

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. _____

Полтава – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність та зміст корпоративної соціальної відповідальності підприємства.....	7
1.2. Види, принципи та моделі корпоративної соціальної відповідальності.....	13
1.3. Вплив сталого розвитку на формування корпоративної соціальної відповідальності.....	19
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».....	32
2.3. Особливості побудови системи корпоративної соціальної відповідальності підприємства ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ».....	40
Висновки до розділу 2.....	50
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ».....	52
3.1. Стратегічні напрями розвитку корпоративної соціальної відповідальності підприємства ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ».....	52
3.2. Заходи щодо вдосконалення системи корпоративної соціальної відповідальності підприємства ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ».....	58
Висновки до розділу 3.....	66
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71
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

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) є важливою складовою сучасної концепції управління підприємством, що передбачає добровільне врахування соціальних, екологічних та економічних аспектів у процесі здійснення господарської діяльності. Вона виходить за межі обов'язкового дотримання законодавства і спрямована на досягнення сталого розвитку як самого підприємства, так і суспільства в цілому [34].

Історія становлення корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) пов'язана з еволюцією ролі бізнесу в суспільстві та поступовим усвідомленням його впливу на соціально-економічні процеси. Перші прояви соціально відповідальної поведінки підприємців можна простежити ще у ХІХ столітті, коли великі промисловці почали впроваджувати елементи соціального захисту працівників, будувати житло, лікарні та школи. Проте ці дії мали здебільшого благодійний, а не системний характер [25].

У ХХ столітті, особливо після Великої депресії та Другої світової війни, роль держави та бізнесу в регулюванні соціально-економічних процесів суттєво зросла. У 1950-х роках формується наукове підґрунтя КСВ: одним із перших дослідників вважають Говарда Боуена, який у 1953 році визначив соціальну відповідальність бізнесу як обов'язок підприємців враховувати суспільні інтереси при прийнятті рішень [39].

У 1970-1980-х роках концепція КСВ набула подальшого розвитку завдяки роботам Арчі Керролла [40], який запропонував модель «піраміди КСВ», що включає економічну, правову, етичну та філантропічну відповідальність. У цей

період також загострюється дискусія щодо меж відповідальності бізнесу, зокрема позиція Мілтона Фрідмана [41], який вважав, що основною функцією бізнесу є максимізація прибутку в межах закону.

З кінця XX століття і на початку XXI століття КСВ трансформується у стратегічну концепцію управління. Важливу роль відіграли глобальні ініціативи, зокрема Організація Об'єднаних Націй та її програма Глобальний договір ООН, що закликала компанії дотримуватися принципів у сфері прав людини, праці, екології та антикорупції.

У сучасний період (після 2010-х років) КСВ дедалі більше інтегрується у концепцію сталого розвитку та ESG (Environmental, Social, Governance). Після прийняття Організація Об'єднаних Націй Цілей сталого розвитку у 2015 році бізнес почав активно орієнтуватися на довгострокову соціальну цінність. Особливої актуальності КСВ набула в умовах глобальних викликів – пандемії COVID-19 та геополітичної нестабільності, що змусило підприємства переглянути свою роль у забезпеченні стійкості суспільства [31].

Таким чином, історія корпоративної соціальної відповідальності демонструє еволюцію від поодиноких благодійних ініціатив до комплексної системи стратегічного управління, що поєднує економічні інтереси бізнесу із соціальними та екологічними потребами суспільства. І це свідчить про те, що корпоративна соціальна відповідальність є однією з ключових категорій сучасної економічної науки, яка привертає значну увагу як світових, так і вітчизняних дослідників. Теоретичні засади КСВ формувалися протягом тривалого часу і стали предметом наукових розвідок багатьох відомих учених.

Зокрема, вагомий внесок у розвиток концепції здійснили Говард Боуен, якого вважають засновником теорії соціальної відповідальності бізнесу, а також А. Керролл [40], який систематизував її основні складові. Значний вплив на сучасне розуміння КСВ мали праці М. Фрідмана [41], Ф. Котлера [52], М. Портера [55], які розглядали соціальну відповідальність у контексті ефективності бізнесу та створення суспільної цінності.

Серед українських науковців значний внесок у дослідження цієї проблематики зробили О. Грішнова [14], А. Колот [20], Е. Лібанова [29], О. Амоша [7] та інші, які адаптували концепцію КСВ до умов національної економіки та сучасних соціально-економічних викликів. Їхні дослідження сприяли формуванню наукового підґрунтя для впровадження принципів соціальної відповідальності у практику українських підприємств. Їх визначення відображено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Тракткування 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].

Аналіз таких підходів до визначення корпоративної соціальної відповідальності свідчить про еволюцію цього поняття від вузького трактування до комплексної багаторівневої концепції. Зокрема, у працях Говарда Боуена корпоративна соціальна відповідальність розглядається як моральний обов’язок

бізнесу перед суспільством, тоді як М. Фрідман [41] обмежував її дотриманням економічних інтересів і законодавчих норм.

Подальший розвиток концепції, відображений у дослідженнях Арчі Керролла, демонструє розширення структури КСВ шляхом включення етичної та філантропічної складових. Сучасні підходи, представлені Ф. Котлером [52], М. Портером та М. Креймером [55], акцентують увагу на стратегічному характері КСВ і її ролі у створенні спільної цінності. Українські науковці, зокрема О. Грішнова [14], А. Колот [20], Е. Лібанова [29] та О. Амоша [7], розглядають КСВ як інструмент забезпечення соціальної стабільності, сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Отже, узагальнення різних підходів дозволяє зробити висновок, що корпоративна соціальна відповідальність у сучасному розумінні є інтегрованою системою управління, яка поєднує економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності підприємства та спрямована на досягнення довгострокової стійкості бізнесу і суспільства.

Звідси випливає, що КСВ як складна соціально-економічна категорія характеризується сукупністю специфічних ознак (рис. 1.1), які відображають її сутність, зміст та особливості реалізації у діяльності підприємства.



Рисунок 1.1 – Ознаки корпоративної соціальної відповідальності підприємства

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

Даний рисунок дозволяє глибше зрозуміти природу КСВ та її роль у сучасній системі управління бізнесом. Передусім однією з ключових ознак КСВ є її добровільний характер. На відміну від обов'язкових вимог законодавства, соціально відповідальна діяльність передбачає ініціативу підприємства у впровадженні соціальних, екологічних та етичних практик. Як зазначав Говард Боуен, бізнес повинен діяти відповідно до очікувань суспільства, навіть якщо це виходить за межі формальних норм.

Другою важливою ознакою є орієнтація на стейкхолдерів. КСВ передбачає врахування інтересів усіх зацікавлених сторін: працівників, споживачів, інвесторів, держави, місцевих громад та суспільства загалом. У цьому контексті значний внесок зробив Арчі Керролл [40], який наголошував на багаторівневому характері відповідальності бізнесу.

Наступною ознакою є інтегрованість у стратегію підприємства. Сучасні підходи до КСВ, розвинуті М. Портером та М. Креймером [55], доводять, що соціальна відповідальність не повинна розглядатися як окремий напрям діяльності, а має бути складовою загальної бізнес-стратегії, спрямованої на створення довгострокової цінності.

Ще однією суттєвою ознакою є багатовимірність КСВ, яка проявляється у поєднанні економічного, соціального та екологічного компонентів. Це означає, що підприємство повинно одночасно забезпечувати прибутковість, соціальну справедливість та екологічну безпеку. Такий підхід відповідає концепції сталого розвитку, що активно підтримується міжнародними організаціями, зокрема Організація Об'єднаних Націй [42].

Важливою ознакою КСВ є також етичність діяльності підприємства. Це передбачає дотримання принципів чесності, прозорості, відповідальності та доброчесності у відносинах із партнерами, працівниками та суспільством. Етична складова є фундаментом довіри до бізнесу та його репутації.

Крім того, КСВ характеризується довгостроковою спрямованістю. На відміну від короткострокових комерційних цілей, соціально відповідальна діяльність орієнтована на сталий розвиток і формування позитивного впливу у

перспективі. Це особливо актуально в умовах сучасних глобальних викликів, що потребують стратегічного мислення та відповідального управління.

Ще однією важливою ознакою є прозорість і підзвітність. Підприємства, що дотримуються принципів КСВ, відкрито інформують про свою діяльність, публікують нефінансові звіти, взаємодіють із суспільством та демонструють результати реалізації соціальних програм.

Не менш значущою є інноваційність КСВ, яка проявляється у впровадженні нових підходів до вирішення соціальних та екологічних проблем. Це може бути використання екологічно чистих технологій, розвиток «зеленого» виробництва або створення соціально орієнтованих продуктів і послуг [36].

В умовах глобалізації ще однією ознакою КСВ є її універсальність і адаптивність. Підприємства змушені враховувати міжнародні стандарти та водночас адаптувати їх до національних особливостей. На цьому наголошують українські науковці, зокрема Олександра Грішнова та Анатолій Колот, які підкреслюють необхідність врахування специфіки економіки України.

Таким чином, ознаки корпоративної соціальної відповідальності відображають її комплексний, системний та стратегічний характер. Вони свідчать про те, що КСВ є не лише інструментом підвищення іміджу підприємства, але й важливим фактором забезпечення його довгострокової ефективності, конкурентоспроможності та стійкого розвитку.

Отже, корпоративна соціальна відповідальність у цілому є комплексним поняттям, яке інтегрує економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності підприємства, а її ознаки конкретизують сутність і зміст цього поняття, підкреслюючи добровільний, стратегічний та етичний характер взаємодії бізнесу із суспільством. Але для більш глибокого й системного вивчення питання корпоративної соціальної відповідальності доцільно розглянути її види, принципи та моделі, що дають змогу зрозуміти, яким чином підприємства інтегрують соціальну відповідальність у свою бізнес-стратегію, оцінюють ефективність реалізованих ініціатив та забезпечують сталий розвиток

1.2 Види, принципи та моделі корпоративної соціальної відповідальності

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) є багатовимірним явищем, що проявляється в різних сферах діяльності підприємства та визначає його ставлення до працівників, громади, довкілля та інших зацікавлених сторін. Розуміння сутності корпоративної соціальної відповідальності дозволяє усвідомити її багатовимірний характер, який охоплює економічні, соціальні, етичні та екологічні аспекти діяльності підприємства. КСВ проявляється не лише у деклараціях чи благодійності, а у конкретних практиках і програмах, що реалізуються всередині компанії та у взаємодії з зовнішнім середовищем [37].

Щоб краще оцінити процес втілення корпоративної соціальної відповідальності в діяльність підприємства на практиці, доцільно виділити основні види корпоративної соціальної відповідальності (табл. 1.2). Вивчення цих видів, кожен із яких охоплює специфічні напрями, дозволяє систематизувати соціально відповідальні дії підприємства та зрозуміти, на які сфери діяльності вони спрямовані – від турботи про працівників і громаду до екологічних ініціатив і благодійності.

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].

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.

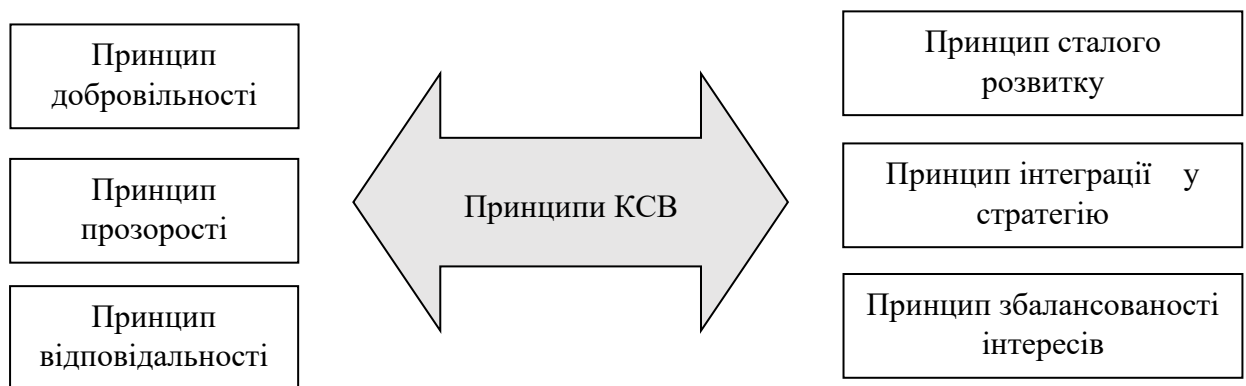


Рисунок 1.2 – Принципи корпоративної соціальної відповідальності підприємства

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. Прикладом може бути одночасне підвищення соціальних гарантій працівників та інвестиції у проєкти, що приносять користь громадам.

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. Прикладом є впровадження

енергоефективних технологій, зменшення відходів та інвестиції у соціальні проекти громад.

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	Ґрунтується 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)	Поєднує активну роль держави та бізнесу. Розвинуте державно-приватне партнерство, надання податкових пільг, універсальна система соціального захисту	Велика Британія, Ірландія	Unilever, Barclays, HSBC
Японська (азійська)	Орієнтована на внутрішнє середовище компанії. Передбачає розвиток персоналу, довгострокову зайнятість та корпоративну лояльність. КСВ базується на традиціях і суспільних цінностях, а не на законодавчому регулюванні	Японія, Південна Корея, Китай	Sony, Canon

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

Подана таблиця узагальнює основні моделі корпоративної соціальної відповідальності, які сформувалися у різних країнах під впливом економічних, соціальних та культурних факторів. Американська модель базується на добровільності та ініціативності бізнесу, тоді як європейська передбачає більш глибоку інтеграцію КСВ у стратегічну діяльність підприємств.

Скандинавська та континентальна моделі характеризуються значною роллю держави у забезпеченні соціального захисту, проте відрізняються механізмами його реалізації. Південноєвропейська модель, навпаки, має менш розвинену систему соціального забезпечення, де значну роль відіграють сімейні інститути. Британська модель поєднує державне регулювання з активною участю бізнесу, формуючи ефективні партнерські відносини. Японська (азійська) модель відрізняється орієнтацією на внутрішні ресурси компанії, розвиток персоналу та довгострокову зайнятість, що відображає специфіку культурних традицій і корпоративної етики [17].

Таким чином, дотримання принципів КСВ створює основу для системного підходу до соціально відповідальної діяльності. А різноманітність моделей КСВ свідчить про те, що соціальна відповідальність бізнесу формується під впливом національних особливостей і може реалізовуватися через різні механізми, зберігаючи при цьому спільну мету – забезпечення сталого розвитку та гармонізації інтересів бізнесу і суспільства.

Наступним етапом дослідження є визначення впливу сталого розвитку на формування КСВ, що дозволить обґрунтувати роль КСВ як важливого інструменту підвищення ефективності управління.

1.3 Вплив сталого розвитку на формування корпоративної соціальної відповідальності

У сучасних умовах господарювання концепція сталого розвитку відіграє ключову роль у формуванні корпоративної соціальної відповідальності підприємств. Зростання глобальних викликів, таких як зміна клімату, соціальна нерівність та обмеженість природних ресурсів, зумовлює необхідність переосмислення підходів до ведення бізнесу. У цьому контексті сталий розвиток виступає основою, яка визначає напрями та зміст соціально відповідальної діяльності компаній [17].

Сталий розвиток передбачає гармонійне поєднання економічної ефективності, соціальної справедливості та екологічної безпеки. Саме така триєдина концепція формує новий підхід до управління підприємством, у якому КСВ стає не додатковою діяльністю, а невід'ємною складовою стратегії. Підприємства орієнтуються не лише на отримання прибутку, а й на створення довгострокової цінності для суспільства та мінімізацію негативного впливу на довкілля.

Вплив сталого розвитку на формування КСВ проявляється у трансформації підходів до управління. По-перше, підприємства інтегрують соціальні та екологічні аспекти у свою стратегічну діяльність, що сприяє підвищенню їхньої конкурентоспроможності. По-друге, відбувається розширення кола відповідальності бізнесу перед стейкхолдерами, що включає не лише працівників і споживачів, а й місцеві громади, державу та майбутні покоління. По-третє, посилюється роль прозорості та підзвітності, що проявляється у впровадженні нефінансової звітності та оцінці соціального впливу діяльності підприємства [20].

Особливого значення набуває вплив сталого розвитку на інноваційну діяльність компаній. Підприємства активно впроваджують ресурсозберігаючі

технології, розробляють екологічно безпечну продукцію та оптимізують виробничі процеси з урахуванням екологічних вимог. Це дозволяє не лише зменшити витрати, а й створювати нові можливості для розвитку бізнесу.

В українських реаліях вплив сталого розвитку на КСВ має свої особливості, зумовлені сучасними викликами, зокрема воєнним станом. Підприємства дедалі більше орієнтуються на підтримку соціальної стабільності, допомогу громадам, забезпечення працівників та участь у відновленні економіки [22]. Це свідчить про трансформацію КСВ у напрямі більшої соціальної значущості та стратегічної важливості. Такі підприємства відображені на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 – Лідери корпоративної соціальної відповідальності

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

АТБ активно реалізує соціально-орієнтовані програми та бере участь у вирішенні ключових проблем суспільства. З початку війни головним напрямом стала підтримка захисників, медиків і рятувальників. Компанія організовує благодійні проєкти для ЗСУ: «Сертифікат для ЗСУ» (зібрано 70 млн грн), «Мене це стосується», «Благодійний внесок» тощо. Компанія забезпечила ЗСУ вже кількома тисячами дронів та сучасною автотехнікою.

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 проекти у регіонах присутності, включно з облаштуванням дитячих садків та підтримкою громадських ініціатив.

ІнтерХім підтримує безпеку та комфорт працівників, забезпечує конкурентну заробітну плату, розвиток і навчання персоналу. Компанія активно реалізує благодійні проекти 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 проектів підприємства, який реалізують спільно з фондом «Повернись живим». Компанія реалізує проекти 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 проекту «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. Компанія впроваджує інклюзивні сервіси для людей з

особливими потребами та підтримує освітні і арт-терапевтичні ініціативи для дітей.

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. Перші партії цементу вже доставлено до Херсонщини.

Отже, сталий розвиток виступає фундаментом формування корпоративної соціальної відповідальності, визначаючи її зміст, напрями та механізми реалізації. Перехід від фрагментарних соціальних ініціатив до системного підходу забезпечує баланс між економічними інтересами бізнесу, потребами суспільства та вимогами охорони довкілля.

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 проекти 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»

В наш час, концепція корпоративної соціальної відповідальності особливо актуальною є для підприємств агропромислового комплексу, діяльність яких безпосередньо пов'язана з використанням природних ресурсів, впливом на довкілля та розвитком сільських територій. Адже, агропромислові підприємства відіграють важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави, створенні робочих місць та підтримці соціальної інфраструктури сільських громад. У зв'язку з цим, впровадження принципів КСВ у їхню діяльність є не лише елементом іміджу, але й необхідною умовою ефективного функціонування.

В умовах глобалізації, посилення екологічних викликів і зростання суспільних очікувань щодо відповідального ведення бізнесу, аграрні компанії змушені адаптувати свої стратегії розвитку, інтегруючи принципи сталого господарювання, раціонального природокористування та соціальної відповідальності. Це передбачає впровадження екологічно безпечних технологій, підтримку місцевих громад, забезпечення гідних умов праці та прозорість бізнес-процесів.

Для встановлення зв'язків корпоративної соціальної відповідальності та специфіки агропромислової галузі, проведено дослідження ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ».

ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» є провідним підприємством агропромислового сектору України, що входить до складу Агропромислового холдингу «Астарта-Київ» та спеціалізується на вирощуванні

сільськогосподарських культур, виробництві цукру, переробці сої та розвитку тваринництва.

ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» було засноване 2 березня 1993 року українським підприємцем Віктор Іванчик. Початково діяльність компанії була пов'язана з постачанням енергоносіїв на цукрові заводи України в обмін на цукор, що стало основою для подальшого розвитку бізнесу. Важливим етапом розвитку стало створення у 2006 році холдингової компанії Astarta Holding N.V. та проведення первинного розміщення акцій на Варшавській фондовій біржі. Залучені інвестиції сприяли модернізації виробництва, впровадженню сучасних агротехнологій та розвитку тваринництва.

Таким чином, ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» пройшло шлях від невеликої торговельної компанії до одного з провідних агропромислових холдингів України, що активно впроваджує інновації та дотримується принципів сталого розвитку, спеціалізуючись на таких напрямках діяльності, що відображені на рис. 2.1.

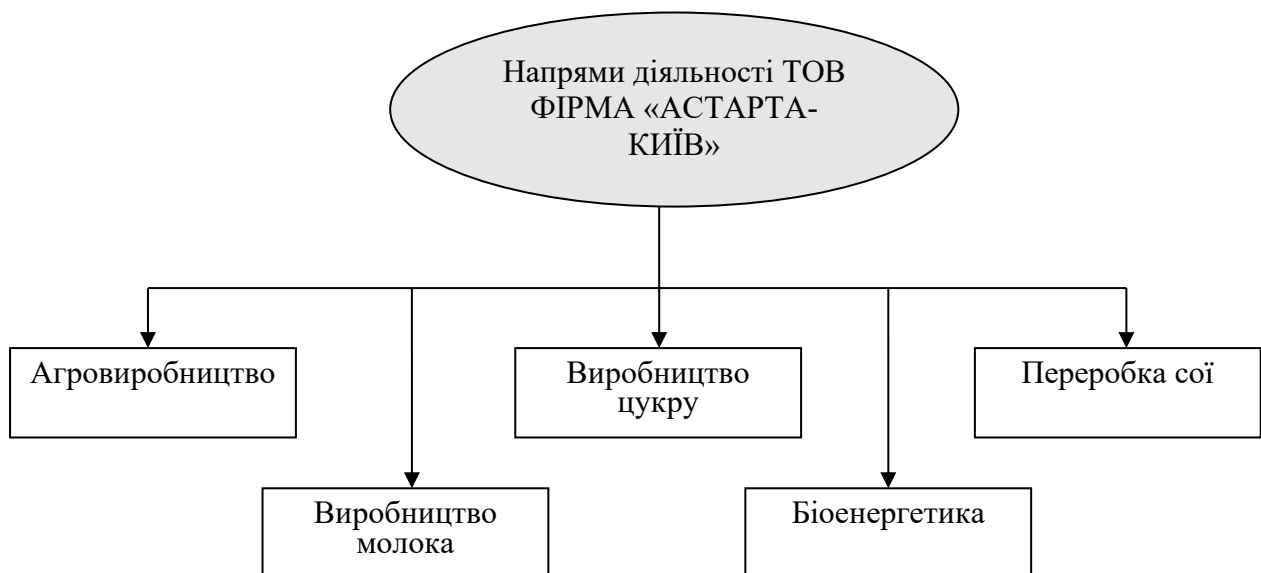


Рисунок 2.1 – Основні напрями діяльності ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ»

Примітка. Складено автором на основі даних підприємства.

Оснoву виробничoї діяльнoсті становить вирoщування стратегічнo важливих культур, серед яких цукровий буряк, соя, пшениця, кукурудза, соняшник і ріпак. Щорічнo ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КІЇВ» забезпечує виробництво близькo 1 млн тонн зернових і олійних культур, а також до 2 млн тонн цукрового буряку. Вироблена продукція реалізується як на внутрішньому ринку, так і експортується до багатьох країн світу.

Для підвищення ефективності рослинництва ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КІЇВ» використовує власну насіннєву базу, яка включає дві насіннєві лінії, що забезпечують господарства високоякісним насінням пшениці та сої. Поряд із традиційним виробництвом активно розвивається напрям органічного землеробства, у межах якого вирощуються органічні культури, зокрема соя, просо, кукурудза, гірчиця, соняшник та озима пшениця.

Важливим чинником підвищення результативності діяльності є впровадження сучасних агротехнологій та цифрових рішень. Зокрема, використання ІТ-платформи AgriChain сприяє оптимізації управління агробізнесом, підвищенню продуктивності та раціональному використанню природних і матеріальних ресурсів.

Цукрові підприємства ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КІЇВ» сертифіковані відповідно до міжнародних стандартів систем управління, зокрема ISO 9001 (якість), ISO 22000 та FSSC 22000 (безпечність харчових продуктів), ISO 14001 (екологічний менеджмент) та ISO 45001 (охорона праці). Окремі заводи також мають сертифікацію ISO 50001, що підтверджує ефективність енергетичного менеджменту. Крім того, підприємства регулярно проходять соціальні та екологічні аудити відповідно до вимог міжнародних партнерів, зокрема SMETA 4 Pillar та Coca-Cola Supplier Guiding Principles.

Не менш важливим напрямом діяльності ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КІЇВ» є переробка соєвих бобів, а також оптова реалізація продуктів переробки, зокрема високопротеїнового гранульованого шроту, нерафінованої гідратованої соєвої олії та гранульованої оболонки. У 2014 році ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-

КИЇВ» ввело в експлуатацію один із найбільших біоенергетичних комплексів в Україні з річною потужністю виробництва понад 50 млн м³ біогазу.

Основною сировинною базою для виробництва біогазу є побічні продукти цукрового виробництва, зокрема сирий жом, а також органічні відходи сільськогосподарської діяльності. Отриманий біогаз використовується як альтернативне паливо, що частково заміщує природний газ у роботі соєпереробних та цукрових підприємств холдингу.

Біоенергетичний комплекс оснащений сучасним обладнанням провідних міжнародних виробників, серед яких Börger GmbH (Німеччина), Streisal (Німеччина), Sulzer (Швейцарія), HUNING (Німеччина), Siemens (Німеччина) та українські постачальники, що забезпечує високу ефективність і надійність виробничих процесів.

Реалізація цього проекту була здійснена за фінансової підтримки Європейського банку реконструкції та розвитку, що сприяло впровадженню інноваційних та енергоефективних технологій у діяльність підприємства.

Звідси, видно, що ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» є багатопрофільною інтегрованою структурою, яка охоплює весь виробничий цикл – від вирощування сільськогосподарської сировини до її глибокої переробки, виробництва готової продукції та впровадження енергетичних рішень.

З метою оцінки ринкового середовища функціонування підприємства доцільно проаналізувати його основних конкурентів та споживачів (табл. 2.2). Це дозволяє визначити позиції ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» на ринку, а також особливості формування попиту на його продукцію.

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.

Водночас підприємство має вагомі конкурентні переваги, що дозволяють займати стійкі позиції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Аналіз структури споживачів показує, що діяльність підприємства орієнтована переважно на B2B-сегмент, включаючи переробні підприємства, трейдерів та експортні ринки. Попит на продукцію значною мірою залежить від кон'юнктури світових ринків, цінових коливань і вимог до якості продукції, що зумовлює необхідність гнучкої ринкової стратегії.

Таким чином, ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» функціонує в умовах конкурентного середовища, однак завдяки своїм перевагам має потенціал для подальшого розвитку та зміцнення ринкових позицій.

Ефективна реалізація рослинницького, переробного, тваринницького та біоенергетичного напрямів діяльності забезпечується злагодженою системою управління та чітким розподілом функцій між підрозділами компанії. У зв'язку з цим доцільно розглянути організаційну структуру управління ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» (рис. А.1.), яка визначає порядок взаємодії управлінських рівнів, механізми прийняття рішень та координацію виробничих процесів.

Організаційна структура ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» відображає систему управління підприємством, побудовану за функціонально-лінійним принципом. Вона забезпечує чіткий розподіл повноважень між керівними рівнями та функціональними підрозділами, що сприяє ефективній координації виробничих, фінансових та адміністративних процесів.

На верхньому рівні управління знаходиться керівництво компанії, яке здійснює стратегічне планування та контроль діяльності. Нижчі рівні представлені спеціалізованими службами та підрозділами, що відповідають за окремі напрями діяльності підприємства. Така структура забезпечує оперативність прийняття рішень, ефективне використання ресурсів та узгодженість роботи всіх елементів виробничої системи.

З метою подальшого аналізу ефективності діяльності підприємства важливим є дослідження його кадрового потенціалу, оскільки саме персонал є ключовим ресурсом, що забезпечує реалізацію виробничих та управлінських процесів. Структура персоналу дозволяє оцінити рівень забезпеченості підприємства трудовими ресурсами, їхню кваліфікацію та розподіл за основними категоріями працівників. У зв'язку з цим доцільним є розгляд характеристики та динаміки загальної структури персоналу ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ», що подано у табл 2.1.

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. Зростання співвідношення виробничого персоналу до управлінського з 3,87 до 4,98 підтверджує тенденцію до підвищення ефективності управління та раціонального використання трудових ресурсів.

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			
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2023-го	2024-го
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

Така структура персоналу дозволяє підвищити ефективність виробничої діяльності, забезпечити раціональне використання трудових ресурсів та оптимізувати управлінські процеси ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ».

Отже, ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ», як складова Astarta Holding N.V., є сучасним багатoproфільним агропромисловим підприємством із високим рівнем вертикальної інтеграції. Компанія здійснює ефективну діяльність у ключових напрямках – рослинництві, переробці, тваринництві та біоенергетиці, що забезпечує її конкурентні переваги на ринку. Раціональна організаційна структура, орієнтація на інновації, експорт та принципи сталого розвитку сприяють стабільному функціонуванню підприємства та створюють передумови для його подальшого зростання.

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

Фінансово-економічний стан підприємства є ключовою передумовою його стабільного функціонування та подальшого розвитку, оскільки визначає рівень забезпеченості ресурсами, ефективність їх використання та інвестиційні можливості. Фінансова діяльність ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» базується на вертикально інтегрованій моделі бізнесу, що забезпечує стабільні грошові потоки від різних напрямів діяльності.

Підприємство формує доходи за рахунок виробництва та реалізації продукції рослинництва, цукрової продукції, соєпереробки, тваринництва та біоенергетики. Така диверсифікація діяльності знижує фінансові ризики та підвищує стійкість до коливань ринкової кон'юнктури. Важливу роль відіграє експортна діяльність, яка забезпечує надходження валютної виручки та підвищує загальну рентабельність. Фінансове забезпечення розвитку підприємства також базується на активному залученні інвестицій у модернізацію виробництва, впровадження інноваційних технологій та розширення виробничих потужностей. Систематичні інвестиції у підвищення енергоефективності, цифровізацію управлінських процесів та розвиток переробної інфраструктури, сприяють зростанню конкурентоспроможності.

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

Для проведення зазначеного аналізу використано фінансову звітність ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ», зокрема форму № 1 «Баланс» та форму № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2023-2025 рр. (додаток Б-Г). Використання цих джерел дає змогу здійснити комплексну оцінку фінансового стану підприємства та проаналізувати ключові показники його господарської діяльності. Отримані результати розрахунків наведено в табл. 2.2.

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

Проведений аналіз фінансово-економічного стану ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» дозволяє оцінити динаміку розвитку підприємства, ефективність використання ресурсів та результати господарської діяльності упродовж 2023-2025 років.

У першу чергу доцільно розглянути зміни у структурі капіталу підприємства (рис. 2.2). Середня вартість сукупного капіталу ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» має стійку тенденцію до зростання: з 2 564 125,5 тис. грн у 2023 р. до 3 643 095,0 тис. грн у 2024 р. до 4 930 482,0 тис. грн у 2025 р., що становить приріст на 92,3% в 2025 р. порівняно з 2023 р. Це свідчить про активне нарощування економічного потенціалу підприємства, розширення обсягів діяльності та залучення додаткових ресурсів. Водночас середня вартість власного капіталу зменшується на 21,8% в 2025 р. порівняно з 2023 р. та на 3,1 % в 2025 р. порівняно з 2024 р., що є негативною тенденцією та може бути зумовлено збитковістю діяльності в окремі періоди, зменшенням нерозподіленого прибутку або зростанням частки позикового капіталу. Така ситуація свідчить про підвищення фінансових ризиків та залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

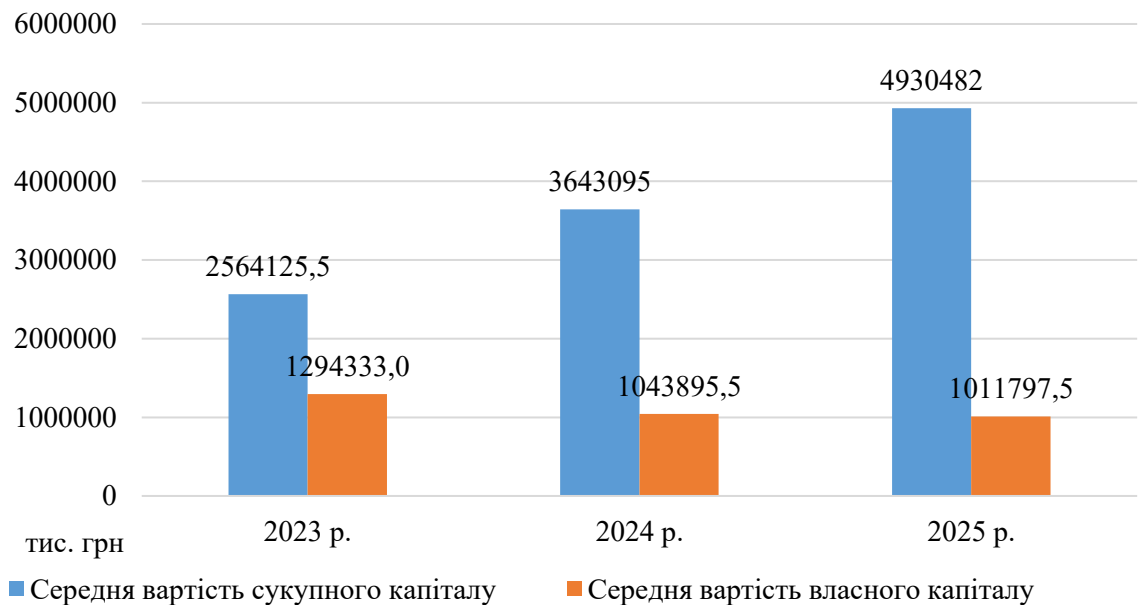


Рисунок 2.2 – Динаміка середньої вартості сукупного та власного капіталу ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» за 2023-2025 рр., тис. грн.

Примітка. Побудовано автором за даними підприємства

Аналіз ресурсного забезпечення ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» показує, що підприємство активно інвестує у виробничу базу. Зокрема, середньорічна вартість основних засобів в 2025 р. становила 1 243 093 тис. грн., що на 27,7 % більше від попереднього року, та на 49,7 % від 2023 року. Таке зростання є свідченням оновлення та розширення матеріально-технічної бази.

Водночас коефіцієнт зносу основних засобів в 2025 р. відносно до 2023 р. збільшився з 0,26 до 0,32 (на 24,2 %), що вказує на поступове старіння частини активів і потребу в подальшій модернізації. Середньорічна вартість нематеріальних активів постійно зростала протягом аналізованого періоду: в 2025 р. її розмір становив 32863 тис. грн., що на 42,5 % більша, ніж 2023 р. Це свідчить про інвестиції у нематеріальні ресурси, зокрема цифрові технології, програмне забезпечення або інноваційні рішення.

Особливо суттєві зміни відбулися у структурі оборотних засобів. Їх середні залишки протягом останніх трьох років збільшилися більш ніж у 4 рази (+386,2%), що може бути пов'язано зі зростанням запасів, дебіторської заборгованості або обсягів незавершеного виробництва. З одного боку, це свідчить про розширення масштабів діяльності, а з іншого – може вказувати на неефективне управління оборотними активами та уповільнення їх обігу.

Середньооблікова чисельність працівників ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» поступово зростає: 2023 р. – 190 осіб, 2024 р. – 330 осіб, а в 2025 р. вже налічується 383 особи, тобто більш ніж удвічі за два роки. Це свідчить про розширення діяльності підприємства, попри негативні демографічні зміни на ринку праці України під впливом воєнного стану, ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» вдається залучити нових співробітників завдяки високій заробітній платі на гідним умовам праці.

Аналіз економічних показників показує, що чистий дохід від реалізації продукції ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» у 2025 р. зменшився на 17,5% порівняно з 2023 р. та на 32,7 % – з 2024 р., адже його розмір в 2023 р. дорівнював 713 235 тис. грн., в 2024 р. – 874 334 тис. грн., а в 2025 р. зменшився до 588 271 тис. грн. Наглядно можна побачити на рис. 2.3.

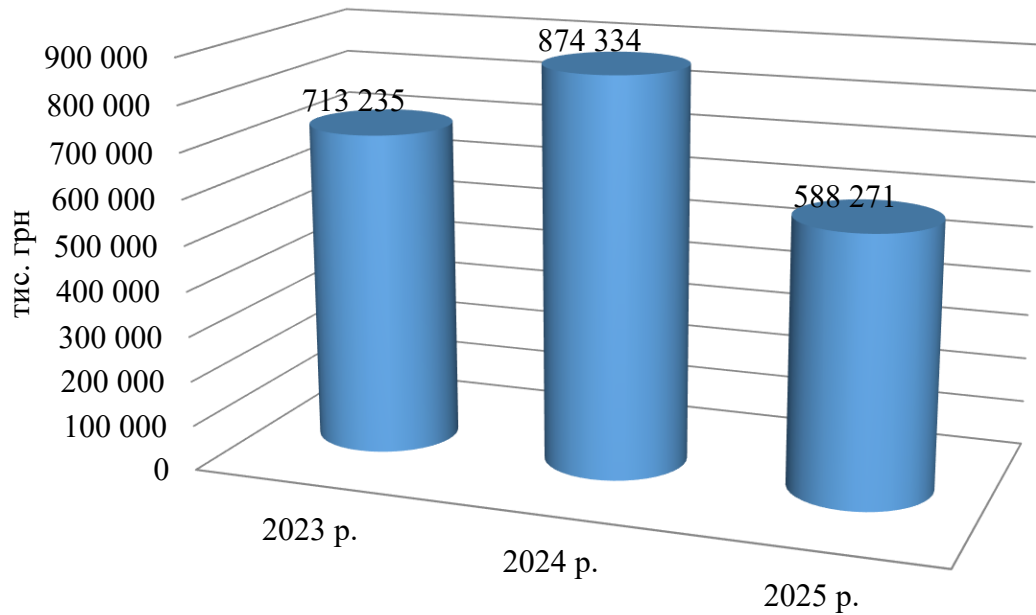


Рисунок 2.3 – Динаміка чистого доходу ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» за 2023-2025 рр., тис. грн.

Примітка. Побудовано автором за даними підприємства

Така тенденція може бути зумовлена зниженням обсягів реалізації, несприятливою кон'юктурою ринку, коливанням цін або логістичними труднощами. При цьому операційні витрати 2025 р. зросли на 37,5% відносно 2023 р. та на 10,5 % порівнюючи з 2024 р., що є негативним фактором і свідчить про зростання собівартості продукції, підвищення цін на ресурси або неефективне управління витратами.

Фонд оплати праці ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» характеризується збільшенням. Його розмір в 2025 р. складав 150 058 тис. грн., тобто зріс на 56,7 % від 2023 р. та на 34,6 % від 2024 р. Це пояснюється зростанням чисельності персоналу та, ймовірно, підвищенням рівня оплати праці. Водночас середньомісячна заробітна плата одного працівника у 2025 р. знизилася у порівнянні до 2023 р. на 22,3 % та частково відновилася у порівнянні до 2024 р. на 16 %, що може бути пов'язано зі змінами у структурі персоналу або перерозподілом фонду оплати праці.

Фінансові результати ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» є нестабільними. Валовий прибуток має тенденцію до зростання: в 2025 р. його розмір збільшився на 36 063 тис. грн. (на 21,3%) по відношенню до 2023 р., а відносно 2024 р. – на 11 987 тис. грн. (на 6,2 %), що є передумовою збереження ефективності основної діяльності. Проте операційна діяльність залишається збитковою протягом усього періоду, що вказує на високий рівень адміністративних та інших операційних витрат. Прибуток до оподаткування та чистий прибуток мають значні коливання: від збитків у 2023 р. до прибутку у 2024 р. та знову до збитку в 2025 р. В 2023 р. чистий збиток підприємства складав 279 835 тис. грн., а з 2024 р. ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» отримало прибуток в розмірі 147 497 тис. грн., 2025 р. збиток складав 47 222 тис. грн.. Такі коливання свідчать про нестабільність фінансових результатів та вплив зовнішніх і внутрішніх факторів.

Показники ефективності використання ресурсів та витрат ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» демонструють переважно негативну динаміку. Продуктивність праці 2025 р. знизилася на 59,1% (2217,9 тис. грн.) порівняно з 2023 р. та на 42 % (1113,5 тис. грн.), що є наслідком зростання чисельності персоналу при одночасному скороченні обсягів реалізації. Фондовіддача в 2025 р. також зменшилася, майже вдвічі порівняно з попередніми двома роками і становила 0,5 грн/грн., що сприяє зниженню ефективності використання основних засобів.

Особливо негативною є динаміка оборотності оборотних засобів: коефіцієнт обіговості зменшився з 2,4 до 0,4, а середній період обороту зріс до 881 дня. Це свідчить про значне уповільнення обігу коштів і може бути пов'язано з накопиченням запасів або зростанням дебіторської заборгованості. Коефіцієнт обіговості активів також знижується, що вказує на загальне зниження ефективності використання всіх ресурсів підприємства.

Зростання операційних витрат на 1 грн реалізованої продукції з 1 грн (2023 р.) до 1,02 грн (2024 р.) до 1,67 грн (2025 р.) свідчить про погіршення витратної ефективності, тобто ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» витрачає більше ресурсів для отримання одиниці доходу.

Показники рентабельності ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» у 2023-2025 рр. характеризуються нестабільною та переважно негативною динамікою, яку можна побачити на рис. 2.4. Зокрема, рентабельність сукупного капіталу змінюється з -12,0% у 2023 році до 3,3% у 2024 році та знову знижується до -1,2% у 2025 році, що свідчить про коливання ефективності використання всіх наявних ресурсів. Аналогічна ситуація спостерігається і з рентабельністю власного капіталу, яка зростає з -21,6% у 2023 році до 14,1% у 2024 році, однак у 2025 році зменшується до 4,7%, що вказує на нестійкість фінансових результатів і залежність від зовнішніх та внутрішніх факторів.

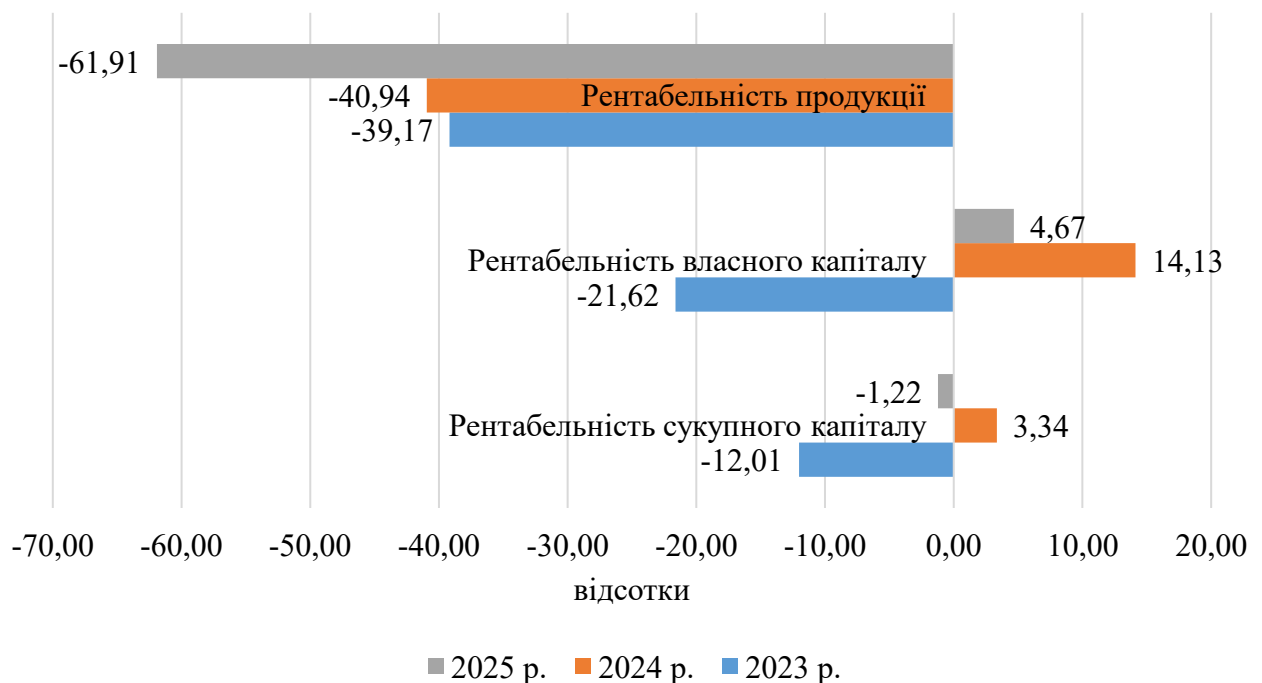


Рисунок 2.4 – Динаміка показників рентабельності ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» за 2023-2025 рр., тис. грн.

Примітка. Побудовано автором за даними підприємства

Найбільш негативною є динаміка рентабельності продукції ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ», яка протягом усього періоду залишається від'ємною та погіршується з -39,2% у 2023 році до -61,9% у 2025 році. Це свідчить про перевищення витрат над доходами від операційної діяльності та низьку ефективність виробничих процесів. Загалом така ситуація зумовлена зростанням

операційних витрат, зниженням обсягів реалізації та нестабільністю прибутковості підприємства, що потребує вжиття заходів щодо підвищення ефективності діяльності та оптимізації витрат.

Отже, загалом ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» демонструє зростання масштабів діяльності та ресурсного потенціалу, однак ефективність їх використання знижується. Основними причинами таких тенденцій є зростання витрат, зниження обсягів реалізації, уповільнення обігу оборотних засобів та нестабільність фінансових результатів. Для покращення ситуації підприємству доцільно зосередитися на оптимізації витрат, підвищенні продуктивності праці, ефективному управлінні оборотними активами та зміцненні фінансової стійкості. Також для досягнення кращих фінансово-економічних показників, підприємству слід зосередитися на вдосконаленні корпоративної соціальної відповідальності, напрямки якої розглянуть у наступному розділі кваліфікаційної роботи. Але для початку оцінемо існуючий стан корпоративної соціальної відповідальності ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ».

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

У сучасних умовах господарювання корпоративна соціальна відповідальність стає невід'ємною складовою ефективного управління ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» та важливим фактором забезпечення його сталого розвитку. Зростання вимог з боку суспільства, держави та бізнес-партнерів зумовлює необхідність впровадження системного підходу до реалізації соціально відповідальної діяльності. Для підприємств агропромислового сектору це є особливо актуальним, оскільки їх діяльність безпосередньо впливає на економічний розвиток регіонів, стан навколишнього середовища та добробут населення.

У цьому контексті доцільним є дослідження системи корпоративної соціальної відповідальності підприємства ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» як прикладу впровадження сучасних підходів до соціально відповідального бізнесу.

Система корпоративної соціальної відповідальності ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» формується з урахуванням специфіки агропромислового сектору та орієнтована на поєднання економічної ефективності з соціальною та екологічною відповідальністю. Підприємство впроваджує принципи сталого розвитку, що передбачають раціональне використання природних ресурсів, мінімізацію негативного впливу на довкілля та підтримку місцевих громад.

Ключовими елементами системи КСВ підприємства є внутрішня соціальна політика, що охоплює створення безпечних умов праці, розвиток персоналу, забезпечення соціальних гарантій працівників, а також зовнішня соціальна відповідальність, яка реалізується через підтримку соціальних проєктів, розвиток інфраструктури територіальних громад і благодійну діяльність.

У межах цієї діяльності визначено ключові пріоритети, на які орієнтовані соціальні проєкти підприємства. Їх відображено нижче на рис. 2.5.

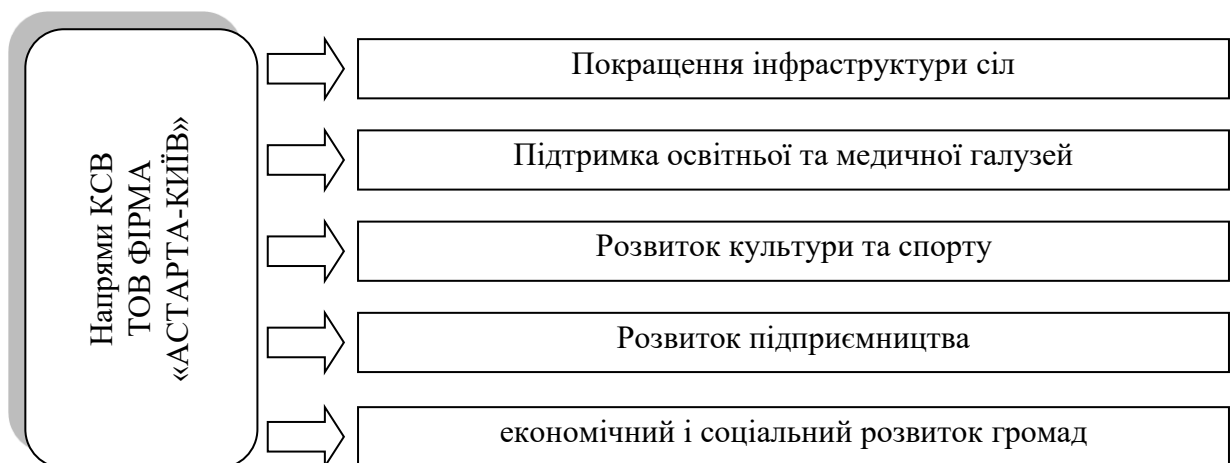


Рисунок 2.5 – Основні напрями корпоративної соціальної відповідальності ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ»

Примітка. Побудовано автором за даними підприємства

Корпоративна соціальна відповідальність є невід’ємною складовою діяльності ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» та фундаментом його цінностей від

моменту заснування. Саме з огляду на це у 2008 році підприємство приєдналося до Глобального договору ООН і відтоді послідовно реалізує активну та системну соціальну політику.

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.

Підприємство демонструє високий рівень адаптивності до зовнішніх умов, оперативно реагуючи на сучасні виклики та коригуючи пріоритети своєї діяльності відповідно до актуальних суспільних потреб. Зокрема, важливим напрямом стала підтримка громад у період поширення пандемії COVID-19, а також надання допомоги населенню, яке постраждало внаслідок бойових дій, включаючи внутрішньо переміщених осіб та військовослужбовців.

Всі вищезгадані напрямки КСВ реалізуються ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» через низку різноманітних проєктів, які наведені в табл. 2.3.

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

Назва проєкту	Мета	Короткий опис	Основні результати
1	2	3	4
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

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4
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.

Гуманітарний проєкт «Common Help Ukraine», створений у 2022 р. ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» спільно з благодійним фондом «Повір у себе», який об'єднує партнерів і волонтерів для надання масштабної гуманітарної допомоги постраждалим від війни, підтримки ЗСУ та розвитку життєстійкості громад в Україні.

ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» разом із партнерами з перших днів повномасштабного вторгнення реалізує масштабний проєкт підтримки

українських захисників і захисниць, у межах якого здійснюється передача військової амуніції, транспорту, техніки, спеціалізованого обладнання, медикаментів і продуктів харчування; загальний обсяг наданої допомоги перевищує 830 млн грн і включає тисячі одиниць техніки, засобів зв'язку, захисту, медичного забезпечення та іншого необхідного оснащення для підвищення обороноздатності України.

Проект «Курс на незалежність» реалізується у партнерстві ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» та DEG KfW за участі благодійних організацій «Повір у себе» та «Світло надії» і передбачає грантову підтримку українських підприємців для розвитку та масштабування бізнесу. У межах двох хвиль програми (2022-2024 рр.) загальний грантовий фонд становить 4 млн євро, а фінансування отримали 170 підприємців із понад 700 заявників із різних областей України.

Проект «Сміливі» реалізується у партнерстві Райффайзен Банку, Vodafone Ukraine та ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» за участі благодійних організацій «Повір у себе» та «Світло надії». Ініціатива спрямована на підтримку безробітних жінок і чоловіків віком 20-55 років, які мають бізнес-ідеї та прагнуть їх реалізувати у визначених регіонах України, з пріоритетом для ветеранів війни та членів їхніх родин. У межах проекту було отримано близько 1400 заявок і профінансовано 217 бізнес-ідей, а у вересні 2025 року завершилася його четверта хвиля.

Проект «Дуальна освіта» реалізується ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» у партнерстві з ЄБРР, ЕУ та Харківським національним аграрним університетом ім. В. В. Докучаєва і спрямований на підвищення якості підготовки студентів аграрних спеціальностей через інтеграцію практичного навчання у виробничі процеси компанії. У межах проекту створено три ключові компоненти: розробку освітньої програми, підтримку її впровадження та розвиток професійних компетенцій, а також комунікаційну складову. У результаті реалізації ініціативи збільшено обсяг практичного навчання студентів, підвищено кваліфікацію викладачів та впроваджено онлайн-курс, який пройшли 250 студентів.

Освітній проєкт «Підйом» – майстерня лідерства та проєктного менеджменту» реалізується у партнерстві ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ», Української Академії Лідерства та БФ «Повір у себе» і спрямований на залучення молоді з сільських громад до активної громадської діяльності через навчання, розвиток лідерства та підтримку власних соціальних ініціатив. У межах проєкту взяли участь майже 700 молодих людей, які розробили понад 160 проєктів для розвитку територій, з яких 53 були успішно реалізовані.

Проєкт «ІТ-освіта для сільської місцевості» реалізується за участі ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» та спрямований на розвиток цифрових компетентностей мешканців сільських громад шляхом створення доступного освітнього ІТ-середовища. Ініціатива передбачає навчальні програми для дітей 9–15 років, які опановують основи програмування у Scratch та робототехніку, а також для дорослих віком від 40 років, які проходять курс комп'ютерної грамотності. У проєкті взяли участь 41 школа з семи областей України, навчання пройшли 1246 дітей та 673 дорослих.

Проєкт «Ефективна громада» реалізується за підтримки ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» у партнерстві з Київською школою державного управління імені Сергія Нижного та спрямований на розвиток економічного потенціалу громад через практичне навчання та обмін досвідом. Програма включає інтенсивний триденний курс, роботу з практичними кейсами, менторську підтримку, а також зустрічі з представниками державних органів та бізнесу. У проєкті взяли участь делегації з кількох територіальних громад, які отримали знання з ефективного управління, створення інвестиційних проєктів і залучення інвестицій для розвитку своїх територій.

Проєкт DREAMactions 4.0 реалізується за ініціативи CANactions School та Western NIS Enterprise Fund і спрямований на розвиток українських громад шляхом застосування міжнародних практик міського планування та надання мікрогрантів для реалізації локальних змін. У межах ініціативи учасники втілюють проєкти, зокрема «Доступна та безпечна громада», «Право дитини на

безпеку» та «Зупинись – підзарядись!», які покликані покращити якість міського простору та безпеку мешканців.

«Школа кар'єрного консультанта» – це офіційна програма підвищення кваліфікації, реалізована Інститутом модернізації змісту освіти МОН спільно з Асоціацією інноваційної та цифрової освіти та компанією «HR YOU», за партнерської участі Астарта. Програма побудована за моделлю змішаного навчання (blended learning) і включає онлайн-курс, вебінари та практичний захист робіт. Учасники, які успішно завершили навчання, отримують сертифікат із 1 кредитом ЄКТС та опановують навички кар'єрного консультування, зокрема щодо професійного самовизначення підлітків і підготовки до працевлаштування.

Онлайн-проект «Екоосвіта в громадах» реалізовано у травні 2020 року ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» спільно з громадською організацією «Міжнародна екологічна безпека» з метою підвищення екологічної обізнаності молоді. Учасниками стали школярі 12–13 років, які протягом шести днів брали участь у лекціях, вебінарах, вікторинах та практичних завданнях, спрямованих на раціональне використання ресурсів і сортування відходів. Підсумком проекту стало створення кожним учасником власного відеоролика з екологічними рекомендаціями та прикладами впровадження екологічно відповідальної поведінки в повсякденному житті.

У 2020 році соціальна відповідальність ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» була переорієнтована на подолання наслідків пандемії COVID-19 та підтримку медичної сфери. Компанія інвестувала значні кошти у розвиток охорони здоров'я, зокрема понад 27,6 млн грн у межах програми протидії COVID-19, та загалом понад 35 млн грн за останні роки.

Підтримка охоплювала 36 медичних закладів у семи областях України, яким надавалися медичне обладнання, фінансування та допомога в ремонті приміщень, що сприяло зміцненню системи охорони здоров'я в громадах присутності компанії.

Після систематизації основних проєктів корпоративної соціальної відповідальності ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» доцільно перейти до

узагальнення результативності їх реалізації. Ефективність КСВ у компанії оцінюється через соціальні, економічні та екологічні показники, що дає змогу підвищувати її конкурентоспроможність і зміцнювати репутацію на ринку.

Водночас для більш комплексного розуміння позицій підприємства доцільно перейти до оцінювання його сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз у сфері КСВ за допомогою SWOT-аналізу (табл. 2.4).

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

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1. Зростання попиту на ESG-звітність з боку міжнародних партнерів та інвесторів. 2. Розширення грантових програм міжнародних організацій. 3. Участь у відновленні України як платформа для розширення соціальних програм та залучення партнерів. 4. Впровадження цифрових технологій.	1. Тривалість воєнного стану, що обмежує ресурсну базу для реалізації КСВ-проектів. 2. Проблеми з безперебійним постачанням електроенергії. 3. Негативна демографічна ситуація та відтік населення з сільських громад, що знижує ефективність локальних КСВ-ініціатив. 4. Зростання очікувань стейкхолдерів щодо обсягів та якості соціальних інвестицій без відповідного фінансового підґрунтя. 5. Репутаційні ризики у разі невиконання задекларованих КСВ-зобов'язань через фінансові обмеження. 6. Зростання ставок оподаткування.
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, що ускладнює оцінку ефективності для зовнішніх стейкхолдерів. 3. Залежність КСВ-фінансування від підтримки материнської компанії, а не від власного грошового потоку. 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.

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» має потужну ресурсну базу та низку вагомих конкурентних переваг, зокрема високу репутацію, кваліфікований персонал, широкий асортимент продукції та активну інноваційну діяльність. Найбільш вагомим стратегічним напрямом є використання сильних сторін для мінімізації впливу зовнішніх загроз (14 балів), що підтверджує необхідність орієнтації на адаптивну та гнучку стратегію розвитку в умовах нестабільного середовища.

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ»

№	Назва показника	Одиниця виміру	2023	2024	2025
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
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 зросла з 190 осіб у 2023 р. до 383 осіб у 2025 р. (+101,6%), що відображає активне розширення масштабів діяльності. Фонд оплати праці також збільшився з 264 860 тис. грн до 414 918 тис. грн (+56,7%). Водночас середньомісячна заробітна плата одного працівника суттєво знизилася: якщо у 2023 р. вона становила 116 166,7 грн, то у 2024 р. склала лише 77 837,9 грн, а у 2025 р. – 90 278,1 грн. Це пояснюється погіршенням фінансових результатів діяльності ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ». Продуктивність праці скоротилася з 3 753,9 тис. грн/особу у 2023 р. до 1 536,0 тис. грн/особу у 2025 р. (-59,1%), що вказує на зниження ефективності використання трудових ресурсів і є тривожним сигналом з точки зору КСВ.

Коефіцієнт зносу основних засобів зріс з 0,26 у 2023 р. до 0,32 у 2025 р., що свідчить про поступове старіння виробничих фондів попри активні капітальні інвестиції. Коефіцієнт оборотності оборотних активів суттєво знизився: з 2,55 у 2023 р. до 0,30 у 2025 р., що вказує на значне уповільнення ділового циклу та накопичення оборотних активів (переважно дебіторської заборгованості). Податкове навантаження (відношення сплачених податків до виручки) зросло з 16,91% у 2023 р. до 32,13% у 2025 р., що 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. Передусім, відсутність публічної КСВ-звітності за міжнародними стандартами GRI або ISO 26000 унеможливорює об'єктивне порівняння результатів діяльності підприємства з галузевими бенчмарками та знижує прозорість для міжнародних партнерів та інвесторів.

Окремої уваги заслуговує питання інституційної архітектури управління КСВ на підприємстві. Аналіз доступної інформації свідчить про те, що реалізація соціальних ініціатив здійснюється переважно через зовнішні партнерські структури – благодійні фонди «Повір у себе» та «Світло надії», тоді як внутрішній підрозділ або посада відповідального за КСВ у структурі самого підприємства публічно не задекларовані. Це означає, що КСВ функціонує радше як сукупність окремих проєктів, аніж як інтегрована управлінська система з чіткими цілями, бюджетом, КРІ та механізмами зворотного зв'язку від стейкхолдерів. Для переходу від проєктної до стратегічної моделі КСВ підприємству доцільно розробити окрему КСВ-стратегію з горизонтом планування не менше 3-5 років, впровадити внутрішню посаду менеджера з питань сталого розвитку та забезпечити щорічну публікацію нефінансового звіту відповідно до міжнародних стандартів.

Отже, результати SWOT-аналізу показують, що стратегічний розвиток ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» має ґрунтуватися на посиленні конкурентних переваг, модернізації внутрішніх процесів та активному використанні зовнішніх можливостей для забезпечення стійкого розвитку в довгостроковій перспективі.

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, тваринництво 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 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 проєкти. 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»

Для забезпечення стратегічного розвитку корпоративної соціальної відповідальності ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» доцільно зосередити увагу на більш глибокому впровадженні принципів сталого розвитку в усі напрями діяльності підприємства. Попередньо проведений аналіз діяльності підприємства, зокрема оцінка ефективності КСВ та результати SWOT-аналізу, свідчать про наявність значного потенціалу для подальшого розвитку соціально-відповідальної діяльності. Водночас існуючі виклики, такі як зношеність основних фондів, обмеженість фінансових ресурсів та вплив зовнішніх загроз, обумовлюють необхідність формування нових стратегічних підходів.

У нинішніх умовах розвитку бізнесу стратегічні напрями вдосконалення корпоративної соціальної відповідальності ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» мають бути орієнтовані не лише на підтримку існуючих ініціатив, а й на впровадження нових підходів, що відповідають міжнародним тенденціям сталого розвитку та викликам зовнішнього середовища. Такі напрямки можна побачити на рис. 3.1.

Першочерговим і найбільш вагомим стратегічним напрямом розвитку корпоративної соціальної відповідальності ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» є інтеграція ESG-підходів у систему управління підприємством, оскільки саме цей напрям формує основу для системного та довгострокового розвитку КСВ. На відміну від окремих соціальних ініціатив, ESG-підхід передбачає комплексне врахування екологічних (Environmental), соціальних (Social) та управлінських

(Governance) аспектів у всіх бізнес-процесах і стратегічних рішеннях підприємства.



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 напрямок
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 грунти (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»

Реалізація стратегічних напрямів розвитку корпоративної соціальної відповідальності ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» потребує впровадження конкретних практичних заходів, які забезпечать перехід від стратегічних орієнтирів до реальних управлінських дій. У сучасних умовах особливого значення набуває системний підхід до вдосконалення КСВ, що передбачає комплексність, послідовність та вимірюваність результатів.

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-стандарти, 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 пальне 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 підприємців/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 проєкти. Корпоративна соціальна відповідальність імplementована 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. Гусєва О. Ю., Воскобоєва 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