свої проекти, результати роботи, подальші цілі, суми інвестованих коштів і не намагаються сховати помилки чи неідеальні результати.

Восьмою ознакою є мотивація для інновацій. Відповідальність не гальмує розвиток, а навпаки – змушує шукати нові підходи. Це підштовхує підприємства створювати чисті технології, запускати «зелене» виробництво та вигадувати корисні для суспільства продукти. Саме націленість на дотримання принципів КСВ дозволила перейти на зелені технології, ощадне виробництво, безвідходне виробництво тощо.

Заключною дев'ятою ознакою є універсальність та гнучкість. Підприємства розробляють цілі стратегії КСВ на роки вперед, які включають проекти та напрямки майбутніх ініціатив. Водночас зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства є змінними, можуть змінюватися запити стейкхолдерів, можливості самого суб'єкта господарювання. Зокрема, з початком повномаштабної війни більшість компаній, як українських, так й закордонних перелаштували свою КСВ з акцентом на підтримку людей, які постраждали через воєнні дії та Україні в цілому. При реалізації проектів в рамках КСВ підприємства повинні виходити з сучасних трендів, напрямків та враховувати передусім інтереси своїх стейхолдерів, а також власні можливості.

Отже, можемо зробити висновок про те, що КСВ – це не благодійність чи донати. Під корпоративною соціальною відповідальністю слід розуміти цілу стратегію підприємства, яка направлена на урахування інтересів стейкхолдерів та дозволяє її зробити більш конкурентною в довгостроковій перспективі. У наступному підрозділі кваліфікаційного дослідження розглянуто види, принципи та моделі корпоративної соціальної відповідальності.

1.2 Види, принципи та моделі корпоративної соціальної відповідальності

Корпоративна соціальна відповідальність сьогодні є одним з елементів загальної стратегії підприємства. Вона характеризує відношення підприємства до своїх працівників, громади, довкілля та інших груп стейкхолдерів. Підприємства дедалі частіше звертають увагу на власну практику КСВ та імплементують її у загальну стратегію свого розвитку. Сучасною вітчизняною та світовою практикою розроблено цілу низку принципів, різновидів та моделей корпоративної соціальної відповідальності [37].

Проведений аналіз наукової літератури дозволив у табл. 1.2 виділити основні види корпоративної соціальної відповідальності підприємства.

Таблиця 1.2 – Основні види корпоративної соціальної відповідальності підприємства

Вид КСВ	Основний зміст	Приклади реалізації
Внутрішня	Турбота про працівників та внутрішні процеси	Гідні умови праці, медичне страхування, навчання, підтримка колег під час кризи
Зовнішня	Взаємодія з громадою та стейкхолдерами	Благодійність, підтримка громад, корпоративне волонтерство, допомога під час стихійних лих або війни
Екологічна	Мінімізація негативного впливу на довкілля	Енергоефективні технології, утилізація відходів, участь у «зелених» програмах
Етична	Дотримання стандартів прозорості та чесності	Запобігання корупції, дотримання прав людини, боротьба з дискримінацією
Філантропічна	Благодійна та спонсорська діяльність	Внески у культуру, освіту, спорт, соціальні проекти
Інноваційна/стратегічна	Інтеграція КСВ у стратегію та інновації	Продукти з соціальною або екологічною цінністю, shared value, оцінка ефективності соціальних проєктів

Примітка. Систематизовано автором на основі даних [11, 15, 25].

Основними видами КСВ, які сповідують сучасні підприємства є: внутрішня, зовнішня, екологічна, етична, філантропічна та інноваційна. На практиці в чистому вигляді окремий вид КСВ не зустрічається. Як правило комплексна стратегія КСВ включає усі основні її різновиди. Для того, щоб КСВ приносила ефективність підприємству та гарантувала довгостроковий успіх

повинна охоплювати усі її різновиди та бути направленою на врахування інтересів усіх груп стейкхолдерів.

Таблиця систематизує основні види корпоративної соціальної відповідальності та демонструє, у яких сферах підприємство реалізує свою відповідальність. Їх вивчення дозволяє бачити КСВ як багатовимірну і системну складову сучасного бізнесу. Вона охоплює різні сфери діяльності підприємства від турботи про працівників до взаємодії з громадами та довкіллям і є важливим інструментом формування довіри та стійкості бізнесу.

Внутрішня КСВ забезпечує безпечні та комфортні умови праці, стабільну заробітну плату, соціальний захист та розвиток персоналу. Вона підвищує мотивацію і лояльність співробітників, зменшує плинність кадрів та формує корпоративну культуру, орієнтовану на взаємопідтримку та професійне зростання.

Зовнішня КСВ демонструє відповідальність компанії перед суспільством, громадою та партнерами. Благодійні програми, корпоративне волонтерство, допомога в кризових ситуаціях та підтримка місцевих громад дозволяють бізнесу будувати позитивний імідж, зміцнювати соціальні зв'язки і підвищувати довіру стейкхолдерів [10].

Екологічна та етична відповідальність підкреслюють сучасні вимоги до стійкого та чесного бізнесу. Впровадження екологічно чистих технологій, раціональне використання ресурсів, дотримання стандартів прозорості і прав людини формують довгострокову репутацію компанії та її легітимність у суспільстві.

Філантропічна КСВ та інноваційна/стратегічна відповідальність показують, що соціально відповідальна діяльність може поєднуватися із стратегічними та економічними цілями бізнесу. Інвестиції в інновації з соціальною чи екологічною цінністю та участь у проєктах створення спільної цінності (shared value) дозволяють компанії одночасно розвиватися економічно та приносити користь суспільству [8].

Таким чином, види КСВ формують комплексний підхід до соціально відповідальної діяльності, що охоплює внутрішні та зовнішні аспекти бізнесу, поєднує економічну ефективність із соціальною та екологічною користю, а також забезпечує довгострокову стабільність і конкурентоспроможність підприємства. Системне використання всіх видів КСВ є ключовим фактором успішної інтеграції соціальної відповідальності в корпоративну стратегію та у практику сучасного бізнесу [20].

Так, вивчення видів корпоративної соціальної відповідальності демонструє багатовимірність цього явища та різні сфери, у яких підприємства реалізують свою соціальну роль. Однак розуміння лише видів КСВ не дає повної картини ефективної реалізації соціально відповідальної діяльності. Щоб підприємство могло системно та послідовно впроваджувати КСВ, необхідно дотримуватися певних принципів (рис. 1.2), які визначають підходи до планування, організації та оцінки соціальних ініціатив.

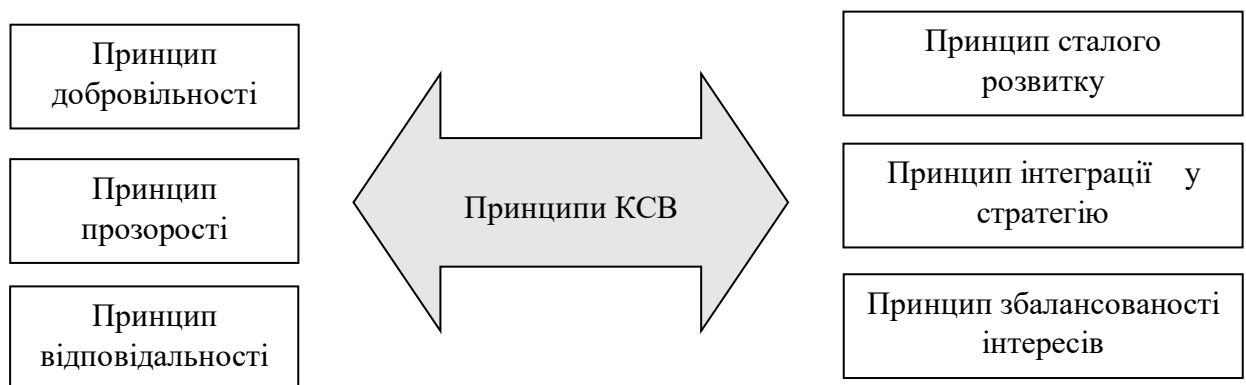


Рисунок 1.2 – Принципи корпоративної соціальної відповідальності підприємства

Примітка. Складено автором на основі даних [26, 30].

Для успішного впровадження корпоративної соціальної відповідальності підприємства керуються певними принципами, які визначають напрямки соціально відповідальної діяльності та взаємодії з усіма зацікавленими сторонами. Вони допомагають систематизувати діяльність підприємства,

поєднувати економічні, соціальні та екологічні цілі та зміцнювати довіру працівників, клієнтів і громади.

Принцип добровільності передбачає, що підприємство бере на себе соціальні та екологічні зобов'язання понад вимоги закону, керуючись власною ініціативою. Це дозволяє підприємствам розробляти індивідуальні програми, які відповідають потребам працівників і громади, а також формувати позитивний імідж. Прикладом цього є реалізація волонтерських або благодійних проєктів без прямої фінансової вигоди, що особливо актуально для українських компаній у воєнний час [35].

Принцип прозорості полягає у відкритому інформуванні про діяльність компанії, результати КСВ та використання ресурсів. Відкритість підвищує довіру стейкхолдерів та дозволяє оцінювати ефективність соціальних ініціатив. Прикладом є регулярна публікація звітів про реалізовані соціальні та екологічні програми.

Принцип відповідальності означає, що підприємство відповідає за наслідки своєї діяльності перед працівниками, клієнтами, партнерами, суспільством і природним середовищем. Відповідальність охоплює економічні, соціальні та екологічні аспекти, наприклад, мінімізацію негативного впливу виробництва на довкілля або підтримку населення в кризові періоди [20].

Принцип збалансованості інтересів полягає у врахуванні потреб і очікувань всіх зацікавлених сторін. Баланс між економічними, соціальними та екологічними інтересами забезпечує стійкий розвиток та допомагає уникати конфліктів.

Принцип інтеграції КСВ у стратегію передбачає, що соціальна відповідальність має бути частиною загальної стратегії компанії, а не набором розрізнених ініціатив. Це дозволяє планувати довгострокові проєкти та оцінювати їх результативність. Прикладом є створення продукції з соціальною або екологічною цінністю та участь у проєктах [37].

Принцип сталого розвитку визначає, що соціальні та екологічні ініціативи компанії повинні сприяти довгостроковій стійкості бізнесу, суспільства та

довкілля. Він забезпечує взаємозв'язок КСВ із глобальними цілями сталого розвитку та сучасними ринковими вимогами.

Розглянуті принципи корпоративної соціальної відповідальності визначають загальні підходи та орієнтири, яких повинні дотримуватися підприємства у процесі її реалізації соціально. Вони формують основу для прийняття управлінських рішень і забезпечують узгодженість дій підприємства з очікуваннями суспільства та вимогами сталого розвитку [31].

Водночас для практичного впровадження цих принципів у діяльність підприємства необхідні чіткі інструменти та підходи, які дозволяють системно організувати КСВ. Саме таку роль виконують моделі корпоративної соціальної відповідальності (табл. 1.3), які відображають різні концептуальні підходи до її реалізації, визначають пріоритети соціальної діяльності та допомагають інтегрувати КСВ у загальну стратегію підприємства.

Таблиця 1.3 – Основні моделі корпоративної соціальної відповідальності

Назва моделі	Характеристика моделі	Країни поширення	Представники
1	2	3	4
Американська	Грунтується на добровільності соціальних ініціатив бізнесу. Характеризується активною благодійною діяльністю, меценатством і спонсорством. Держава відіграє обмежену роль, застосовуються податкові стимули для компаній, що реалізують КСВ	США	Microsoft Corporation, Google, BMW
Європейська (загальна)	КСВ інтегрована у бізнес-стратегію підприємств і спрямована на досягнення економічних результатів через соціальні та екологічні ініціативи. Значна увага приділяється розвитку персоналу, інноваціям, освіті та екології	Країни ЄС	Centrica, Nestlé, UniCredit
Скандинавська	Високий рівень соціального захисту, закріплений на законодавчому рівні. Держава забезпечує перерозподіл соціальних благ і гарантує підтримку населення	Данія, Швеція, Фінляндія	H&M, IKEA, LEGO
Континентальна (німецька)	Базується на принципах соціального страхування. Рівень соціального забезпечення залежить від трудового внеску. Активна участь роботодавців у фінансуванні соціальних програм	Німеччина	Bosch, Adidas
Південно-європейська	Характеризується нижчим рівнем державного соціального забезпечення. Значна роль у соціальній підтримці належить сім'ї. Соціальна політика має обмежений і пасивний характер	Італія, Іспанія, Греція, Португалія	Chupa Chups

Продовження табл. 1.3

1	2	3	4
Британська (англосаксонська)	У даній моделі розвинуто державно-приватне партнерство, реалізовується значна частина проєктів за спільної участі бізнесу та держави. Підприємства беруть активну участь в задоволенні суспільних запитів, а держава надає податкові пільги, створює можливості для стабільного функціонування бізнесу.	Велика Британія, Ірландія	Unilever, Barclays, HSBC
Японська (азійська)	Підприємства Японії зосереджені на розвитку передусім внутрішньої сторони КСВ. Для цього існують низка програм для розвитку персоналу, сповідають принцип «працівник на все життя». Важливе завдання створити умови такі, щоб працівник всю професійну кар'єру будувати на одному підприємстві.	Японія, Південна Корея, Китай	Sony, Canon

Примітка. Систематизовано автором на основі даних [25, 35, 37, 42, 55].

Згідно наведеної таблиці виділено 7 ключових моделей КСВ: американську, європейську, скандинавську, континентальну, південно-європейську, британську та японську. Кожна з них має власні унікальні ознаки. Наприклад, американська зосереджена на добровільності та ініціативності бізнесу. У той же час характерною ознакою європейської моделі є її інтеграція в загальну стратегію розвитку підприємства. Значні особливості має британська модель КСВ, у ній активно розвивається державно-приватне партнерство, багато проєктів реалізовується за участю держави та бізнесу. Натомість держава створює сприятливі умови для ведення бізнесу, який є соціально відповідальним. Зокрема, це проявляється у лобіюванні інтересів окремих компаній, зниження ставки оподаткування для бізнесу, які реалізовує проєкти на умовах державно-приватного партнерства. Відповідно від такої стратегії співпраці виграють всі як бізнес завдяки своїй соціальній направленості, так і держава за рахунок залученості бізнесу до вирішення суспільних проблем.

Японська модель КСВ передусім орієнтована на внутрішнє середовище. Для японських компаній на прешому плані стоїть створення сприятливого корпоративного клімату, гідних умови для праці. Також для японської моделі КСВ характерна розвинена програма наставництва та навчання, а також допомога працівникам, які захворіли або постраждали від стихійних лих. Скандинавська та континентальна моделі характеризуються значним втручанням держави в забезпечення соціального захисту. В даних країнах

держава на рівні законодавства встановлює норми та механізми для реалізації та дотримання концепції КСВ [17].

В цілому можемо зробити висновок, що в кожній країні сформувалася власна унікальна модель КСВ. Вона залежить від специфіки законодавства кожної країни, менталітету громадян, а також можливостей бізнесу. В Україні власні унікальна модель КСВ ще не сформована, але все більше представників бізнесу звертають увагу на КСВ, націлюються на довгостроковий розвиток, враховують інтереси громад та інших груп стейкхолдерів. Ключовим чинником, який стримує активний розвиток КСВ в Україні є недостатність фінансового забезпечення в бізнесу. Тому КСВ реалізують переважно великі підприємства з високим рівнем фінансового забезпечення.

Таким чином, комплексна стратегія КСВ сучасних підприємств повинна включати внутрішню, зовнішню, інноваційну, екологічну, етичну, філантропічну складові. Ключовими принципами побудови успішної КСВ на підприємства є принцип добровільності, принцип прозорості, принцип збалансованості інтересів, принцип відповідальності, принцип інтеграції у стратегію, принцип сталого розвитку. Проведений аналіз показав, що у кожній країні сформувалася власна модель КСВ. В Україні вона лише розвивається, бізнес все більше увагу приділяє політиці КСВ. На формування корпоративної соціальної відповідальності впливає ряд чинників, одним з яких є сталий розвиток. Тому в наступному підрозділі кваліфікаційної роботи актуальним є дослідження впливу сталого розвитку на формування корпоративної соціальної відповідальності.

1.3 Вплив сталого розвитку на формування корпоративної соціальної відповідальності

Питання взаємозв'язку корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку залишається одним із ключових у сучасній економічній науці. Сталий розвиток повинен бути інтегрований у стратегії компанії та її

організаційні процеси. Щоб існувати та виживати на сучасному конкурентному ринку, бізнесу вже недостатньо лише отримувати прибуток. Загострення кліматичних змін, поглиблення соціальної диференціації та обмеженість природних ресурсів формують нові вимоги до бізнес-моделей, змушуючи підприємства переосмислювати підходи до господарювання [17].

Концептуальну основу сталого розвитку становить інтеграція економічного, соціального та екологічного вимірів. Вклад бізнес-структур у сталий розвиток реалізується через корпоративну соціальну відповідальність, яка передбачає відповідальне ставлення підприємства до свого продукту, своїх стейкхолдерів та його активну участь у вирішенні проблем суспільства. За таких умов орієнтація виключно на максимізацію прибутку поступається моделі, що передбачає формування довгострокової цінності при мінімізації екодеструктивного впливу.

Практичний вимір зазначеного взаємозв'язку охоплює кілька напрямів трансформації корпоративного управління. Практика КСВ безпосередньо впливає на внутрішні організаційні процеси. Більш висока залученість до КСВ призводить до кращих показників ефективності та стійкості в адаптації до викликів, особливо в капіталомістких галузях. Крім того, зростають вимоги до інформаційної відкритості бізнесу, що реалізується через нефінансову звітність та оцінювання суспільного ефекту від діяльності підприємства [20].

Окремого розгляду заслуговує інноваційний та фінансовий вимір КСВ. Корпоративна соціальна відповідальність несе конкретні переваги для бізнесу. Однією із них є формування позитивного іміджу та ділової репутації компанії. Впровадження ресурсозберігаючих технологій та реінжиніринг виробничих процесів відповідно до природоохоронних стандартів одночасно скорочують операційні витрати та відкривають нові ринкові можливості.

В українських реаліях зазначені тенденції набувають специфічного забарвлення через умови воєнного стану. Корпоративна соціальна відповідальність перетворилася на ключовий елемент розвитку, який дозволяє компаніям забезпечувати синергію колективного вдосконалення. Це свідчить

про якісну трансформацію КСВ – посилення її суспільної значущості та перетворення на стратегічний інструмент розвитку. Підприємства, що реалізують такий підхід, представлено на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 – Лідери корпоративної соціальної відповідальності

Примітка. Складено автором на основі даних [12, 18, 22, 24].

Український ритейлер АТБ активно сповідує принципи КСВ через безпосередню участь у вирішенні актуальних суспільних проблем. Впровадження практики КСВ через реалізацію різних соціальних програм спрямованих на різних групи стейкхолдерів забезпечує підвищення репутації підприємства. Зокрема, з початку повномасштабного вторгнення пріоритетним напрямом діяльності ритейлера АТБ стала підтримка ЗСУ. У рамках цього було реалізовано благодійні проекти «Сертифікат для ЗСУ», «Мене це стосується», «Благодійний внесок» [12]. Крім того АТБ своєчасно сплачує податки до місцевого та державного бюджету, інвестує в спорт, зокрема є титульним спонсором ФК «Полісся», бере участь в розбудові інфраструктури поблизу магазинів, створює робочі місця, забезпечує працівників гідним умовами для праці. Варто додати, що компанія АТБ відноситься до критично важливих для національної економіки України підприємств України.

Паралельно продовжуються програми допомоги онкохворим дітям, включно з оснащенням онкоцентрів сучасним медичним обладнанням. АТБ

також відіграє важливу роль у продовольчій безпеці країни та відновленні постраждалих регіонів, залишаючись найбільшим роботодавцем і платником податків у галузі [12].

Lidea реалізує внутрішні програми КСВ для персоналу, включно з підтримкою ветеранів, навчанням і розвитком працівників. Зовнішні ініціативи спрямовані на підтримку фермерів та розвитку сільського господарства, особливо у деокупованих регіонах, через постачання високоякісного насіння та агротехнічної підтримки. Компанія також реалізує соціальні проєкти у регіонах присутності, включно з облаштуванням дитячих садків та підтримкою громадських ініціатив.

Метінвест системно реалізує КСВ-діяльність у кількох взаємопов'язаних напрямках. Як зазначено на офіційному сайті компанії, «соціальна відповідальність для нас – відповідати за свої дії та оцінювати їхній вплив на місцеві громади. У всіх напрямках роботи ми дотримуємося принципів сталого розвитку». У сфері регіонального розвитку компанія здійснює ремонт лікарень і шкіл, реконструкцію житлових кварталів і доріг, розвиток громадського транспорту та впорядкування зон відпочинку.

Окремим напрямом є підтримка соціальної активності персоналу. Зокрема, згідно з інформацією компанії, проєкти групи Метінвест для дітей об'єднує програма «Територія дитинства». Компанія запустила розважальні та розвивальні заняття у всіх дитячих оздоровчих центрах підприємств Метінвесту». Волонтерська діяльність охоплює допомогу літнім людям, підтримку дітей-сиріт та ветеранів, а екологічні акції – впорядкування дворів, парків і висадку дерев у всіх містах присутності підприємств Групи.

ІнтерХім підтримує безпеку та комфорт працівників, забезпечує конкурентну заробітну плату, розвиток і навчання персоналу. Компанія активно реалізує благодійні проєкти для соціальних, медичних і спортивних установ, а також надає підтримку ЗСУ. Під час війни компанія забезпечує військових сучасною технікою, дронами та медичним обладнанням, сприяючи захисту і ефективності роботи підрозділів [18].

Київстар інвестує у підтримку захисників, відновлення пошкодженої інфраструктури та гуманітарну допомогу постраждалим від війни. «Нам тут жити» на сьогодні є одним з найважливіших соціальних проєктів підприємства, який реалізують спільно з фондом «Повернись живим». Компанія реалізує проєкти для дітей з опіками, кардіо- та онкозахворюваннями, а також підтримує ветеранів і військових через спільні програми з фондами. Окрім цього, Київстар активно розвиває цифрову інфраструктуру та кібербезпеку країни.

EVA підтримує військових та постраждалих від війни, забезпечує харчування для поранених у лікарнях та надає допомогу переселенцям. З початку повномасштабної війни EVA щодня забезпечує поранених військових у лікарні ім. Мечникова (Дніпро) комплексними обідами. Оперативний штаб компанії реалізував сотні запитів від ЗСУ, територіальної оборони, волонтерів та переселенських шелтерів, надаючи товари та допомогу на значну суму. У межах проєкту «Підтримай захисників» спільно з фондом «Повернись живим» компанія зібрала кошти для військових, а партнерство з фондом Dignitas дозволило підготувати сотню аеророзвідниць. На початку листопада розпочався щорічний проєкт допомоги притулкам для тварин «Свята з хвостиком». Минулого року в межах ініціативи було зібрано значну суму, а 40 притулків отримали нові будки, дрова та пічки. Цього року компанія планує досягти ще більших результатів. Окремі програми спрямовані на допомогу дітям та освітні ініціативи, включно з арт-терапією [22].

ПУМБ підтримує співробітників у складних життєвих обставинах та забезпечує допомогу постраждалим родинам. Банк активно інвестує у підтримку військових, постачає техніку, обладнання і дрони для ЗСУ. Крім того, ПУМБ організовує гуманітарні та патріотичні проєкти, залучає партнерів та громаду до збору коштів для постраждалих та медиків. ПУМБ разом із українськими виробниками, ілюстраторами та фондами запустив масштабний партнерський проєкт «Ми однієї крові». Через продаж патріотичного мерчу зібрані кошти спрямовуються на доставку крові в гарячі точки, закупівлю медичного обладнання для захисників та оснащення швидких парамедиків.

Фармак розвиває програми у сфері екології, здоров'я, освіти, науки та благодійності. Компанія реалізує проєкти для обстеження та лікування людей на деокупованих територіях, забезпечує укриття для шкіл та підтримує військових. 1 листопада 2023 року «Фармак» разом з мережею «Аптека Доброго Дня» запустили пілотний проєкт з безпечної утилізації протермінованих ліків у Києві. Компанія піклується про здоров'я споживачів, співробітників та потребуючих: проєкт «Мобільні лікарі» вже кілька разів надавав безкоштовні обстеження та ліки мешканцям деокупованих територій [18].

Фокстрот став першою компанією у своїй сфері, яка впровадила адаптацію своїх магазинів для потреб нечуючих клієнтів. Проєкт «Безбар'єрний Фокстрот» спрямований на інтеграцію принципів безбар'єрності у бізнес-процеси компанії та підтримку ініціативи першої леді Олени Зеленської «Без бар'єрів». Компанія реалізує соціальні програми для військових та постраждалих від війни, забезпечує техніку та обладнання для критично важливих пунктів у прифронтових областях.

CEMARK підтримує соціальні ініціативи у містах присутності, надає будівельні матеріали для медичних і освітніх закладів та постраждалих регіонів. Компанія реалізує програми з екології та відновлення інфраструктури, облаштовує укриття та підтримує громади під час війни. CEMARK підтримує громади, постраждалі від підриву Каховської ГЕС, надаючи будівельні матеріали для відновлення соціальної інфраструктури.

Таким чином, сучасна модель КСВ формується та розвивається під впливом сталого розвитку. Сучасним трендом є зосередження підприємств та інтеграції у політику КСВ принципів сталого розвитку. Сталий розвиток охоплює три ключові складові: екологічну, соціальні та економічну. Саме ці складові повинні бути інтегровані в політику КСВ сучасних підприємств. Для формування ефективної політики КСВ сучасним підприємствам слід враховувати сучасні потреби суспільства, зокрема наразі актуальною є підтримка ЗСУ, а також постраждалим внаслідок військових дій.

Висновки до розділу 1

Провівши аналіз теоретичних основ корпоративної соціальної відповідальності підприємства, можна сформулювати такі висновки:

1. Розкрито сутність та зміст корпоративної соціальної відповідальності підприємства, що дозволяє усвідомити її роль у сучасному бізнесі. Адже, сутність корпоративної соціальної відповідальності полягає у відповідальному ставленні підприємства до всіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів), серед яких працівники, споживачі, партнери, місцеві громади, держава та навколишнє середовище. Досліджено історію формування КСВ, простежено еволюцію концепції від перших благодійних ініціатив до інтегрованої стратегічної системи управління; проаналізовано різні підходи до визначення поняття, відображаючи позиції як світових, так і українських науковців; виділено ключові ознаки КСВ, які підкреслюють її комплексний, стратегічний і соціально-екологічно орієнтований характер та демонструють важливість для забезпечення сталого розвитку і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

2. Досліджено види, принципи та моделі корпоративної соціальної відповідальності, що свідчить про її комплексний та багаторівневий характер, охоплюючи різні сфери діяльності підприємства – від внутрішніх процесів до взаємодії із суспільством і довкіллям. Види КСВ відображають основні напрями реалізації соціально відповідальної діяльності, принципи визначають базові засади та правила її здійснення, тоді як моделі демонструють різноманітні підходи до інтеграції КСВ у практику управління підприємством залежно від економічних і соціальних умов. Сукупно це формує цілісну систему, яка дозволяє підприємствам ефективно поєднувати економічні інтереси з соціальними та екологічними цілями, забезпечуючи сталий розвиток і підвищення конкурентоспроможності в сучасному бізнес-середовищі.

3. Визначено вплив сталого розвитку на формування корпоративної соціальної відповідальності шляхом аналізу відомих українських компаній, Встановлено, що сучасний бізнес активно поєднує комерційну діяльність із

системною підтримкою суспільства. Підприємства, такі як EVA, ПУМБ, АТБ, Київстар, Фокстрот та інші, не лише спрямовують ресурси на допомогу військовим, медичним установам та постраждалим від війни, але й реалізують довгострокові соціальні проєкти щодо підтримки дітей та онкохворих, та навіть стосовно розвитку інклюзивної інфраструктури й захисту тварин. Така стратегія дозволяє бізнесу не лише зміцнювати власну репутацію, а й відігравати ключову роль у підвищенні соціальної стійкості та гуманітарної безпеки країни.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ»

2.1. Загальна характеристика підприємства та умов його функціонування ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ»

КСВ особливо важлива для підприємств агропромислового комплексу. Їхня діяльність напряду пов'язана з використанням природних ресурсів, впливом на довкілля та розвитком сільських територій. Агропромислові підприємства забезпечують продовольчу безпеку держави, створюють робочі місця та підтримують соціальну інфраструктуру громад. Тому для них КСВ – це не імідж, а необхідна умова ефективного функціонування.

Глобалізація, посилення екологічних викликів і зростання суспільних очікувань змушують аграрні компанії переглядати стратегії розвитку. Вони інтегрують принципи сталого господарювання, раціонального природокористування та соціальної відповідальності. На практиці це означає впровадження екологічно безпечних технологій, підтримку місцевих громад, гідні умови праці та прозорість бізнес-процесів.

Для дослідження КСВ в агропромисловій галузі обрано ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ». Компанію засновано 2 березня 1993 року підприємцем Віктором Іванчиком. Початково бізнес був пов'язаний з постачанням енергоносіїв на цукрові заводи України в обмін на цукор. У 2006 році створено холдингову компанію Astarta Holding N.V. та проведено первинне розміщення акцій на Варшавській фондовій біржі. Сьогодні компанія визначає своє призначення так: «побудувати сильну Україну і зміцнити довіру до неї у світі, розкриваючи і примножуючи потенціал української землі і людей та надихаючи суспільство своїм прикладом ведення бізнесу на принципах чесного партнерства, етики і сталого розвитку».

Цінності компанії безпосередньо відображають принципи КСВ. Серед ключових – відповідальність, яку ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» розуміє так: «ми свідомі впливу наших слів, дій і рішень на компанію, партнерів і громади присутності». Не менш важливою є орієнтація на майбутнє – компанія «працює з думкою про майбутні покоління, тож разом з партнерами, громадами, командами й акціонерами створює у регіонах присутності самозарадні екосистеми і проекти соціального впливу». Це підтверджує, що КСВ є не декларацією, а частиною корпоративної ДНК підприємства. Основні напрями діяльності відображено на рис. 2.1.

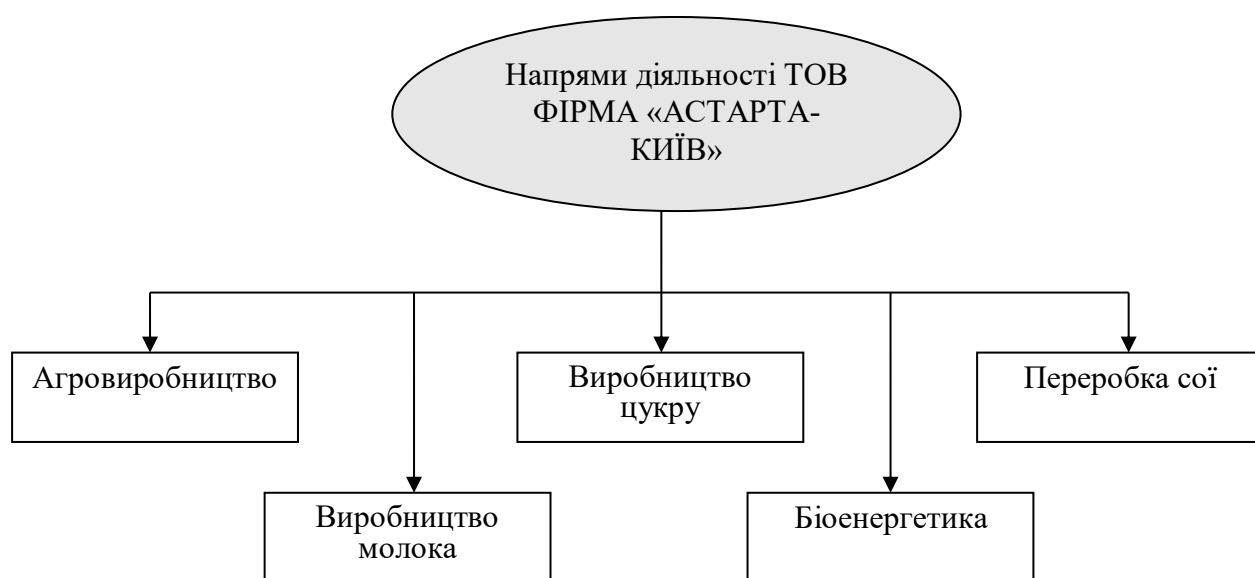


Рисунок 2.1 – Основні напрями діяльності ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ»

Примітка. Складено автором на основі даних підприємства.

Основу виробничої діяльності ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» становить рослинництво. Як зазначено на сайті компанії, «стратегічні культури – цукровий буряк, соя, пшениця, кукурудза, соняшник, ріпак. Щороку компанія вирощує близько 1 млн тонн зернових та олійних культур, а також до 2 млн тонн цукрового буряку». В операційному управлінні перебуває 212 тис. га земель у семи областях. Продукція експортується у десятки країн світу. Компанія також

«розвиває органічне землеробство і вирощує органічні сою, просо, кукурудзу, гірчицю, соняшник та озиму пшеницю».

Важливим напрямом є цифровізація та підвищення ефективності. «Постійне вдосконалення технологій та інвестиції в IT-розробки (AgriChain) для управління агробізнесом допомагають компанії підвищувати ефективність виробництва, дбаючи про збереження природних та матеріальних ресурсів». Цукрові підприємства холдингу сертифіковані за стандартами ISO 9001, ISO 22000, ISO 14001, ISO 45001 та ISO 50001. Регулярно проводяться аудити SMETA 4 Pillar та Coca-Cola Supplier Guiding Principles.

Окремим напрямом є переробка сої та біоенергетика. У 2014 році введено в експлуатацію один із найбільших біоенергетичних комплексів України з річною потужністю понад 50 млн м³ біогазу.

Сировиною слугують побічні продукти цукрового виробництва та органічні відходи. Отриманий біогаз частково заміщує природний газ у роботі підприємств холдингу. Проєкт реалізовано за підтримки Європейського банку реконструкції та розвитку із залученням обладнання Börger GmbH, Streisal, Sulzer, Siemens.

Таким чином, ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» є багатoproфільною інтегрованою структурою – від вирощування сировини до глибокої переробки та енергетичних рішень. Підприємство конкурує з Kernel, Миронівським хлібопродуктом та UkrLandFarming, що зумовлює постійне підвищення ефективності та впровадження інновацій. Конкурентне середовище детально представлено в табл. 2.2.

Проведений аналіз конкурентного середовища свідчить, що ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» функціонує в умовах високої конкуренції з боку великих агропромислових компаній, таких як Kernel, Миронівський хлібопродукт та UkrLandFarming, які мають значні виробничі ресурси та розвинену інфраструктуру. Це зумовлює необхідність постійного підвищення ефективності діяльності та впровадження інновацій.

Таблиця 2.2 – Характеристика конкурентного середовища та споживачів
ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ»

Категорія	Представники / сегменти	Характеристика
Основні конкуренти	Kernel	Один із найбільших виробників і експортерів зернових та олійних культур, розвинена логістика та переробка
	Миронівський хлібопродукт	Лідер у тваринництві та переробці, вертикально інтегрована структура
	UkrLandFarming	Один із найбільших земельних банків в Україні, диверсифіковане виробництво
	HarvEast	Спеціалізація на рослинництві та інноваційних агротехнологіях
Переваги підприємства	-	Вертикальна інтеграція, власна сировинна база, розвинена переробка, впровадження інновацій та КСВ
Споживачі (B2B)	Переробні підприємства, харчова промисловість	Закуповують сировину (цукор, зерно, сою) для подальшого виробництва
Споживачі (експорт)	Іноземні компанії та трейдери	Закупівля зернових, олійних культур, цукру та продуктів переробки для світових ринків
Споживачі (внутрішній ринок)	Оптові компанії, дистриб'ютори	Реалізація продукції на національному рівні
Особливості попиту	-	Залежність від світових цін, сезонність, високі вимоги до якості та сертифікації продукції

Примітка. Складено автором за даними підприємства.

Попри конкурентний тиск з боку великих гравців ринку, підприємство має вагомі переваги – вертикальна інтеграція, власна сировинна база та розвинена переробка. Діяльність орієнтована на B2B-сегмент – переробні підприємства, трейдерів та експортні ринки. Попит залежить від кон'юнктури світових ринків та цінових коливань, що вимагає гнучкої стратегії.

Ефективна реалізація всіх напрямів забезпечується злагодженою системою управління. Організаційна структура ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» побудована за функціонально-лінійним принципом (рис. А.1). На верхньому рівні – керівництво, що здійснює стратегічне планування. Нижчі рівні – спеціалізовані служби з окремих напрямів роботи. Така структура забезпечує оперативність рішень та узгодженість процесів.

Персонал є ключовим ресурсом підприємства. Компанія сама підкреслює: «кадрова та соціальна політика агропромхолдингу спрямована на доступ до рівних можливостей, підтримку довгострокової стратегії компанії і дотримання принципів гендерної рівності у всіх її проявах». При цьому «в Астарті переконані, що люди є її найбільш вразливим і цінним капіталом, тому до своїх співробітників застосовується партнерський підхід, щоб створити сприятливий клімат і кожен міг повноцінно виявити та реалізувати свій потенціал». Це підтверджується і кількісними показниками – чисельність працівників зросла з 190 осіб у 2023 році до 383 осіб у 2025 році. Частка виробничого персоналу збільшилася з 79,47% до 83,29%, управлінського – скоротилася з 20,53% до 16,71%. Співвідношення виробничого до управлінського персоналу зросло з 3,87 до 4,98, що детально відображено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» за 2023-2025 рр.

Категорія зайнятих	Період аналізу						Зміна (+,-) питомої ваги 2025 року від	
	2023 рік		2024 рік		2025 рік		2023-го	2024-го
	осіб	%	осіб	%	осіб	%		
Управлінський персонал (АУП),	39	20,53	62	18,79	64	16,71	-3,82	-2,08
керівники	10	5,26	9	2,73	8	2,09	-3,17	-0,64
спеціалісти	28	14,74	52	15,76	59	15,40	0,67	-0,35
технічні працівники	1	0,53	1	0,30	1	0,26	-0,27	-0,04
Виробничий персонал (ВП)	151	79,47	268	81,21	319	83,29	3,82	2,08
Разом	190	100,00	330	100	383	100	0,00	0,00
Співвідношення ВП до АУП	3,87	×	4,32	×	4,98	×	×	×

Примітка. Розраховано автором за даними підприємства

Аналіз структури персоналу свідчить про зростання чисельності працівників підприємства з 190 осіб у 2023 році до 383 осіб у 2025 році, що вказує на розширення масштабів діяльності. При цьому частка виробничого персоналу поступово збільшується (з 79,47% до 83,29%), тоді як питома вага

управлінського персоналу зменшується (з 20,53% до 16,71%). Це свідчить про підвищення виробничої орієнтації підприємства та оптимізацію управлінської структури. Зокрема, скорочується частка керівників, тоді як частка спеціалістів залишається відносно стабільною.

Окремо відзначимо, що попри війну, демографічну кризу, негативну ситуацію на ринку праці, ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» вдається не лише зберегти власний кадровий склад, але й збільшити їх чисельність. Якщо у 2023 р. чисельність працюючих складала 190 осіб, то уже наприкінці 2025 р. їх кількість зростає до 383 осіб. Цього товариство досягло завдяки створенню гідних умов праці, збільшення рівня заробітної плати відповідно до інфляції. Також ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» належить до критично важливих підприємств для національної економіки та має право бронювати працівників на період проведення мобілізації.

Отже, ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» входить до частини агрохолдингу Astarta Holding N.V. та функціонує у сфері сільського господарства. Досліджуване товариство є диверсифікованим та має замкнений цикл виробництва. Ключовими напрямками діяльності товариства є агровиробництво, виробництво цукру, переробка сої, виробництво молока та біоенергетика. Досліджуване товариство за чисельністю працюючих відноситься до великих роботодавців України. За результатами 2025 р. середньооблікова чисельність працюючих складала 383 осіб.

2.2 Аналіз фінансово-економічного забезпечення розвитку підприємства ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ»

ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» функціонує в складних воєнних умовах господарювання. Негативний вплив чинить ряд факторів, таких як: інфляція, логістичні проблеми, перебої з електроенергією, підвищення цін на паливно-мастильні матеріали, дефіцит кваліфікованих кадрів, зниження рівня

платоспроможності клієнтів тощо. Все це породжує значні ризики для його функціонування та стабільного розвитку. До того ж воєнні умови характеризуються високим рівнем невизначеності, що не дозволяє здійснювати довгострокове планування.

Відповідно такі умови господарювання створюють ризики для успішного фінансового функціонування підприємства. З огляд на сучасні виклики, які стоять перед підприємствами доцільно провести аналіз фінансово-економічного забезпечення розвитку підприємства ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ». Для проведення такого аналізу використано дані фінансові звітності досліджуваного товариства за 2023-2025 рр. Проведення аналізу за три роки дозволить в динаміці прослідкувати зміну ключових фінансово-економічних показників. Фінансова звітність товариства, а саме форма № 1 «Баланс» та форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2023-2025 ррр. Представлені у додатках Б-Г. У табл. 2.2 наведено розраховані показники, а нижче наведено аналіз показників. Отримані результати розрахунків наведено в табл. 2.2.

Загалом фінансово-економічний стан підприємства характеризується стабільністю, диверсифікованою структурою доходів та орієнтацією на довгостроковий розвиток.

За результатами проведеного аналізу виявлено як позитивні, так й негативні зміни. Передусім відзначимо зростання вартості сукупного капіталу, який на кінець звітного року оцінювався у 4 930 482,0 тис. грн., що на 92,3 % та 35,3 % більше за 2023-2024 рр. відповідно. З однієї сторони це є позитивним індикатором та свідчить про розширення діяльності. З іншої сторони важливо розуміти за рахунок чого зростає сукупний капітал.

Водночас середня вартість власного капіталу має негативну тенденцію до зниження. У 2025 р. вона складала 1 011 797,5 тис. грн., що на 282 535,5 тис. грн. (21,8 %) менше від 2023 р. та на 32 098,0 тис. грн. (3,1 %) менше за 2024 р. Зменшення власного капіталу відбулося на фоні накопичення збитків від операційної діяльності, що свідчить про погіршення фінансової стійкості підприємства.

Таблиця 2.2 – Показники фінансово-господарської діяльності ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» за 2023-2025 рр.

Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення			
		2023	2024	2025	2025 / 2023		2025 / 2024	
					Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Капітал підприємства								
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн	2564125,5	3643095,0	4930482,0	2366356,5	92,3	1287387,0	35,3
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн	1294333,0	1043895,5	1011797,5	-282535,5	-21,8	-32098,0	-3,1
2. Ресурси підприємства								
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн	830151,0	973509,0	1243093,0	412942,0	49,7	269584,0	27,7
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн	23068,0	30137,0	32863,0	9795,0	42,5	2726,0	9,0
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн	295924,0	1058126,5	1438915,5	1142991,5	386,2	380789,0	36,0
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	190	330	383	193	101,6	53	16
3. Економічні показники								
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	713 235,0	874 334,0	588 271,0	-124 964,0	-17,5	-286 063,0	-32,7
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн	713 235,0	874 334,0	588 271,0	-124 964,0	-17,5	-286 063,0	-32,7
3.3. Операційні витрати	тис. грн	715 054,0	889 948,0	982 957,0	267 903,0	37,5	93 009,0	10,5

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн	264 860,0	308 238,0	414 918,0	150 058,0	56,7	106 680,0	34,6
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн	116 166,7	77 837,9	90 278,1	-25 888,6	-22,3	12 440,2	16,0
4. Фінансові результати								
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн	169 508,0	193 584,0	205 571,0	36 063,0	21,3	11 987,0	6,2
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	-280 106,0	-364 323,0	-364 179,0	-84 073,0	30,0	144,0	0,0
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн	-307 969,0	121 784,0	-60 012,0	247 957,0	-80,5	-181 796,0	-149,3
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	-279 835,0	147 497,0	-47 222,0	260 747,0	-84,7	-194 719,0	-132,0
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат								
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн/о собу	3753,9	2649,5	1536,0	-2217,9	-59,1	-1113,5	-42,0
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		0,26	0,29	0,32	0,06	24,2	0,03	10,0
5.3. Фондовіддача	грн/ грн	0,9	0,9	0,5	-0,4	-44,9	-0,4	-47,3
5.4. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	2,4	0,8	0,4	-2,0	-83,0	-0,4	-50,5
5.5. Середній період обороту оборотних засобів	дні	149	436	881	731	489,5	445	102,1
5.6. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	0,07	0,05	0,04	0,0	-36,9	0,0	-21,5
5.7. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн	1,00	1,02	1,67	0,7	66,7	0,7	64,2
6. Показники рентабельності підприємства								
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	-12,0	3,3	-1,2	10,8	X	-4,6	X
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	-21,6	14,1	-4,7	26,3	X	-9,5	X
6.3. Рентабельність продукції	%	-39,2	-40,9	-61,9	-22,7	X	-21,0	X

Примітка. Розраховано автором за даними підприємства

Можемо зробити висновок, що сукупний капітал зростає за рахунок залучення кредитних коштів. Динаміка середньої вартості сукупного та власного капіталу ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» за 2023-2025 рр. наведена на рис. 2.2.

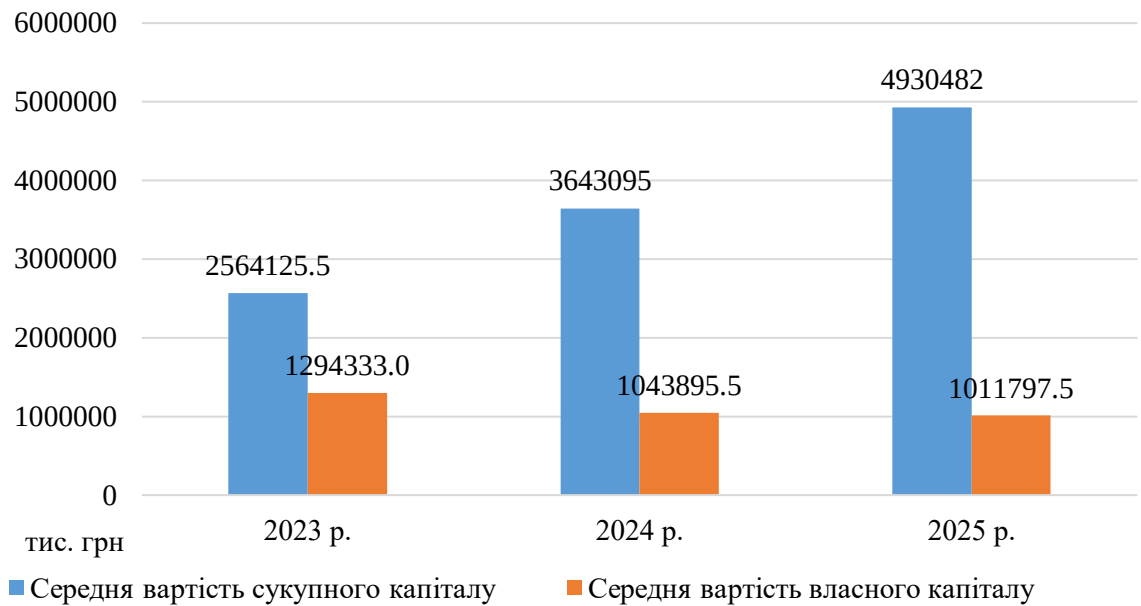


Рисунок 2.2 – Динаміка середньої вартості сукупного та власного капіталу ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» за 2023-2025 рр., тис. грн.

Примітка. Побудовано автором за даними підприємства

Динаміка зростання середньорічної вартості основних засобів є позитивною та свідчить про основлення основних засобів на ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ». Зазначене є позитивним та підтверджує те, що ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» постійно оновлює агротехніку та переробне обладнання. У 2025 р. середньорічна вартість основних засобів складала 1 243 093,0 тис. грн., що на 412 942,0 тис. грн. більше від 2023 р. та на 269 584,0 тис. грн. більше за 2024 р. Середньорічна вартість нематеріальних активів ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» відзначалася стабільним зростанням. Протягом 2023-2025 рр. їх значення збільшилося з 23 068,0 тис. грн. до 32 863,0 тис. грн., приріст склав 9 795,0 тис. грн. або 42,5 %.

На ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» щорічно збільшуються залишки оборотних активів через накопичення запасів. У зв'язку з логістичними проблемами, непередбачуваністю ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» створювало

додаткові страхові запаси. У 2025 р. їх розмір складав 1 438 915,5 тис. грн., що на 386,2 % більше від 2023 р. та на 36,0 % більше за 2024 р. ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» протягом останніх років значно розширило штат працівників у зв'язку з розвитком виробничих напрямів діяльності. У 2025 р. на ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» нараховувалося 383 особи, що на 193 особи більше за 2023 р. та на 53 особи більше за 2024 р.

Величина чистого доходу від реалізації продукції ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» щорічно змінюється. Якщо у 2023 р. товариством отримано чистий дохід в сумі 713 235,0 тис. грн., то у 2024 р. відбулося зростання до 874 334,0 тис. грн., а вже у 2025 р. помітне суттєве зниження на 286 063,0 тис. грн. Різні зміни чистого доходу від реалізації продукції на ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» зумовлені впливом воєнного стану та несприятливою кон'юктурою світових ринків. Натомість операційні витрати мали стабільну тенденцію до зростання з 715 054,0 тис. грн. у 2023 р. до 982 957,0 тис. грн. у 2025 р. Загальний приріст протягом досліджуваного періоду склав 267 903,0 тис. грн. або 37,5 %. Отримані показники вказують на те, що на ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» погіршувалося співвідношення витрат та доходів. На рис. 2.3 наведено динаміку чистого доходу ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» за 2023-2025 рр.

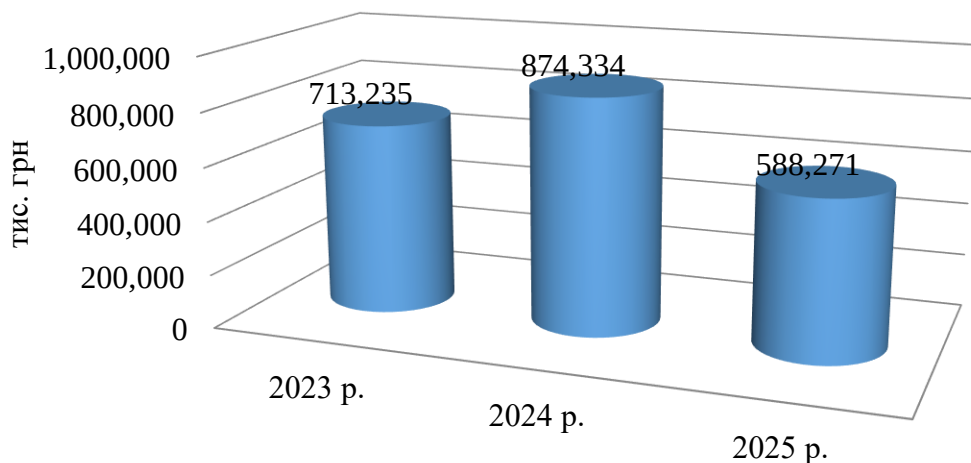


Рисунок 2.3 – Динаміка чистого доходу ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» за 2023-2025 рр., тис. грн.

Примітка. Побудовано автором за даними підприємства

Позитивним є зростання валового прибутку ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» у 2025 р. до 205 571,0 тис. грн., що на 36 063,0 тис. грн. більше від 2023 р. та на 11 987,0 тис. грн. більше за 2024 р. Прибуток від операційної діяльності має від'ємне значення протягом усього досліджуваного періоду. Так, у 2025 р. операційний збиток склав 364 179,0 тис. грн., що на 84 073,0 тис. грн. більше від 2023 р. Це зумовлено випереджаючим зростанням операційних витрат порівняно з доходами від реалізації продукції.

Головним показником, який характеризує ефективність діяльності ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ», є чистий прибуток. Проведений аналіз дозволив виявити, що у 2023 р. підприємство не отримувало прибутків, оскільки отримало збиток у розмірі 279 835,0 тис. грн. Водночас протягом 2024 р. ситуація кардинально покращилася і ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» змогло вийти на прибутковий рівень. Так, у 2024 р. підприємство змогло отримати чистий прибуток у розмірі 147 497,0 тис. грн. Проте у 2025 р. знову зафіксовано збиток – 47 222,0 тис. грн., що на 194 719,0 тис. грн. менше від попереднього року. Незважаючи на те, що розмір збитку у 2025 р. є значно меншим порівняно з 2023 р., настільки різкі коливання фінансових результатів є досить серйозним сигналом для керівництва підприємства.

Негативним є щорічне зменшення продуктивності праці працівників з 3 753,9 тис. грн./особу до 1 536,0 тис. грн./особу на кінець аналізованого періоду. Це свідчить про те, що персонал ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» став працювати менш ефективно. Головні причини цьому можуть критися як у різкому скороченні обсягів реалізації продукції, так і у суттєвому збільшенні чисельності персоналу, яке випереджало темпи зростання доходів. Також однією з суттєвих проблем ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» може стати неналежний стан основних засобів. Оскільки коефіцієнт зносу основних засобів хоч і має не критичний показник, але зростає. Так, у 2025 р. даний коефіцієнт складав 0,32, що на 0,06 більше від 2023 р. та на 0,03 вище за 2024 р.

Фонд оплати праці працівників збільшився протягом 2023-2025 рр. у 1,6 рази – з 264 860,0 тис. грн. у 2023 р. до 414 918,0 тис. грн. у 2025 р. При цьому

середньомісячна заробітна плата одного працівника за цей же період знизилася з 116 166,7 грн. до 90 278,1 грн., тобто на 25 888,6 грн. або на 22,3 %. Таке зниження середньої заробітної плати при одночасному зростанні загального ФОП пояснюється різким збільшенням чисельності персоналу, переважно виробничого, рівень оплати праці якого є нижчим порівняно з управлінськими кадрами.

Показник фондівіддачі демонструє зниження, що є індикатором нефективного використання основних засобів. У 2025 р. він склав 0,5 грн./грн., що на 0,4 грн./грн. (44,9 %) менше від 2023 р. та на 0,4 грн./грн. (47,3 %) менше за 2024 р. Основні засоби на ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» використовуються не ефективно, оскільки обсяги реалізації суттєво скоротилися. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів зменшився з 2,4 обороти у 2023 р. до 0,4 обороти у 2025 р., що відповідає скороченню на 83,0 %. Відповідно середній період обороту оборотних засобів різко зріс – з 149 днів у 2023 р. до 881 дня у 2025 р., що є критично тривалим показником для агропромислового підприємства та свідчить про заморожування значних обсягів коштів в оборотних активах.

На рис. 2.4 наведено динаміку показників рентабельності ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» за 2023-2025 рр.

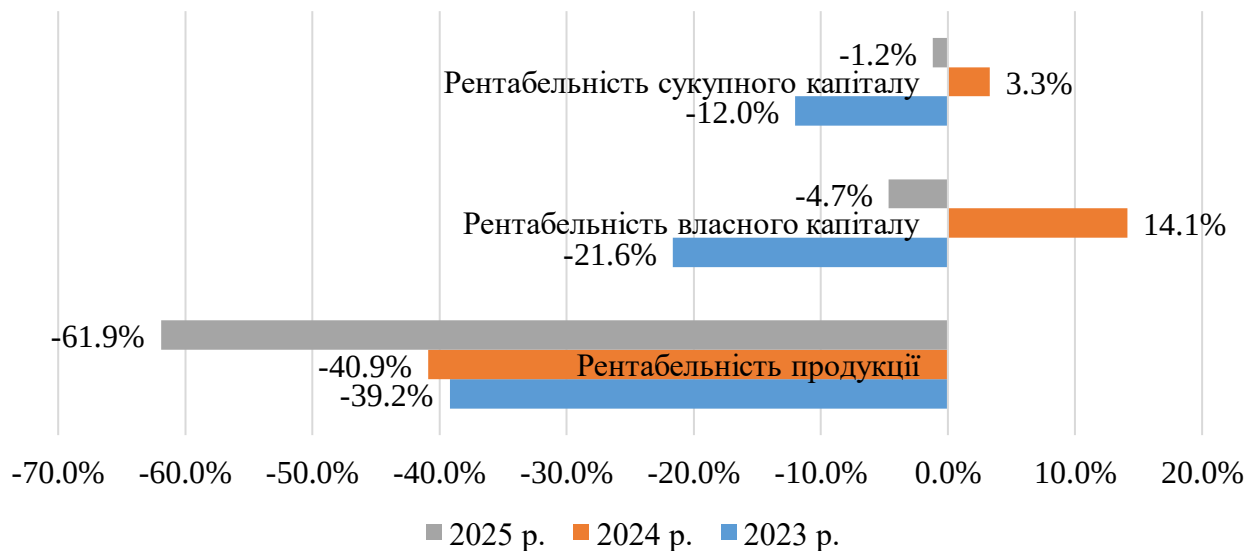


Рисунок 2.4 – Динаміка показників рентабельності ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» за 2023-2025 рр., тис. грн.

Примітка. Побудовано автором за даними підприємства

Показники рентабельності ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» мають нестабільну динаміку. У 2023 р. усі розраховані показники рентабельності мали від'ємні значення, що свідчить про неефективну діяльність підприємства в цей період. Протягом 2024 р. ситуація кардинально покращилася – рентабельність сукупного капіталу склала 3,3 %, власного капіталу – 14,1 %, проте рентабельність продукції залишалася від'ємною (-40,9 %). У 2025 р. показники знову погіршилися: рентабельність сукупного капіталу склала -1,2 %, рентабельність продукції -61,9 %. Такі зміни свідчать про зниження ефективності функціонування ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» та потребують невідкладних управлінських заходів.

Таким чином, проведений аналіз показав, що ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» протягом 2023-2025 рр. демонструє суперечливу динаміку. З позитивного – щорічно зростає вартість основних засобів, розширюється чисельність персоналу та збільшується валовий прибуток. Водночас підприємство зіштовхується з серйозними викликами: скорочення чистого доходу у 2025 р. на 32,7 % порівняно з 2024 р., від'ємний операційний результат протягом усього досліджуваного періоду, різке зниження продуктивності праці та критичне уповільнення оборотності активів. Такі негативні зміни зумовлені впливом ряду факторів зовнішнього середовища, насамперед воєнного стану та нестабільності ринків. Тому подальший аналіз доцільно спрямувати на дослідження системи управління КСВ підприємства та виявлення резервів підвищення ефективності його діяльності.

2.3. Особливості побудови системи корпоративної соціальної відповідальності підприємства ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ»

В умовах сьогодення КСВ у ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» перетворилася на органічний складник управління стратегічними активами. Таке рішення не викликане примхами законодавства, а обґрунтованими важливими

уявленнями про задоволення суспільних потреб. Підвищення вимог з боку громади і бізнес партнерів вимагає від компанії комплексного підходу до діяльності у сфері соціальної відповідальності.

У цьому контексті є доцільним розглянути рівень корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» як приклад застосування прогресивних підходів до соціальновідповідального ведення бізнесу. Досліджуване товариство має власну унікальну модель корпоративної соціальної відповідальності, яка враховує специфіку сільського господарства, стратегію агрохолдингу, а також інтереси усіх зацікавлених груп.

Компанія поєднує в собі стійкі принципи, засновані на раціональному природокористуванні, мінімізації впливу людини на навколишнє середовище, так і повної діяльності місцевих громад. Основні елементи системи КСВ включають: внутрішню соціальну політику, до якої належить забезпечення безпеки праці, розвиток людського потенціалу та контрольна діяльність соціальних гарантій для працівників; і зовнішньої відповідальності, яка виконується через соціальні інвестиції, розвитку інфраструктури регіону присутності і благодійної діяльності. В рамках даної діяльності окреслюються головні пріоритети соціальних проектів підприємства. Вони відображені нижче (див. рис. 2.5).

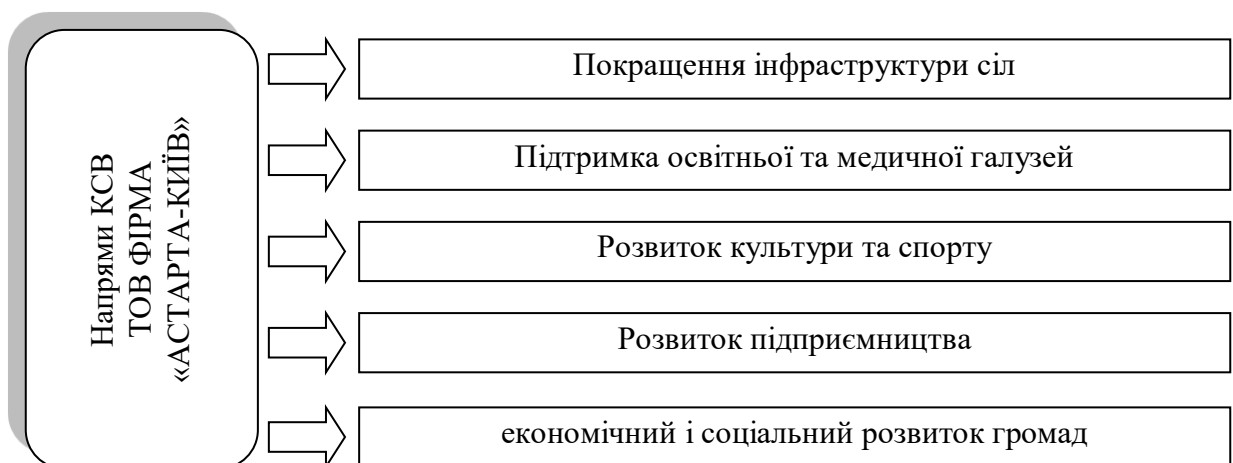


Рисунок 2.5 – Основні напрями корпоративної соціальної відповідальності ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ»

Примітка. Побудовано автором за даними підприємства

Корпоративна соціальна відповідальність – це невід’ємна частина діяльності ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» та основа його цінностей від моменту заснування. Саме тому у 2008 році компанія долучилася до Глобального договору ООН і відтоді послідовно впроваджує активну та системну соціальну політику.

Варто зазначити, що ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» завжди урахує інтереси зацікавлених сторін. Досліджуване товариство комунікує з основними групами стейкхолдерів, до яких відносяться передусім клієнти, ділові партнери, державні органи влади, громадські організації, громади, де проводить діяльність товариство, банківські установи, постачальники, конкуренти тощо. Досліджуване товариство веде прозору діяльність, запроваджує практику звітування про результати своєї діяльності, організовує зустрічі з пайовиками, враховує суспільні запити. Щорічно товариство інвестує певний % з обсягу отриманого чистого доходу в соціальні проєкти. В залежності від фінансового стану дана цифра може бути від 2 до 5 %.

ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» надає перевагу реалізації соціальних ініціатив, що забезпечують відчутний і тривалий ефект у перспективі. Компанія активно залучає до співпраці широке коло стейкхолдерів, зокрема представників бізнесу, органів місцевого самоврядування та державної влади, громадських організацій, а також різні вікові групи населення – від молоді до людей старшого віку. В основі такого підходу лежить ідея, що відповідно до принципу Принцип Парето, близько 20 % активних учасників можуть стати рушійною силою позитивних змін у громаді.

Ваговою особливістю ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» є його висока адаптивність та урахування трендів й потреб громадськості. Це впливає з того, що товариство швидко розставляє пріоритети відповідно до актуальних суспільних запитів. Зокрема, в умовах повномаштабної війни стала реалізації проєктів направлених на допомогу постраждалим особам внаслідок війни та підтримка ЗСУ. У табл. 2.3 надано характеристику проєктам КСВ ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ».

Таблиця 2.3 – Характеристика проєктів корпоративної соціальної відповідальності ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ»

Назва проєкту	Мета	Короткий опис	Основні результати
Common Help Ukraine	Гуманітарна підтримка постраждалих від війни	Масштабна гуманітарна ініціатива з партнерами та волонтерами	Тисячі тонн допомоги, підтримка ЗСУ та цивільних
Допомога військовим України	Підтримка обороноздатності України	Забезпечення військових технікою, амуніцією, медичними засобами	Автотранспорт, БПЛА, бронезахист, обладнання
Курс на незалежність	Розвиток малого та середнього бізнесу	Грантова програма для підприємців	170 профінансованих бізнесів, 4 млн євро
Сміливі	Підтримка підприємництва та ветеранів	Навчання та фінансування бізнес-ідей	1400 заявок, 217 проєктів
Крила	Підтримка жіночого підприємництва	Розвиток економічної спроможності жінок	79 бізнес-проєктів
SMART-імпульс для громади	Розвиток місцевого самоврядування	Впровадження SMART-рішень у громадах	40 рекомендацій, 60 ідей, нові ініціативи
Моє майбутнє в агро	Популяризація агросфери серед молоді	Освітні програми та практичне навчання	800 учнів, 32 проєкти
Дуальна освіта	Підготовка аграрних фахівців	Поєднання навчання та практики	Розширення практики, 250 студентів
Підйом	Розвиток лідерства молоді	Освітній курс з реалізації проєктів	700 учасників, 53 проєкти
ІТ-освіта для села	Цифрова грамотність населення	Навчання дітей і дорослих ІТ-навичкам	1246 дітей, 673 дорослих
Ефективна громада	Розвиток управління громадами	Навчання управлінців та інвестпроєкти	Інвестиційні ініціативи, розвиток громад
DREAMactions 4.0	Урбаністичний розвиток громад	Мікрогранти для міських ініціатив	Локальні проєкти розвитку середовища
Школа кар'єрного консультанта	Підготовка кар'єрних консультантів	Онлайн-курс і практична підготовка	Сертифікація, підвищення кваліфікації
Екоосвіта в громадах	Екологічна освіта молоді	Онлайн-навчання з екології	Ековідео, формування екозвичок
Протидія COVID-19	Підтримка медицини під час пандемії	Фінансування лікарень та обладнання	36 медзакладів, понад 35 млн грн

Примітка. Складено автором за даними підприємства.

Гуманітарна ініціатива «Спільна допомога Україні» була заснована у 2022 році ТОВ «Фірма Астарта-Київ» спільно з Благодійним фондом «Повір у себе» як об'єднання партнерів та волонтерів для надання широкомасштабної гуманітарної допомоги постраждалим від війни, підтримки Збройних Сил України та розбудови стійких громад.

ТОВ «АСТАРТА-Київ» та її партнери з самого початку війни реалізують масштабну ініціативу з підтримки Збройних сил України. Зокрема, це проявляється у постійних інвестиціях в медичні та продовольчі товари, донати на реби, засоби захисту та дрони для пришвидшення перемоги і захисту військовослужбовців. Також товариство підтримує усіх мобілізованих працівників, зокрема виплачується щомісячна заробітна плата в сумі 10 тис. грн.

Також ТОВ «Фірма Астарта-Київ» підтримує розвиток українського бізнесу. З цією метою реалізовано у співпраці з DEG KfW та двомма благодійними організаціями «Світло надії» та «Вір у себе» проєкт «Шлях до незалежності». У рамках цього проєкту фахівці ТОВ «Фірма Астарта-Київ» учасника надають безкоштовну консультація щодо започаткування ведення бізнесу, а найкращі бізнес-проєкти отримують грантове фінансування з боку товариства. Зокрема, за 2022-2024 рр. у рамках даного проєкту товариство виплатило більше 4 млн євро грантової допомоги, яка була розподілена між 170 підприємцями, які були відібрані з представлених 700 заявників.

Ініціатива «Сміливі» виникла завдяки співпраці Райффайзен Банку, Vodafone Україна та ТОВ «Фірма «Астарта-Київ» за підтримки благодійних організацій «Віри в себе» та «Світло надії». Мета програми — допомогти особам (безробітним чоловікам та жінкам віком 20-55 років), які бажають розпочати новий бізнес, та тим, хто пережив війну через власну службу або службу членів своєї родини у війську; пріоритет надаватиметься ветеранам та їхнім сім'ям. Ініціатива «Сміливі» отримала майже 1400 заявок, схвалила фінансування для створення 217 бізнес-ідей, а четвертий раунд подачі заявок завершився у вересні 2025 року.

ТОВ «КОМПАНІЯ АСТАРТА-КИЇВ» реалізувала проект «Дуальна освіта» у партнерстві з Європейським банком реконструкції та розвитку (ЄБРР), Ernst & Young (EY) та Харківським національним аграрним університетом імені В. В. Докучаєва, щоб наочно продемонструвати, як будуть навчатися студенти-фермери, створюючи програми, що поєднують навчання в аудиторії з навчанням на виробничій основі. Програма зосереджена на трьох основних напрямках: розробка та впровадження навчальних програм, розвиток професійних навичок та комунікаційна підтримка. Завдяки реалізації проекту було збільшено практичну підготовку, а також покращено підготовку тренерів. Було розпочато перший онлайн-курс, який завершили 250 студентів.

«Семінар з розвитку лідерства та проектного менеджменту» пропонує навчання для сільської молоді. Три основні організації, залучені до реалізації цієї програми: ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ», Українська академія лідерства та Фонд «Повір у себе». Метою цієї програми буде розвиток лідерських навичок, а також надання освіти та підтримки сільській молоді для активної участі у житті своїх громад.

«ІТ-освіта для сільської місцевості» – це програма, що фінансується ТОВ «ФІРМА АСТАРТА КИЇВ», метою якої є покращення цифрових навичок серед мешканців сільських громад через доступну, креативну ІТ-освіту. Програма надасть дітям віком від 9 до 15 років базові навички програмування за допомогою Scratch та робототехніки, а дорослим (від 40 років) – базову комп'ютерну грамотність. Національна ІТ-освіта для сільської місцевості вже отримала участь у 41 школі у семи регіонах України, надаючи можливість 1246 дітям та 673 дорослим, які також завершили навчальну програму. Програма «Ефективна громада» реалізовувалася спільно з ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ», а також «Київською школою державного управління імені Сергія Нижнього». Дана програма включала триденний курс, де учасники працювали над реальними кейсами, передбачений сенторський супровід, а також відбувалися фахові зустрічі з представниками бізнесу та державних органів влади.

Проект DREAMactions 4.0, започаткований школою CANactions School та Western NIS Enterprise Fund, сприяє розвитку українських громад шляхом впровадження міжнародних міських практик та пропонуванням мікрогрантів для місцевих трансформацій. Він реалізує низку проєктів, зокрема «Доступна та безпечна громада», «Право дитини на безпеку» та «Зупинись – підзарядись!», мета яких – підвищення безпеки та якості міського середовища.

«Школа кар'єрного консультанта» – офіційна програма підвищення кваліфікації, створена Інститутом модернізації змісту освіти МОН у співпраці з Асоціацією інноваційної та цифрової освіти, компанією «HR YOU» та за партнерської підтримки «Астарті». Навчання базується на моделі змішаного навчання (blended learning) і передбачає поєднання онлайн-курсу, вебінарів та практичного захисту проєктних робіт.

У травні 2020 року ТОВ «Астарта-Київ» разом з IESO запустили онлайн-проект «Екологічна освіта в громадах», спрямований на підвищення екологічної свідомості молоді. Протягом шести днів 12-13-річні учні брали участь у вебінарах, лекціях, вікторинах та майстер-класах з сортування відходів та сталого споживання. Для свого підсумкового проєкту учні створили власне відео, в якому пояснили свої поради щодо екологічно відповідального способу життя та показали, як їх застосовують у житті.

У 2020 році соціальна відповідальність ТОВ «ФІРМА АСТАРТА-КИЇВ» була переорієнтована на подолання наслідків пандемії COVID-19 та підтримку сектору охорони здоров'я. Скриншот с сайта Астарта-киевOverdub Безпрецедентні інвестиції в розвиток охорони здоров'я Компанія вклала немалі гроші в розвиток охорони здоров'я, в сумі понад 27,6 млн грн в рамках програми протидії COVID-19, і перевищили 35 млн грн останніх років.

Підтримка охоплювала 36 медичних закладів у семи регіонах України, надаючи медичне обладнання, фінансову та інфраструктурну допомогу будівлям лікарень, щоб допомогти зміцнити сільську систему охорони здоров'я в громадах, у яких також представлена компанія.

Коли основні КСВ-проекти ТОВ «ФІРМА АСТАРТА-КИЇВ» визначені та систематизовані, доцільно переходити до узагальнення впливу від їх реалізації. Показники корпоративної соціальної відповідальності компанії оцінюються за соціальними, економічними та екологічними показниками, що дозволяє компанії підвищити свою конкурентоспроможність та покращити свою репутацію на ринку. Для формулювання остаточних висновків щодо стану корпоративної соціальної відповідальності ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» проведено SWOT-аналіз. Його результати наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ»

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1. Вступ України до ЄС. 2. Розширення грантових програм міжнародних організацій. 3. Посилення державно-приватного партнерства. 4. Впровадження цифрових технологій.	1. Невизначеність, пов'язана з війною. 2. Проблеми з безперебійним постачанням електроенергії. 3. Відтік населення з сільських громад. 4. Зростання вартості паливно-мастильних матеріалів. 5. Репутаційні ризики у разі невиконання задекларованих КСВ-зобов'язань через фінансові обмеження. 6. Зростання інфляції.
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Вигідне розташування товариства. 2. Наявність стабільних партнерів на певні види продукції. 3. Диверсифікована діяльність. 4. Зовнішньоекономічна діяльність. 5. Репутація соціально відповідального бренду. 6. Замкнений виробничий цикл. 7. Висока заробітна плата працівників, що перевищує середній галузевий рівень. 8. Доступ до фінансів з боку материнської компанії.	1. Висока зношеність основних фондів. 2. Відсутність публічної КСВ-звітності. 3. Залежність КСВ-фінансування від підтримки материнської компанії. 4. Дефіцит власних фінансових ресурсів. 5. Нестача цифрових технологій.

Примітка. Складено автором.

На першому етапі визначено перелік найбільш ймовірних загроз та можливостей, а також сильні й слабкі сторони ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ».

У табл. 2.5 сформовано матрицю SWOT-аналізу ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ».

Таблиця 2.5 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ»

Сильні сторони + Можливості	Слабкі сторони + Можливості
8+4=12	5+4=9
Сильні сторони + Загрози	Слабкі сторони + Загрози
8+6=14	5+6=11

Примітка. Складено автором.

Отримані результати на основі SWOT-аналізу дозволяють зробити висновок про те, що для ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» доцільним є вибір стратегії обмеженого зростання для подальшого функціонування. Зазначене обумовлено тим, що товариство загалом має сильну внутрішнє середовище, кількість конкурентних переваг перевищує слабкі. Однак слід вирішувати слабкі сторони, перш за все покращувати фінансові результати діяльності. Подальший розвиток гальмується негативними подіями у зовнішньому середовищі. Зокрема, війна, підвищення цінна паливно-мастильні матеріали, логістичні проблеми створюють значні перешкоди для діяльності досліджуваного товариства.

На заключення у табл. 2.6 розраховано окремі індикатори стану КСВ на досліджуваному товаристві.

Таблиця 2.6 – Індикатори стану КСВ на ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ»

№	Назва показника	Одиниця виміру	2023	2024	2025
1	2	3	4	5	6
1	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн	116166,7	77 837,9	90 278,1
2	Частка фонду оплати праці у чистому доході від реалізації	%	37,14	35,25	70,53
3	Частка ФОП у загальних операційних витратах	%	37,04	34,64	42,21
4	Продуктивність праці одного працівника	тис. грн/особу	3753,9	2649,5	1536
5	Середньооблікова чисельність працівників	осіб	190	330	383

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6
6	Коефіцієнт зносу основних засобів (на кінець року)	частки од.	0,26	0,29	0,32
7	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	обороти	2,54	0,83	0,30
8	Податкове навантаження (сплачені податки / виручка)	%	16,91	12,93	32,13
9	Коефіцієнт соціального навантаження (витрати на збут + ін. оп. витрати) / чистий дохід	%	8,08	14,71	9,72

Примітка. Розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства.

Середньооблікова чисельність персоналу ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» протягом 2023-2025 рр. зростає. Зокрема, з 190 осіб у 2023 р. до 383 осіб у 2025 р., загальний приріст складає 101,6%. Зростання середньооблікової чисельності працівників обумовлено розширенням діяльності ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ». У зв'язку з цим зросла потреба в залучення додаткових працівників для виконання планових робіт. Відповідно на цьому фоні зростає фонд оплати праці з 264 860 тис. грн до 414 918 тис. грн на кінець 2025 р. Сукупний приріст за три роки складає 56,7%. Однак це не позначилося позитивно на зростання середньомісячної заробітної плати. Якщо порівнювати 2023-2024 рр. то середній розмір заробітної плати знизився з 116 166,7 грн до 77837,9 грн у 2024 р. У 2025 р. відбулося зростання до 90 278,1 грн, але рівня 2023 р. не було досягнуто. Дана ситуація є негативною, оскільки поряд зі зростанням інфляції рівень економічного добробуту працівників товариства знижується. Це викликано погіршенням фінансових результатів товариства та введенням нової системи преміювання на основі KPI. Рівень продуктивності праці персоналу також суттєво скоротився за 3 роки на 59,1 % з 3753,9 тис. грн/ особу до 1536 тис. грн / особу за 2023-2025 рр.

Проблемою для ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» є зростання коефіцієнту зносу основних засобів з 0,26 до 0,32 за 2023-2025 рр. Це свідчить про те, що наявних інвестицій в розвиток матеріально-технічної бази товариства не вистачає

для повноцінної підтримки основних засобів в належному стані. Внаслідок погіршення фінансових результатів товариство змушене зменшити інвестиції в основні засоби. Важливо відначити зростання такого показника як податкового навантаження. Це підтверджує високу соціальну відповідальність ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» як великого платника податків та його вагомий внесок у формування державного бюджету в умовах воєнного стану.

Попри збиткову діяльність та погіршення фінансових результатів ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» збільшує податкові платежі до бюджету. Така динаміка обумовлено загальним зростанням ставок оподаткування, зокрема військового збору, а також збільшенням чисельності працюючих. В цілому збиткова діяльність ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» дає підстави констатувати про неефективну систему корпоративної соціальної відповідальності підприємства ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ».

Попри беззаперечну масштабність та різноманітність реалізованих КСВ-ініціатив, система корпоративної соціальної відповідальності ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» має низку системних обмежень, що знижують її стратегічну ефективність. Зокрема, слід відначити відсутність публічної КСВ-звітності за міжнародними стандартами GRI або ISO 26000.

Також викликає занепокоєння питання інституційної архітектури управління КСВ на підприємстві. Наявна інформація свідчить про те, що соціальна взаємодія зосереджена переважно через зовнішні партнерські організації – благодійні фонди «Повір у себе» та «Світло надії», тоді як внутрішній підрозділ або посада, відповідальна за КСВ у компанії, публічно не декларується. Це означає, що КСВ більше схожа на набір окремих проектів, ніж на інтегровану систему управління з чіткими цілями, бюджетами, ключовими показниками ефективності (KPI) та механізмами зворотного зв'язку із зацікавленими сторонами. Для переходу від проектної до стратегічної моделі КСВ фірмі слід розглянути можливість розробки окремої стратегії КСВ з горизонтом планування щонайменше 3-5 років, запровадити внутрішню посаду

менеджера зі сталого розвитку та забезпечити щорічну публікацію нефінансового звіту відповідно до міжнародних стандартів.

Таким чином, результати SWOT-аналізу свідчать про те, що стратегічний розвиток ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ» має базуватися на зміцненні конкурентних переваг та модернізації внутрішніх процесів, а також на активному використанні зовнішніх можливостей для забезпечення сталого довгострокового зростання.

Висновки до розділу 2

Проаналізувавши корпоративну соціальну відповідальність ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ», можна зробити наступні висновки:

1. Надано загальну характеристику діяльності та умов функціонування ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ». Дане підприємство є представником аграрного сектору України та займається рослинництвом, переробкою сільськогосподарської продукції, тваринництвом та біоенергетикою. Попри війну та негативну демографічну кризу ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» збільшує чисельністю працюючих до 383 осіб.

2. Проведено аналіз фінансово-економічного забезпечення розвитку підприємства ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ». Встановлено, що ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» демонструє суттєве зростання ресурсного потенціалу, зокрема сукупний капітал зріс на 92,3%, а основні засоби – на 49,7%, що свідчить про розширення масштабів діяльності. Водночас ефективність використання ресурсів знижується: продуктивність праці скоротилася на 59,1%, фондівіддача – майже на 45%, а оборотність оборотних засобів зменшилася з 2,4 до 0,4 оборотів. Негативною є і тенденція до зниження чистого доходу на 17,5% при одночасному зростанні операційних витрат на 37,5%, що призводить до погіршення фінансових результатів. За результатами 2025 р. ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» отримало чистий збиток в сумі 47 222 тис. грн. Виклики воєнного стану породили значну кількість ризиків та загроз для ТОВ ФІРМА

«АСТАРТА-КИЇВ», які вплинули на фінансово-економічні результати діяльності товариства.

3. Виявлено особливості побудови системи корпоративної соціальної відповідальності підприємства ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ». Встановлено, що підприємство впроваджує комплексний підхід до КСВ, який охоплює соціальний, економічний та екологічний виміри, активно реагує на суспільні виклики та залучає широке коло стейкхолдерів до реалізації ініціатив. Доведено, що соціальні проекти ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» мають значний масштаб і реальний вплив на розвиток громад, освіти, медицини, підприємництва та підтримку вразливих груп населення. Попри збиткову діяльність, погіршення фінансового стану ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» продовжує активно інвестувати в соціальні проекти. Корпоративна соціальна відповідальність імplementована у стратегію розвитку ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ».

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ»

3.1 Стратегічні напрями розвитку корпоративної соціальної відповідальності підприємства ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ»

З метою забезпечення стратегічного розвитку корпоративної соціальної відповідальності в ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» доцільно звернути увагу на більш глибоку інтеграцію принципів сталого розвитку у всі сфери діяльності підприємства. Отримані результати на попередніх етапах роботи показали, наявність значного потенціалу ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» для подальшого розвитку у соціально свідомих діях. Одночасно існуючі проблеми такі як зменшення вартості основних засобів, обмеження фінансових ресурсів та вплив зовнішніх загроз вимагають від ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» створення нових стратегічних підходів.

Сьогодні, в контексті стрімкого розвитку бізнесу, стратегічний курс удосконалення корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) для ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» має виходити за межі простої підтримки вже існуючих ініціатив. Вкрай важливо, щоб він був націлений на інтеграцію абсолютно нових підходів, які гармонійно вписуються в міжнародні тенденції сталого розвитку та успішно реагують на мінливі виклики зовнішнього середовища. Огляд цих напрямків представлений на рис. 3.1.

Головним, і мабуть, найбільш значущим стратегічним вектором розвитку корпоративної соціальної відповідальності у ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» є повноцінна інтеграція ESG-принципів у загальну систему управління компанією. Цей вектор створює фундамент для послідовного та довготривалого розвитку КСВ. На відміну від точкових або ізольованих соціальних проєктів, концепція ESG передбачає всебічний розгляд екологічних (Environmental), соціальних

(Social) та управлінських (Governance) аспектів, які пронизують усі бізнес-процеси та впливають на кожне стратегічне рішення, що приймається на підприємстві.

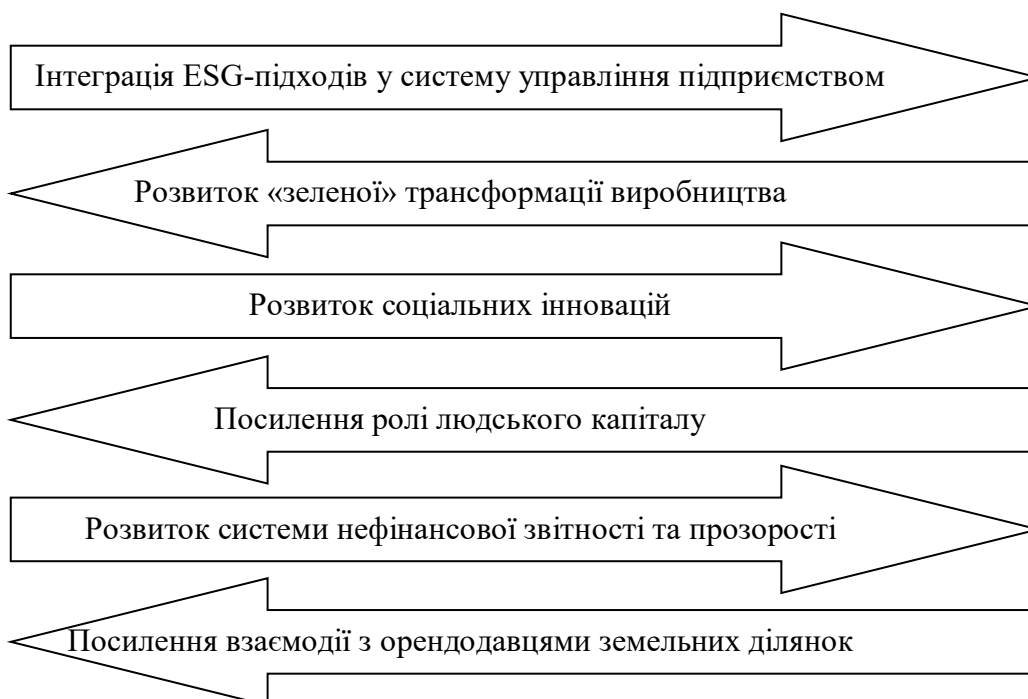


Рисунок 3.1 – Стратегічні напрями розвитку корпоративної соціальної відповідальності ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ»

Примітка. Побудовано автором

Сутність цього напрямку полягає у переході від фрагментарної реалізації соціальних проєктів до повноцінної інтеграції принципів сталого розвитку в корпоративну стратегію, систему управління ризиками, інвестиційну політику та операційну діяльність. Це означає, що кожне управлінське рішення має оцінюватися не лише з економічної точки зору, а й з позицій соціального впливу та екологічної безпеки.

Реалізація даного напрямку передбачає формування внутрішніх політик і стандартів у сфері екологічної безпеки, етики бізнесу, управління персоналом і взаємодії зі стейкхолдерами.

Особливого значення ESG-підхід набуває в умовах сучасних викликів, зокрема воєнного стану, енергетичної нестабільності та посилення міжнародних

вимог до відповідального ведення бізнесу. Для ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» це відкриває можливості залучення інвестицій, участі в міжнародних програмах та підвищення конкурентоспроможності на зовнішніх ринках.

Другим перспективним напрямом є розвиток «зеленої» трансформації виробництва, зокрема впровадження відновлюваних джерел енергії, зниження вуглецевого сліду та перехід до принципів циркулярної економіки. Такий підхід сприятиме зменшенню екологічного навантаження та формуванню іміджу екологічно відповідального підприємства.

Третім напрямом доцільно визначити розвиток соціальних інновацій, що передбачає створення нових форматів взаємодії з громадами, зокрема через соціальне підприємництво, цифрові платформи участі громадян та підтримку локальних стартапів, підтримка ЗСУ.

Четвертим напрямом є посилення ролі людського капіталу, що включає розвиток програм ментального здоров'я працівників, підвищення рівня інклюзивності та рівних можливостей, а також формування сучасної корпоративної культури.

П'ятим напрямом виступає розвиток системи нефінансової звітності та прозорості, що передбачає впровадження міжнародних стандартів звітності (зокрема ESG-звітів), регулярне інформування стейкхолдерів та підвищення відкритості діяльності компанії.

Шостим важливим напрямом є посилення взаємодії з орендодавцями земельних ділянок, що передбачає підвищення рівня їх соціального захисту, забезпечення прозорих умов співпраці, впровадження програм підтримки сільського населення та розвиток довгострокових партнерських відносин із власниками земельних паїв.

Таким чином, запропоновані стратегічні напрями розвитку корпоративної соціальної відповідальності ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» орієнтовані на інноваційність, сталий розвиток та відповідність сучасним глобальним тенденціям, що забезпечить довгострокову ефективність діяльності підприємства.

Запропоновані стратегічні напрями розвитку корпоративної соціальної відповідальності обумовлені як внутрішніми, так і зовнішніми факторами функціонування ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ». Зокрема, результати SWOT-аналізу засвідчили необхідність використання сильних сторін підприємства для протидії зовнішнім загрозам, таким як нестабільність економічного середовища, зростання вартості енергоресурсів та демографічні виклики. Водночас слабкі сторони, зокрема зношеність основних фондів і обмеженість фінансових ресурсів, зумовлюють потребу у впровадженні інноваційних та ресурсоефективних підходів.

Крім того, вибір напрямів відповідає сучасним глобальним тенденціям, зокрема поширенню ESG-підходів, цифровізації бізнес-процесів, переходу до «зеленої» економіки та підвищенню ролі соціальної відповідальності бізнесу в умовах кризових явищ. Важливим чинником також є необхідність підтримки ЗСУ, населення та територіальних громад в умовах воєнного стану, що підсилює соціальну складову КСВ.

Реалізація запропонованих стратегічних напрямів дозволить досягти низки позитивних результатів. Зокрема, очікується підвищення рівня довіри до ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» з боку працівників, партнерів та місцевих громад, що сприятиме зміцненню ділової репутації. Впровадження енергоефективних технологій забезпечить зниження витрат на виробництво та підвищення економічної ефективності діяльності.

Розвиток соціальних ініціатив сприятиме покращенню якості життя населення, зростанню зайнятості та підтримці підприємницької активності в регіонах присутності товариства. Водночас інтеграція ESG-принципів дозволить залучати інвестиції, розширювати міжнародну співпрацю та підвищувати конкурентоспроможність підприємства на глобальному рівні.

Для оцінювання результативності реалізації стратегічних напрямів ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» запропоновано систему кількісних і якісних показників (KPI) із цільовими значеннями на 2026-2027 рр., яку представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Система КРІ для оцінювання результативності стратегічних напрямів розвитку КСВ ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ»

№	Показник КРІ	Од. виміру	Базове значення (2025)	Цільове значення (2027)	Цільове значення (2028)	Стратегічний напрям
1	Продуктивність праці одного працівника	тис. грн/особу	1 536,0	1 750,0	$\geq 2\,000,0$	Людський капітал
2	Коефіцієнт зносу основних засобів	частки од.	0,32	0,30	$\leq 0,27$	Екологічна трансформація
3	Операційні витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн	1,67	1,45	$\leq 1,20$	Екологічна трансформація
4	Кількість реалізованих КСВ-проектів на рік	проектів	15	18	≥ 20	Соціальні інновації
5	Охоплення населення соціальними програмами	осіб/рік	$\approx 3\,500$	5 000	$\geq 7\,000$	Соціальні інновації
6	Частка пайовиків, охоплених цифровим кабінетом	%	0	50	100	Взаємодія з орендодавцями
7	Наявність публічного ESG-звіту	так/ні	ні	так	так	Нефінансова звітність
8	Обсяг залучених грантових коштів	млн євро	4,0	5,5	$\geq 7,0$	ESG / соціальні інновації
9	Кількість працевлаштованих ветеранів	осіб/рік	7	25	≥ 50	Підтримка ЗСУ / ветерани
10	Зниження хімічного навантаження на ґрунти (точне землеробство)	%	—	10	≥ 20	Екологічна трансформація

Примітка. Розроблено автором на основі даних підприємства

Запропонована система КРІ дозволяє не лише декларувати цілі, а й здійснювати щорічний моніторинг прогресу за кожним стратегічним напрямом.

Базові значення показників сформовано на основі фактичних даних фінансової звітності та аналізу КСВ-діяльності, проведеного у розділі 2.

Необхідно пам'ятати, що впровадження будь-яких інновацій може супроводжуватися низкою ризиків. Для мінімізації зазначених ризиків доцільно диверсифікувати джерела фінансування (власні кошти, гранти ЄБРР, DEG KfW, держпрограми), розвивати партнерські відносини та інвестувати у розвиток персоналу. Детальний аналіз ризиків з прив'язкою до конкретних показників підприємства наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Матриця ризиків реалізації стратегічних напрямів розвитку КСВ ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ»

№	Ризик	Ймовірність	Рівень впливу	Зв'язок з даними підприємства	Заходи мінімізації
1	Дефіцит фінансових ресурсів для КСВ-заходів	Висока	Критичний	Чистий збиток 2025 р. – 47 222 тис. грн; власний капітал скоротився на 21,8%	Залучення грантів ЄБРР, DEG KfW; поетапне фінансування
2	Зниження продуктивності праці та кадровий дефіцит	Висока	Суттєвий	Падіння продуктивності на 59,1% за 2023-2025 рр. (з 3 753,9 до 1 536,0 тис. грн/особу)	LMS-навчання; програма ветеранів; партнерство з ЗВО
3	Зростання операційних витрат при впровадженні нових технологій	Середня	Суттєвий	Операційні витрати на 1 грн виручки зросли до 1,67 грн; коефіцієнт зносу ОЗ – 0,32	Впровадження precision farming для зниження витрат на 10-15%; поетапна модернізація ОЗ
4	Репутаційний ризик від невиконання КСВ-зобов'язань	Середня	Суттєвий	Відсутність публічної КСВ-звітності за GRI/ISO 26000	Розробка ESG-звіту у 2026 р.; регулярне інформування стейкхолдерів
5	Воєнні ризики та енергетична нестабільність	Висока	Критичний	Проблеми з постачанням електроенергії; тривалість воєнного стану	Розширення власної біогазової генерації; резервні джерела енергії;

Примітка. Розроблено автором

Окрім цього, можливими є кадрові ризики, зокрема дефіцит кваліфікованих спеціалістів, а також організаційні труднощі, пов'язані з впровадженням нових управлінських підходів. Для мінімізації зазначених ризиків доцільно диверсифікувати джерела фінансування, розвивати партнерські відносини, залучати міжнародну підтримку та інвестувати у розвиток персоналу.

Отже, запропоновані стратегічні напрями розвитку корпоративної соціальної відповідальності ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» є обґрунтованими та відповідають сучасним викликам і тенденціям розвитку бізнесу. Їх реалізація дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства, зміцнити його конкурентні позиції, забезпечити сталий розвиток та посилити соціальну значущість компанії в довгостроковій перспективі. Тож, для забезпечення практичної реалізації зазначених стратегічних напрямків необхідно перейти до розроблення конкретних заходів та інструментів впровадження, що будуть детально розглянуті у наступному підрозділі.

3.2 Заходи щодо вдосконалення системи корпоративної соціальної відповідальності підприємства ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ»

Попри вагомий розвиток політики КСВ ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» має резерви для подальшого удосконалення та розвитку. Тому важливо запропонувати заходи щодо вдосконалення системи корпоративної соціальної відповідальності підприємства ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ». При цьому акцентуємо увагу на важливості урахування кращого світового досвіду з даного питання, а також урахування реальних запитів ключових груп стейкхолдерів.

Запропоновані заходи мають бути спрямовані на інтеграцію сучасних цифрових технологій, екологічних рішень та соціальних інновацій у практику функціонування підприємства, що забезпечить підвищення ефективності корпоративної соціальної відповідальності та її відповідність принципам сталого

розвитку. Узагальнення таких заходів, інструментів їх реалізації та очікуваних результатів представлено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Інноваційні заходи вдосконалення системи корпоративної соціальної відповідальності ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ»

Стратегічний напрям	Інноваційні заходи	Інструменти та технології	Очікуваний результат
Інтеграція ESG-підходів	Розробка ESG-дашборду та щорічного нефінансового звіту за стандартом GRI	Power BI, GRI-стандарт, внутрішній підрозділ сталого розвитку	Залучення міжнародних інвесторів, зростання довіри стейкхолдерів
Екологічна трансформація	Перехід до точного землеробства, розширення біогазових потужностей (понад 50 млн м³ на рік)	Precision farming, GPS-трекінг, дрони, агро-IoT сенсори	Зниження операційних витрат на 10-15%; зменшення хімічного навантаження на ґрунти на 20%
Соціальні інновації та підтримка громад	Агро-освітні хаби; розширення програми «Курс на незалежність» (фонд 4 млн євро) ще на 100 підприємців	Агро-інкубатори, GIS-картографія, онлайн-освіта	Створення 150+ нових робочих місць; охоплення 1 000+ осіб навчальними програмами щороку
Розвиток людського капіталу	Цифрове навчання персоналу; програма підвищення кваліфікації для 383 працівників	LMS-платформа для агро, AR/VR-навчання техніці, «Дуальна освіта» (250+ студентів)	Підвищення продуктивності праці на 15-20% протягом 2 років; зниження виробничих ризиків
Взаємодія з орендодавцями паїв	Цифровий кабінет власника земельного паю (оренда, виплати, врожайність)	Mobile app, хмарна платформа, ERP-інтеграція	Охоплення 100% пайовиків цифровим сервісом; підвищення рівня довіри та прозорості
Нефінансова звітність та прозорість	Публікація першого ESG-звіту ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ»; призначення менеджера зі сталого розвитку	GRI Standards, ISO 26000, платформа управління КСВ-проектами	Відповідність вимогам міжнародних партнерів; доступ до ESG-орієнтованих інвестицій
Підтримка ЗСУ та ветеранів	Цифрова платформа координації допомоги; програма працевлаштування ветеранів	CRM-система для обліку допомоги, онлайн-заявки підрозділів, програми реінтеграції	Збільшення ефективності розподілу ресурсів на 25%; соціальна інтеграція ветеранів

Примітка. Розроблено автором

Вищенаведені заходи демонструють перехід від традиційної моделі КСВ до інноваційної, де центральне місце займає цифровізація процесів управління та прийняття рішень. Зокрема, реалізація напряму інтеграції ESG-підходів передбачає впровадження системи комплексного моніторингу екологічних, соціальних та управлінських показників безпосередньо у виробничу діяльність підприємства. Для ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» це забезпечить цифровий облік використання земельних ресурсів, добрив, води та енергоресурсів із можливістю формування аналітичних звітів у режимі реального часу. Впровадження ESG-дашбордів дозволить керівництву оперативно оцінювати вплив виробництва на довкілля та приймати обґрунтовані управлінські рішення, що безпосередньо інтегрується в систему планування посівних кампаній, логістики та переробки продукції.

У діяльності ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» доцільно зробити максимальний акцент на екологічному вимірі корпоративної соціальної відповідальності, що є ключовою передумовою довгострокового сталого розвитку агропромислового підприємства. Підприємство вже має значний доробок у цьому напрямі: у 2014 р. введено в експлуатацію один із найбільших біоенергетичних комплексів України з річною потужністю понад 50 млн м³ біогазу. Розширення цього напряму шляхом впровадження precision farming дозволить знизити витрати на добрива та паливе на 10-15%, що є критично важливим з огляду на зростання операційних витрат до 1,67 грн/грн виручки у 2025 р.

У цьому контексті пріоритетним для ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» є впровадження принципів відновлювального (регенеративного) землеробства, які передбачають збереження родючості ґрунтів, мінімізацію їх деградації та відновлення природних екосистем. Застосування технологій точного землеробства, оптимізація внесення мінеральних добрив і засобів захисту рослин, а також контроль водокористування дозволять значно зменшити антропогенне навантаження.

Особливої актуальності набуває розвиток систем моніторингу екологічних показників, зокрема рівня викидів, якості ґрунтів та стану водних ресурсів. Використання цифрових технологій, супутникових даних і сенсорних систем забезпечить оперативне виявлення екологічних ризиків і дозволить ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» своєчасно реагувати на них у процесі виробництва.

Технологія precision farming (точне землеробство) передбачає перехід від стандартизованого підходу обробітку полів до індивідуалізованого управління окремими ділянками з урахуванням їхніх специфічних характеристик. Це означає, що добрива, насіння та засоби захисту рослин вносяться не однаково по всьому полю, а відповідно до реальних потреб ґрунту. У результаті ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» зможе отримати зниження витрат ресурсів, підвищити врожайність та зменшити екологічне навантаження.

Для ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» це прямо вплине на економію витрат і підвищення продуктивності праці.

Використання дронів відкриває ще ширші можливості: вони дозволяють здійснювати аерозйомку полів, виявляти проблемні ділянки (засуха, хвороби, шкідники) на ранніх етапах, а також контролювати стан посівів у режимі реального часу. У поєднанні з аналітикою це сформує основу для швидких управлінських рішень.

У сукупності ці технології створять єдину цифрову екосистему ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ», яка:

- підвищить точність управління ресурсами;
- знизить екологічні ризики;
- забезпечить стабільність урожайності;
- посилить конкурентні позиції підприємства.

Для системи КСВ це особливо важливо, оскільки дозволяє не просто декларувати екологічну відповідальність, а реально її реалізовувати через технології. Таким чином, посилення екологічного вектора КСВ дозволить не лише мінімізувати негативний вплив на довкілля, а й сформувати конкурентні

переваги ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ», підвищити ефективність використання ресурсів та забезпечити стабільність агровиробництва у довгостроковій перспективі.

Напрямок соціальних інновацій передбачає створення агро-освітніх хабів і платформ підтримки місцевого підприємництва. Для ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» це означає формування нової моделі взаємодії з громадами, де вона виступає не лише роботодавцем, а й драйвером розвитку територій. Реалізація таких заходів сприятиме підготовці кваліфікованих кадрів для агросектору, зменшенню рівня безробіття та підвищенню соціальної стабільності у регіонах присутності.

Водночас в умовах повномасштабної війни в Україні особливого значення набуває посилення військово-соціального напрямку корпоративної соціальної відповідальності. З огляду на стратегічну роль агропромислових підприємств у забезпеченні продовольчої безпеки та підтримці економіки держави, ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» має потенціал для розширення допомоги Збройним Силам України через системні та інноваційні підходи.

Зокрема, доцільним є впровадження цільових програм підтримки військових, що включають забезпечення матеріально-технічних потреб, участь у відновленні техніки, а також надання продовольчих ресурсів власного виробництва. Інноваційним рішенням може стати створення окремої цифрової платформи координації допомоги, яка дозволить оперативно реагувати на запити військових підрозділів і підвищить ефективність використання ресурсів.

Крім того, важливим напрямом є залучення підприємства до розвитку технологічної підтримки оборонного сектору, зокрема через передачу або адаптацію агротехнологій (дронів, систем моніторингу, логістичних рішень) для потреб військових. Також на ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» доцільно розширити програми працевлаштування ветеранів, їх професійної адаптації та психологічної підтримки, що сприятиме їх інтеграції у мирне життя.

Так, інтеграція військово-соціальної складової у систему КСВ дозволить ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» не лише виконувати соціальну місію, а й

зробити вагомий внесок у забезпечення обороноздатності країни, що є критично важливим у сучасних умовах.

Ключовим пріоритетом у сфері людського капіталу є відновлення продуктивності праці. Впровадження LMS-платформи для 383 працівників підприємства дозволить цілеспрямовано підвищувати кваліфікацію персоналу, зокрема у роботі з новою агротехнікою. Прогнозований ефект – зростання продуктивності праці на 15-20% протягом 2 років – означатиме збільшення показника з поточних 1 536,0 до 1 765-1 843 тис. грн/особу. Вже реалізований проєкт «Дуальна освіта» з ЄБРР та Харківським НАУ (250 студентів) формує базу для розширення цього підходу на наявний персонал.

Важливим напрямом є взаємодія з власниками земельних паїв через впровадження цифрових сервісів. Створення цифрового кабінету власника паю дозволить орендодавцям у режимі реального часу отримувати інформацію про орендні платежі, стан обробітку земель, врожайність. Враховуючи, що до 2016 р. ЄБРР фінансував розвиток біоенергетичного комплексу підприємства, аналогічний формат партнерства можна застосувати для розробки цифрової платформи взаємодії з пайовиками.

В умовах повномасштабної війни особливого значення набуває посилення військово-соціального напрямку КСВ. ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» вже надало понад 830 млн грн допомоги ЗСУ в рамках проєктів «Common Help Ukraine» та «Допомога військовим України». Інноваційним кроком має стати створення цифрової платформи координації допомоги, яка дозволить систематизувати запити від військових підрозділів та підвищити ефективність розподілу ресурсів на 25%. Водночас програма працевлаштування ветеранів (25-50 осіб/рік) вирішуватиме одночасно два завдання: соціальну реінтеграцію захисників та поповнення кваліфікованого персоналу підприємства в умовах дефіциту кадрів.

Для комплексної оцінки економічної ефективності запропонованих заходів розроблено прогноз витрат та очікуваного ефекту від їх впровадження, що представлено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Прогноз витрат та економічного ефекту від впровадження заходів з удосконалення КСВ ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ»

№	Захід	Орієнтовні витрати (тис. грн)	Очікуваний ефект (тис. грн/рік)	Строк окупності (років)	Джерело фінансування
1	Впровадження precision farming (GPS-трекінг, дрони) для оптимізації витрат на ПММ і добрива	4 500	7 500 – 9 800 (~10-15% від операційних витрат на агровиробництво)	0,5 – 0,7	Власні кошти / ЄБРР
2	Цифровий кабінет власника земельного паю (розробка та підтримка мобільного застосунку)	800	Непрямий: зниження судових / адміністративних витрат, утримання пайовиків ($\approx 1\ 200$)	0,7	Власні кошти
3	LMS-платформа для навчання 383 працівників (підвищення кваліфікації, VR/AR-тренажери)	1 200	$\approx 4\ 600$ (15% зростання продуктивності праці $\times$ ФОП 2025 р. 414 918 тис. грн $\times 0,15 / 13,5$)	0,3	Власні кошти / ЄБРР («Дуальна освіта»)
4	Розробка ESG-звіту та призначення менеджера зі сталого розвитку	350	Залучення ESG-орієнтованих інвестицій (оцінно $\geq 5\ 000 - 10\ 000$ на рік у перспективі 3 років)	1-2	Власні кошти
5	Програма працевлаштування ветеранів (25-50 осіб/рік): навчання, адаптація	600	Соціальний ефект: зниження дефіциту виробничого персоналу; можливе державне субсидування	1-2	Власні кошти / Держпрограма
		7 450	$\geq 23\ 100 - 26\ 000$	$\sim 0,3-0,6$	—

Примітка. Розраховано автором на основі даних підприємства.

Наведені розрахунки свідчать, що сукупний орієнтовний обсяг інвестицій у запропоновані КСВ-заходи становить 7 450 тис. грн, тоді як сукупний річний економічний ефект прогнозується на рівні 23 100 – 26 000 тис. грн. Середній строк окупності заходів складає 0,3-0,6 року, що є надзвичайно привабливим навіть в умовах фінансових обмежень підприємства (чистий збиток 2025 р. – 47 222 тис. грн). Це означає, що реалізація запропонованих заходів здатна суттєво поліпшити фінансові результати підприємства вже в короткостроковій перспективі. Для забезпечення послідовності впровадження заходів розроблено дорожню карту реалізації на 2026-2028 роки, що представлена у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Дорожня карта реалізації заходів з удосконалення КСВ ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» на 2026-2028 рр.

Захід	Відповідальний підрозділ	I етап (2026 р.)	II етап (2027 р.)	III етап (2028 р.)
Призначення менеджера зі сталого розвитку та розробка ESG-звіту	Директор / HR	Виконати	Оновлення звіту	Сертифікація GRI
Впровадження precision farming (GPS, дрони, IoT) на 100% угідь	Відділ рослинництва / IT	Пілот 30% угідь	100% угідь	Оптимізація
Запуск LMS-платформи для навчання персоналу	HR / IT	Запуск	Охоплення 100% персоналу	VR/AR-модулі
Цифровий кабінет власника паю	IT / Юридичний відділ	Розробка та тестування	50% пайовиків	100% пайовиків
Програма працевлаштування ветеранів	HR / Соціальний відділ	25 осіб	50 осіб	75+ осіб сукупно
Розширення агро-освітніх хабів (+100 підприємств/рік)	Благодійний фонд «Повір у себе»	Підготовка програми	Запуск хабу	Масштабування

Примітка. Розроблено автором.

Підтримка підприємництва передбачає впровадження інноваційних підходів до фінансування місцевого бізнесу, зокрема через цифрові платформи

грантової підтримки. Використання автоматизованих систем оцінки заявок дозволить ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» забезпечити прозорість та ефективність відбору проєктів, що стимулює розвиток бізнесу у сільській місцевості.

Таким чином, усі запропоновані заходи є взаємопов'язаними та інтегруються у ключові бізнес-процеси ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ», формуючи сучасну, інноваційну модель корпоративної соціальної відповідальності, яка поєднує економічну ефективність, соціальний розвиток та екологічну безпеку.

Висновки до розділу 3

Запропонувавши напрями та заходи щодо вдосконалення системи корпоративної соціальної відповідальності ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» можна зробити наступні висновки:

1. Обґрунтовано стратегічні напрями розвитку корпоративної соціальної відповідальності ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ». У результаті дослідження стратегічних напрямів розвитку корпоративної соціальної відповідальності ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» встановлено, що їх формування базується на необхідності адаптації підприємства до сучасних викликів зовнішнього середовища, посилення вимог до сталого розвитку та впровадження міжнародних практик відповідального ведення бізнесу. Запропоновані напрями, зокрема інтеграція ESG-підходів, розвиток екологічної трансформації, соціальних інновацій, людського капіталу, прозорості та взаємодії з пайовиками, є взаємопов'язаними та спрямованими на довгострокове підвищення ефективності діяльності компанії.

2. Розроблено практичні заходи щодо вдосконалення системи корпоративної соціальної відповідальності підприємства ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ». Для вдосконалення системи корпоративної соціальної

відповідальності ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» обґрунтовано комплекс інноваційних заходів, сформованих відповідно до визначених стратегічних напрямів розвитку, що передбачають інтеграцію цифрових технологій, екологічних підходів та соціальних ініціатив у діяльність підприємства; запропоновані рішення орієнтовані на підвищення ефективності використання ресурсів, зниження негативного впливу на довкілля, розвиток людського капіталу, зміцнення взаємодії з власниками земельних паїв і громадами, а також враховують сучасні виклики, зокрема воєнний стан і необхідність підтримки Збройних Сил України, що в сукупності сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зміцненню його репутації та забезпеченню сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження на тему: «Корпоративна соціальна відповідальність підприємства в умовах сталого розвитку» досягнуто поставленої теми та сформульовано наступні висновки:

1. Розкрито сутність та зміст корпоративної соціальної відповідальності підприємства, що дозволяє усвідомити її роль у сучасному бізнесі. Адже, сутність корпоративної соціальної відповідальності полягає у відповідальному ставленні підприємства до всіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів), серед яких працівники, споживачі, партнери, місцеві громади, держава та навколишнє середовище. Досліджено історію формування КСВ, простежено еволюцію концепції від перших благодійних ініціатив до інтегрованої стратегічної системи управління; проаналізовано різні підходи до визначення поняття, відображаючи позиції як світових, так і українських науковців; виділено ключові ознаки КСВ.

2. Досліджено види, принципи та моделі корпоративної соціальної відповідальності, що свідчить про її комплексний та багаторівневий характер, охоплюючи різні сфери діяльності підприємства – від внутрішніх процесів до взаємодії із суспільством і довкіллям. Види КСВ відображають основні напрями реалізації соціально відповідальної діяльності, принципи визначають базові засади та правила її здійснення, тоді як моделі демонструють різноманітні підходи до інтеграції КСВ у практику управління підприємством залежно від економічних і соціальних умов.

3. Визначено вплив сталого розвитку на формування корпоративної соціальної відповідальності шляхом аналізу відомих українських компаній, Встановлено, що сучасний бізнес активно поєднує комерційну діяльність із системною підтримкою суспільства. Підприємства, такі як EVA, ПУМБ, АТБ, Київстар, Фокстрот та інші, не лише спрямовують ресурси на допомогу військовим, медичним установам та постраждалим від війни, але й реалізують довгострокові соціальні проєкти щодо підтримки дітей та онкохворих, та навіть стосовно розвитку інклюзивної інфраструктури й захисту тварин. Така стратегія

дозволяє бізнесу не лише зміцнювати власну репутацію, а й відігравати ключову роль у підвищенні соціальної стійкості та гуманітарної безпеки країни.

4. Надано загальну характеристику діяльності та умов функціонування ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ». Дане підприємство є представником аграрного сектору України та займається рослинництвом, переробкою сільськогосподарської продукції, тваринництвом та біоенергетикою. Попри війну та негативну демографічну кризу ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» збільшує чисельністю працюючих до 383 осіб.

5. Проведено аналіз фінансово-економічного забезпечення розвитку підприємства ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ». Встановлено, що ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» демонструє суттєве зростання ресурсного потенціалу, зокрема сукупний капітал зріс на 92,3%, а основні засоби – на 49,7%, що свідчить про розширення масштабів діяльності. Водночас ефективність використання ресурсів знижується: продуктивність праці скоротилася на 59,1%, фондівіддача – майже на 45%, а оборотність оборотних засобів зменшилася з 2,4 до 0,4 оборотів. Негативною є і тенденція до зниження чистого доходу на 17,5% при одночасному зростанні операційних витрат на 37,5%, що призводить до погіршення фінансових результатів. За результатами 2025 р. ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» отримало чистий збиток в сумі 47 222 тис. грн. Виклики воєнного стану породили значну кількість ризиків та загроз для ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ», які вплинули на фінансово-економічні результати діяльності товариства.

6. Виявлено особливості побудови системи корпоративної соціальної відповідальності підприємства ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ». Встановлено, що підприємство впроваджує комплексний підхід до КСВ, який охоплює соціальний, економічний та екологічний виміри, активно реагує на суспільні виклики та залучає широке коло стейкхолдерів до реалізації ініціатив. Доведено, що соціальні проєкти ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» мають значний масштаб і реальний вплив на розвиток громад, освіти, медицини, підприємництва та підтримку вразливих груп населення. Попри збиткову діяльність, погіршення

фінансового стану ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» продовжує активно інвестувати в соціальні проекти. Корпоративна соціальна відповідальність імплементована у стратегію розвитку ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ».

7. Обґрунтовано стратегічні напрями розвитку корпоративної соціальної відповідальності ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ». У результаті дослідження стратегічних напрямів розвитку корпоративної соціальної відповідальності ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» встановлено, що їх формування базується на необхідності адаптації підприємства до сучасних викликів зовнішнього середовища, посилення вимог до сталого розвитку та впровадження міжнародних практик відповідального ведення бізнесу. Запропоновані напрями, зокрема інтеграція ESG-підходів, розвиток екологічної трансформації, соціальних інновацій, людського капіталу, прозорості та взаємодії з пайовиками, є взаємопов'язаними та спрямованими на довгострокове підвищення ефективності діяльності компанії.

8. Розроблено практичні заходи щодо вдосконалення системи корпоративної соціальної відповідальності підприємства ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ». Для вдосконалення системи корпоративної соціальної відповідальності ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» обґрунтовано комплекс інноваційних заходів, сформованих відповідно до визначених стратегічних напрямів розвитку, що передбачають інтеграцію цифрових технологій, екологічних підходів та соціальних ініціатив у діяльність підприємства; запропоновані рішення орієнтовані на підвищення ефективності використання ресурсів, зниження негативного впливу на довкілля, розвиток людського капіталу, зміцнення взаємодії з власниками земельних паїв і громадами, а також враховують сучасні виклики, зокрема воєнний стан і необхідність підтримки Збройних Сил України, що в сукупності сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зміцненню його репутації та забезпеченню сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 10.04.2026).
2. Про охорону навколишнього природного середовища: Закон України від 25.06.1991 р. № 1264-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text> (дата звернення: 26.04.2026).
3. ДСТУ ISO 26000:2010. Настанови з соціальної відповідальності. [Чинний від 2010-11-01]. Київ, 2010. 106 с. (Інформація та документація).
4. ДСТУ ISO 45001:2018. Системи управління охороною здоров'я та безпекою праці. Вимоги та настанови щодо застосування. [Чинний від 2018-12-01]. Київ, 2018. 38 с. (Інформація та документація).
5. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги. [Чинний від 2015-09-15]. Київ, 2015. 29 с. (Інформація та документація).
6. ДСТУ ISO 14001:2015. Системи екологічного управління. Вимоги та настанови щодо застосування. [Чинний від 2015-09-15]. Київ, 2015. 32 с. (Інформація та документація).
7. Амоша О. І. Економіка промисловості та соціальна відповідальність бізнесу. Київ: НАН України, 2022. 256 с.
8. Бобко Л. О. Корпоративна соціальна відповідальність: сучасний стан розвитку в Україні. *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки*. 2022. № 2. С. 112-119.
9. Буряк Є. В., Редько К. Ю., Чорновол А. О., Орленко О. В. Соціально-економічні аспекти сталого розвитку України в умовах війни (євроінтеграційні аспекти). *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2022. Вип. 34. С. 135-143. URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7221052> (дата звернення: 07.04.2026).
10. Веремєєва Т. Значення корпоративної соціальної відповідальності для України: основні принципи. *Comments.ua*. URL: <https://comments.ua/>

ua/infographics/znachennya-korporativnoi-socialnoi-vidpovidalnosti-dlya-ukraini-osnovni-principi-672158.html (дата звернення: 05.04.2026).

11. Ворончак І. О. Європейська модель соціальної відповідальності бізнесу: особливості, тенденції розвитку та перспективи для України. *Інтелект XXI*. 2024. № 2. С. 9-14. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2019_2_3 (дата звернення: 26.04.2026).

12. Всеукраїнський онлайн-марафон кейсів Премії HR-бренд Україна 2023. URL: https://hr-brand.com/online_marathon2023 (дата звернення: 08.04.2026).

13. Градюк Н. М. Сучасні моделі соціальної відповідальності підприємств. URL: http://www.rusnauka.com/22_PNR_2011/Economics/10_90610.doc.htm (дата звернення: 26.04.2026).

14. Грішнова О. А. Соціальна відповідальність бізнесу: сучасні виклики. *Економіка України*. 2022. № 3. С. 45-52.

15. Грунтковський В. Ю. Корпоративна соціальна відповідальність: навчальний посібник. Чернівці: ЧНУ ім. Ю. Федьковича, 2022. 138 с.

16. Гусева О. Ю., Воскобоева О. В., Хлевицька Т. Б. Соціальна відповідальність бізнесу: навчальний посібник. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2020. 222 с.

17. Дикань О. В., Компанієць В. В., Бела О. О. Соціальна відповідальність українського бізнесу: стан та актуальні акценти розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 83. С. 284-295.

18. Каталог внеску бізнесу в перемогу України. Центр «Розвиток КСВ». URL: <https://csr-ukraine.org/catalog-actions-of-companies-in-the-russian-ukrainian-war/> (дата звернення: 08.04.2026).

19. Керівництво соціальною відповідальністю: Міжнародний стандарт ISO 26000:2010. URL: http://csm.kiev.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=633%253A1-iso-26000-&catid=41%253A2009-10-16-12-08-07&lang=uk (дата звернення: 26.04.2026).

20. Колот А. М. Соціальна відповідальність: теорія і практика. Київ: КНЕУ, 2022. 312 с.

21. Комеліна, О., Корунський В. Цифрові технології та інструменти в проєктному управлінні організаційною стійкістю підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2026. № 6 (57). С. 849-855.
22. Конкурс кейсів з КСВ. Центр «Розвиток КСВ». URL: <https://csr-ukraine.org/projects/konkurs-keysiv-z-ksv-2/> (дата звернення: 09.04.2026).
23. Коротков Е. М. *Корпоративна соціальна відповідальність: підручник для бакалаврів*. Харків, 2024. 354 с.
24. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу: усе, що потрібно знати. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/korporativna-socialna-vidpovidalnist-biznesu-use-shho-potribno-znati/> (дата звернення: 02.04.2026).
25. Кузьмін О. Є., Пирог О. В., Чернобай Л. І., Романишин С. Б., Вацик Н. О. Соціальна відповідальність: навч. посіб. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2023. 328 с.
26. Кузьмін О. Є., Пирог О. В., Чернобай Л. І., Станасюк Н. С., Пасінович І. І. *Основи корпоративної соціальної відповідальності: стратегії та ділові практики: навчальний посібник*. Київ: Кондор, 2021. 244 с.
27. Левченко Б.С., Комеліна О.В. Корпоративна соціальна відповідальність підприємства в умовах сталого розвитку. *Збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій»*. Полтава, 2026.
28. Лихолат С. Аналіз реалізації принципів корпоративної соціальної відповідальності в практичній діяльності підприємств. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2022. Вип. 34. С. 238-245.
29. Лібанова Е. М. Соціальні аспекти розвитку економіки України. *Демографія та соціальна економіка*. 2023. № 1. С. 9-18.
30. Мазуренко В. П., Засенко О. Ю. Сучасна концепція корпоративної соціальної відповідальності у міжнародному бізнесі. *Ефективна економіка*. 2023. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1199> (дата звернення: 10.04.2026).

31. Мурашко М. І. Концептуальні основи соціальної відповідальності бізнесу в Україні. *Демографія та соціальна економіка*. 2021. № 2. С. 114-122. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/9099/11-Myrashko.pdf> (дата звернення: 26.04.2026).
32. Опендатабот ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ». URL: <https://opendatabot.ua/c/19371986> (дата звернення: 15.04.2026).
33. Офіційний веб-сайт ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ». URL: <https://astartaholding.com/> (дата звернення: 13.04.2026).
34. Охріменко О. О., Іванова Т. В. *Соціальна відповідальність: навчальний посібник*. Київ: НТУУ «КПІ», 2025. 80 с.
35. Руденко О. В., Кондратюк О. М., Горєва А. С. Соціальна відповідальність бізнесу: сутність, обліковий аспект та нефінансова звітність. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. С. 29-35.
36. Сардак С. Е., Гасленко К. С. Внутрішня корпоративна соціальна відповідальність підприємства: теоретичні та практичні аспекти. *Економіка і суспільство*. 2024. № 12. С. 342-347.
37. Сіренко Н. М., Лункіна Т. І., Бурковська А. В. Соціальна відповідальність: навч. посіб. Миколаїв: МНАУ, 2021. 216 с.
38. Топ-10 соціально відповідальних компаній. URL: <https://farmak.ua/publication/top-10-soczialno-vidpovidalnih-kompanij/> (дата звернення: 01.04.2026).
39. Bowen H. R. Social Responsibilities of the Businessman. New York: Harper & Row, 1953. 276 p.
40. Carroll A. B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*. 1991. Vol. 34, No. 4. P. 39-48.
41. Friedman M. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*. 1970. September 13. URL: <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/the-social-responsibility-of-business-is-to-increase-its-profits.html> (дата звернення: 26.04.2026).

42. Global Compact Network Ukraine. URL: <https://globalcompact.org.ua/pro-nas/tsili-stijkogo-rozvytku/> (дата звернення: 03.04.2026).
43. Herasymenko Y., Komelina O., Hrybovska Y., Pakhomov I. Trendwatching-Driven Modelling and Management of Structural Labour Market Imbalances. 2025, 9, Pp. 110-121
44. Howaniec H. Corporate Social Responsibility and Marketing Ethics: The Effects of Value-Based Marketing on Consumer Behaviour. London: Routledge, 2023. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003317364> (дата звернення: 01.04.2026)
45. Komelina O., Chaikina A., Batiuta M., Sydorenko Y. Modern aspects of enterprise business process management. *Економіка і регіон : наук. вісн. ПолтНТУ*. Полтава, ПолтНТУ, 2018. № 4 (71). С. 53-58.
46. Komelina O., Kondratieva H. Modern principles of sustainable spatial development of innovative territorial systems in Ukraine.. Integration vectors of sustainable development: economic, social and technological aspects. Collective monograph. 2023. 394 p. P. 123-131.
47. Komelina O., Korobka S., Kondratieva H., Lazor O., Lazor O. Mechanisms of Management Adaptation to Sustainable Development Goals under the Condition of Global Changes. *Problemy Ekorozwoju*. 2025. № 20 (2). Pp. 245-253.
48. Komelina O.V., Marchenko O.V., Chaikina A.O. Modern models and methods of the enterprise economic development. *Економіка і регіон*. 2021. Т. 2(81). С. 41-46.
49. Komelina O.V., Marchenko O.V., Chaikina A.O. Modern models of the enterprise economic development. *Construction economics and management*. 2021. № 3 (16). P. 29-38.
50. Komelina, O., Komelina, A., Lysenko, M. Scientific and methodological approach to assessing and forecasting sustainable energy development of Ukraine. *Monitoring of Geological Processes and Ecological Condition of the Environment : 18th International Scientific Conference*. 2025. DOI: 10.3997/2214-4609.2025510153 (Scopus) (дата звернення: 14.06.2026).

51. Komelina, O., Myronenko, V. Modern digital technologies as drivers of innovative entrepreneurship development. Chapter 3: Modern aspects of sustainable development management in the context of the economy digitalization. In: *Sustainable development of natural and economic systems: theory, methodology, and practice* / Under the general edition of Lidiia Horoshkova, Iegen Khlobystov. [Monograph]. Poland: Belostok, 2021. 277 p. P 68-81.
52. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 16th ed. Harlow: Pearson, 2021.
53. Palmer J. 4 Types of Corporate Social Responsibility. URL: <https://www.onboardmeetings.com/blog/corporate-social-responsibility/> (дата звернення: 01.04.2026)
54. Pasinovych I., Myskiv G. Ukrainian context of sustainable development and the role of business in its achievement. *Regional Science Policy & Practice*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1111/rsp3.12619> (дата звернення: 02.04.2026).
55. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89, No. 1–2. P. 62-77. URL: <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value> (дата звернення: 26.04.2026).
56. Stobierski T. What is corporate social responsibility? 4 types. *Harvard Business School Online*. URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/types-of-corporate-social-responsibility> (дата звернення: 02.04.2026).
57. Types of Corporate Social Responsibility. URL: <https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/types-of-corporate-social-responsibility> (дата звернення: 03.04.2026).
58. Youcontrol ТОВ ФІРМА «АСТАПТА-КИЇВ». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/19371986/ (дата звернення: 13.04.2026).

ДОДАТКИ