

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

_____ Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (ім'я та прізвище)

«__» _____ 2025 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

«__» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент»
(код та спеціальність)

освітньо-професійної програми _____ «Менеджмент персоналу»

на тему: «Заходи щодо удосконалення корпоративної соціальної відповідальності підприємства в нестабільних умовах»

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи МП-4-8

Горобець Альбіна Геннадіївна

_____ (підпис)

Керівник професор, д.е.н. Драган Олена Іванівна

_____ (підпис)

Рецензент проф., д.е.н. Петухова Ольга Михайлівна
(ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

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

Здобувачка _____
(підпис)

Київ – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент персоналу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧКИ

_____ Горобець Альбіни Геннадіївни

1. Тема роботи «Заходи щодо удосконалення корпоративної соціальної відповідальності підприємства в нестабільних умовах»
керівник роботи Драган О. І., д.е.н., професор
затверджені наказом закладу вищої освіти від 01.11.2024 р. № 928-КС
2. Строк подання здобувачем роботи 20 травня 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ДП «Сантрейд».
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні основи корпоративної соціальної відповідальності підприємств.
Розділ 2. Аналіз кадрового забезпечення та корпоративної соціальної відповідальності ДП «Сантрейд».
Розділ 3. Проєкт удосконалення корпоративної соціальної відповідальності на ДП «Сантрейд».
5. Перелік графічного матеріалу
Результати дослідження знайшли відображення в 18 рисунках та 20 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 11 листопада 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|--|-------------------------------|-----------------|
| 1 | Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел | 01.11.2024 р. | <i>виконано</i> |
| 2 | Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи | 25.01.2025 р. | <i>виконано</i> |
| 3 | Робота над вступом до кваліфікаційної роботи | 31.01.2025 р. | <i>виконано</i> |
| 4 | Підготовка першого розділу та подання його керівнику | 29.02.2025 р. | <i>виконано</i> |
| 5 | Підготовка другого розділу та подання його керівнику | 29.03.2025 р. | <i>виконано</i> |
| 6 | Підготовка третього розділу та подання його керівнику | 23.04.2025 р. | <i>виконано</i> |
| 7 | Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику | 25.04.2025 р. | <i>виконано</i> |
| 8 | Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника | 29.04.2025 р. | <i>виконано</i> |
| 9 | Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи | 10.05.2025 р. | <i>виконано</i> |
| 10 | Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту | 13.05.2025 р. | <i>виконано</i> |
| 11 | Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат | 29.05.2025 р. | <i>виконано</i> |
| 12 | Захист кваліфікаційної роботи | Згідно графіку захисту | |

Здобувачка

_____ (підпис)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Альбіна ГОРОБЕЦЬ

(прізвище та ініціали)

Олена ДРАГАН

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Горобець Альбіна Геннадіївна. Заходи щодо удосконалення корпоративної соціальної відповідальності підприємства в нестабільних умовах. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ДП «Сантрейд» м. Київ за 2023-2024 роки.

У розділі 1 розкрито суть поняття «корпоративної соціальної відповідальності», визначено її цілі, функції та ключові принципи. Проаналізовано етапи становлення корпоративної соціальної відповідальності як концепції, а також обґрунтовано актуальність її впровадження для українських компаній в умовах постійних викликів та трансформацій.

Розділ 2 присвячений діагностиці поточного стану корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві ДП «Сантрейд». Оцінено показники господарської діяльності та кадрову структуру підприємства. Особливу увагу приділено дотриманню квот щодо працевлаштування осіб з інвалідністю, виявлено наявні бар'єри та проаналізовано реальний рівень інклюзивності трудового середовища.

У розділі 3 запропоновано шляхи вдосконалення корпоративної соціальної відповідальності як інструменту розвитку персоналу на ДП «Сантрейд». Представлено зарубіжний досвід впровадження концепції для розвитку персоналу компанії, а саме впровадження інклюзивних практик. Обґрунтовано доцільність запропонованих рішень, проаналізовано їхню результативність і вплив на ефективність роботи на ДП «Сантрейд» в умовах нестабільності.

Робота містить 98 сторінок основного тексту, 20 таблиць, 18 рисунків, 83 використаних джерел.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, bluewashing, глобалізація, інклюзія, нейрорізноманіття, адаптація, потенціал, сталий розвиток, дефіцит, тенденції, кадровий резерв, соціалізація, стагнація, толерантність, цілі сталого розвитку, емпатія, стереотипи, рівність, етична взаємодія.

ABSTRACT

Horobets Albina Gennadiivna. Measures for improving corporate social responsibility of the enterprise in unstable conditions. – Qualification work on manuscript rights.

The qualification work for obtaining a bachelor's degree was performed on the materials of SE "Сантрейд" in Kyiv for 2023–2024.

In Chapter 1, the essence of the concept of corporate social responsibility is revealed, its goals, functions, and key principles are defined. The stages of the development of corporate social responsibility as a concept are analyzed, and the relevance of its implementation for Ukrainian companies in the context of ongoing challenges and transformations is substantiated.

Chapter 2 is devoted to diagnosing the current state of corporate social responsibility at SE "Сантрейд". The enterprise's business performance indicators and personnel structure are assessed. Particular attention is paid to compliance with employment quotas for people with disabilities, existing barriers are identified, and the real level of inclusiveness in the work environment is analyzed.

In Chapter 3, pathways for improving corporate social responsibility as a tool for staff development at SE "Сантрейд" are proposed. International experience in implementing corporate social responsibility practices for staff development is presented, particularly the introduction of inclusive practices. The feasibility of the proposed measures is justified, and their effectiveness and impact on the enterprise's performance under unstable conditions are analyzed.

The work contains 98 pages of main text, 20 tables, 18 figures, and 83 sources used.

Keywords: corporate social responsibility, bluewashing, globalization, inclusion, neurodiversity, adaptation, potential, sustainable development, shortage, trends, labor reserve, socialization, stagnation, tolerance, sustainable development goals, empathy, stereotypes, equality, ethical interaction.

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП | 7 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ | 10 |
| 1.1. Сутність, поняття та еволюція концепції корпоративної соціальної відповідальності підприємства | 10 |
| 1.2. Напрями та принципи корпоративної соціальної відповідальності у системі управління підприємством | 17 |
| 1.3. Механізми реалізації корпоративної соціальної відповідальності підприємства в нестабільних умовах | 24 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ДП «САНТРЕЙД» | 32 |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика ДП «САНТРЕЙД» | 32 |
| 2.2. Аналіз ефективного використання персоналу ДП «САНТРЕЙД» | 44 |
| 2.3. Аналіз реалізації корпоративної соціальної відповідальності на ДП «САНТРЕЙД» | 55 |
| РОЗДІЛ 3. ПРОЄКТ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ДП «САНТРЕЙД» | 59 |
| 3.1. Досвід успішних практик розвитку корпоративної соціальної відповідальності закордонних компаній | 59 |
| 3.2. Розробка проєкту «Разом Без Обмежень: СанІнПро» з метою підвищення ефективності реалізації корпоративної соціальної відповідальності ДП «САНТРЕЙД» в нестабільних умовах | 64 |
| 3.3. Оцінка ефективності запропонованого проєкту та можливість його впровадження на ДП «САНТРЕЙД» | 76 |
| ВИСНОВКИ | 88 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ | 90 |
| ДОДАТКИ | 99 |

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глибоких соціально-економічних трансформацій, спричинених пандемією COVID-19 та повномасштабною війною в Україні, посилюється потреба у відповідальному бізнесі. Корпоративна соціальна відповідальність перестає бути опціональним елементом репутаційного менеджменту і набуває значення стратегічного інструменту стабілізації, збереження персоналу та зміцнення взаємодії з суспільством. В умовах кризи зростає роль підприємств у підтримці соціально вразливих груп населення, зокрема осіб з інвалідністю. У зв'язку з цим виникає необхідність у вдосконаленні підходів до впровадження корпоративної соціальної відповідальності, адаптованих до реалій нестабільного середовища.

Метою кваліфікаційної є розробка та наукове обґрунтування заходів щодо вдосконалення корпоративної соціальної відповідальності підприємства ДП «Сантрейд» в умовах нестабільного соціально-економічного середовища, зокрема шляхом впровадження інклюзивних підходів до працевлаштування осіб з інвалідністю.

Для досягнення поставленої мети кваліфікаційної роботи було визначено наступні завдання:

- дослідити теоретичні засади корпоративної соціальної відповідальності, її функції, принципи та механізми реалізації;
- проаналізувати діяльність підприємства ДП «Сантрейд» у сфері КСВ, кадрового забезпечення та дотримання інклюзивних практик;
- виявити бар'єри у впровадженні КСВ щодо працевлаштування осіб з інвалідністю;
- розробити соціальний проєкт удосконалення КСВ з орієнтацією на інклюзивність та оцінити його ефективність для підприємства.

Об'єктом дослідження є діяльність підприємства ДП «Сантрейд» у сфері корпоративної соціальної відповідальності в умовах соціально-економічної нестабільності.

Предметом дослідження є механізми реалізації КСВ на підприємстві, зокрема інструменти інклюзивного працевлаштування, взаємодії зі стейкхолдерами та стратегічного управління соціальною відповідальністю.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, порівняльний аналіз, узагальнення, структурно-функціональний підхід, економіко-статистичні методи, контент-аналіз звітності підприємства, SWOT-аналіз, а також елементи проєктного методу.

Інформаційну базу роботи складають чинні законодавчі та нормативні акти з питань корпоративної соціальної відповідальності, аналітичні й статистичні дані, звітність ДП «Сантрейд» за 2023–2024 роки, наукові праці українських та зарубіжних дослідників, матеріали міжнародних конференцій, періодичні фахові видання, електронні ресурси, зокрема офіційний сайт підприємства. Також використано рекомендації міжнародних стандартів GRI, UN Global Compact, ISO 26000.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у тому, що запропоновано практичну модель удосконалення корпоративної соціальної відповідальності на прикладі реального підприємства в умовах війни та постпандемійної нестабільності. Обґрунтовано проєкт «Разом без обмежень: СанІнПро», що поєднує елементи інклюзивності, стратегічного управління персоналом і соціального діалогу зі стейкхолдерами.

Практична значущість результатів роботи полягає у можливості впровадження запропонованих заходів на підприємстві для формування стійкої моделі КСВ, підвищення рівня інклюзії, соціального капіталу та конкурентоспроможності в умовах нестабільності. Рекомендації можуть бути використані також іншими підприємствами, що прагнуть реалізовувати КСВ не декларативно, а як частину своєї стратегії.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Повний обсяг кваліфікаційної роботи складає 109 сторінок комп'ютерного тексту. Обсяг основного тексту складає 98 сторінок. Робота містить 20 таблиць, 18 рисунків, додатків на 11 сторінок, список використаної літератури - 83 джерела.

Апробація результатів бакалаврської роботи.

В ході дослідження було підготовлено та опубліковано 6 тез доповідей, 1 стаття, 2 виступи на круглому столі:

1. Горобець А. Ефективність системи управління персоналом підприємства під час військових дій // 90-та міжнародна наукова конференція молодих учених, аспірантів і студентів «наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті», 11-12 квітня 2024 р. Київ: НУХТ, 2024. Ч.3. С.118.

2. Горобець А. Застосування VR\AR у корпоративному здоров'ї \ \ III всеукраїнський студентський стіл з HR- менеджменту «Командна робота і цифрові технології в умовах глобальних змін», 8 травня 2025 р. Київ: ДТЕУ.

3. Горобець А. Трансформація ефективності командної роботи під час військових дій // II всеукраїнський студентський круглий стіл з HR-менеджменту: «командна робота і цифрові технології в умовах глобальних змін», 8 травня 2024 р. Київ: ДТЕУ.

4. Горобець А., Гринюк Ю. Гра на результат: гейміфікація в HR-менеджменті та її економічний ефект // 91-а міжнародна наукова конференція молодих учених, аспірантів і студентів «наукові здобутки молоді – вирішення проблем харчування людства у XXI столітті», 7-11 квітня 2025 р. Київ: НУХТ, 2025. Ч.3. С.119.

5. Горобець А., Драган О. І. Проблематика впровадження корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах // XV міжнародна науково-практична конференція «внесок молодих вчених у розбудову сучасного менеджменту підприємств», 19-20 листопада 2024 р. Київ: НУХТ, 2024. С.189-192.

6. Горобець А., Кириченко О. Мотивація поколінь X,Y,Z: чи працюють однакові підходи? // 91-а міжнародна наукова конференція молодих учених, аспірантів і студентів «наукові здобутки молоді – вирішення проблем харчування людства у XXI столітті», 7-11 квітня 2025 р. Київ: НУХТ, 2025. Ч.3. С.120.

7. Горобець А., Тюха І. Віртуальна та доповнена реальність в програмах корпоративного здоров'я // 91-а міжнародна наукова конференція молодих учених, аспірантів і студентів «наукові здобутки молоді – вирішення проблем харчування людства у XXI столітті», 7-11 квітня 2025 р. Київ: НУХТ, 2025. Ч.3. С.121.

8. Horobets A. Особливості корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах в умовах військових дій. Scientific publishing center InterConf. June 19-20, 2025, Umea, Kingdom of Sweden. Certificate number: Jn-2519004.

9. Horobets A., Malyk Y. Connecting CSR with Employee Recruitment and Retention // 91th international scientific conference of young scientist and students «Youth scientific achievements to the 21st century nutrition problem solution», April 7-11, 2025, y. Kyiv: NUFT, 2025. P.3. P. 502.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність, поняття та еволюція концепції корпоративної соціальної відповідальності підприємств

Сучасний розвиток економіки та суспільства супроводжується зростанням вимог до етичної поведінки бізнесу, що зумовлює появу нових підходів до взаємодії компаній із зацікавленими сторонами. Часто через недовіру до власників бізнесу в громадськості виникають питання щодо доцільності інвестування у соціальні проекти, коли ці кошти можна було б спрямувати на розвиток самого бізнесу. Однак саме корпоративна соціальна відповідальність (далі – КСВ) стала відповіддю на виклики сучасності, оскільки дозволяє компаніям не лише забезпечувати власну стійкість, а й сприяти розвитку суспільства, формуючи довіру та партнерські відносини з різними групами інтересів [7;8]. Зростання глобалізації, екологічних загроз, соціальної нерівності та вимог до прозорості діяльності бізнесу стали основними чинниками, які спонукали до формування та розвитку концепції.

Термін «корпоративна соціальна відповідальність» не має єдиного усталеного визначення у світовій та українській науковій і бізнес-практиці. Його трактування залежить від підходів різних авторів, міжнародних організацій та національного законодавства. У загальному вигляді КСВ розглядається як добровільне дотримання компаніями етичних, соціальних, екологічних та економічних стандартів [19;8]. Це поняття охоплює моральні та етичні зобов'язання бізнесу щодо працівників, суспільства, навколишнього середовища, а також партнерів і споживачів [7;8]. У табл. 1.1 представлено основні визначення концепції КСВ, ці дефініції відображають різні підходи до розуміння сутності концепції, акцентуючи увагу на таких аспектах, як відповідальність бізнесу перед суспільством, етичні принципи ведення діяльності, дотримання прав людини, охорона довкілля та сприяння сталому розвитку.

Основні визначення КСВ

| № | Автор/Організація | Рік | Визначення КСВ |
|----|--------------------------|------|--|
| 1 | Говард Боуен | 1953 | Обов'язки бізнесменів слідувати таким політикам, приймати такі рішення та дотримуватись таких дій, які відповідають цілям та цінностям суспільства. |
| 2 | Арчі Керролл | 1991 | Багаторівнева концепція, яка включає економічну, правову, етичну та філантропічну відповідальність. |
| 3 | Європейська комісія | 2011 | Відповідальність підприємств за їхній вплив на суспільство; інтеграція соціальних, екологічних, етичних, прав людини та споживчих питань у стратегію та операційну діяльність компаній. |
| 4 | ООН (Глобальний договір) | 2000 | Добровільна ініціатива для компаній щодо впровадження принципів у сферах прав людини, праці, довкілля та боротьби з корупцією. |
| 5 | Investopedia | 2024 | Саморегульована бізнес-модель, яка допомагає компанії бути соціально відповідальною перед собою, своїми стейкхолдерами та громадськістю. |
| 6 | CSR Ukraine | 2024 | Цінності керівника/-ці, колективу та стейкхолдерів. Вони відображаються в прийнятті рішень та стратегії компанії ставати більш екологічною, соціальною та прозорою |
| 7 | Fouder | 2025 | Відповідальність компанії за вплив її рішень і дій на суспільство, навколишнє середовище шляхом прозорої та етичної поведінки. |
| 8 | Robota.ua | 2025 | Це не слідування трендам, а стиль поведінки та спосіб життя, який не залежить від економічних чи політичних переконань |
| 9 | dqs | 2022 | Моральні та етичні зобов'язання компанії щодо того, як вона ставиться до працівників, навколишнього середовища, конкуренції, економіки та інших важливих сфер. |
| 10 | InWeb медіа | 2024 | Стратегічний підхід, за яким компанії інтегрують соціальні та екологічні ініціативи у свою діяльність та взаємодію із зацікавленими сторонами на добровільній основі. |
| 11 | UNIDO | 2025 | Концепція управління, за допомогою якої компанії інтегрують соціальні та екологічні проблеми у свої бізнес-операції та взаємодію із зацікавленими сторонами. Розуміється як спосіб, за допомогою якого компанія досягає балансу економічних, екологічних та соціальних імперативів, водночас задовольняючи очікування акціонерів та зацікавлених сторін. |

Джерело: складено автором на основі: [52;55;48;80;79;21;43;20]

Аналізуючи визначення, подані в табл. 1.1, можна виокремити спільні риси, характерні для більшості підходів до розуміння корпоративної соціальної відповідальності. Насамперед, це добровільний характер відповідальності бізнесу, яка виходить за межі законодавчих вимог і передбачає ініціативне включення соціальних, екологічних та етичних аспектів у бізнес-процеси. Друга спільна ознака – прагнення до балансу між економічною вигодою підприємства та суспільним добробутом, що передбачає урахування інтересів усіх зацікавлених сторін: працівників, споживачів, місцевих громад, інвесторів, держави тощо. Третьою важливою характеристикою є багатовимірність підходу – сучасне розуміння КСВ охоплює економічну стабільність, екологічну відповідальність, дотримання прав людини, етичне ведення бізнесу та соціальну справедливість.

Водночас помітні й певні відмінності. Зокрема, у ступені деталізації: наприклад, модель Арчі Керролла чітко структурує КСВ за рівнями, а інші джерела, як-от CSR Ukraine або Robotia.ua, більше акцентують на ціннісній складовій та корпоративній культурі. У свою чергу, Європейська комісія та UNIDO роблять наголос на стратегічному вимірі КСВ, інтегруючи її у корпоративне управління, а ООН у рамках Глобального договору підкреслює глобальні принципи сталого розвитку. Також варто звернути увагу на сучасні інтерпретації КСВ (зокрема, Founders, InWeb медіа, dqs), які наголошують на прозорості, етичній поведінці та довгостроковій взаємодії зі стейкхолдерами. Це свідчить про еволюцію КСВ від філантропії до системного підходу управління. Серед сильних сторін таких підходів – гнучкість, адаптивність до різних галузей і контекстів, а також здатність слугувати інструментом підвищення довіри до бізнесу. Водночас залишається низка викликів: відсутність універсальних критеріїв оцінки ефективності КСВ, ризик декларативності або використання КСВ як інструменту репутаційного маркетингу (greenwashing).

Виходячи з аналізу, доцільно сформулювати таке робоче визначення: корпоративна соціальна відповідальність – це комплекс добровільних зобов'язань компанії, спрямованих на гармонізацію економічних інтересів із соціальними, екологічними та етичними стандартами, що забезпечує сталий розвиток бізнесу, суспільства та довкілля у відповідності до міжнародних і національних норм.

На рис. 1.1 зображено сутність поняття корпоративної соціальної відповідальності у вигляді діаграми Венна, яка ілюструє взаємодію трьох ключових складових: прибутку, суспільства та навколишнього середовища. Центральна частина, де ці три елементи перетинаються, позначена як зона КСВ, що символізує інтеграцію економічних, соціальних та екологічних аспектів у стратегію та діяльність підприємства.

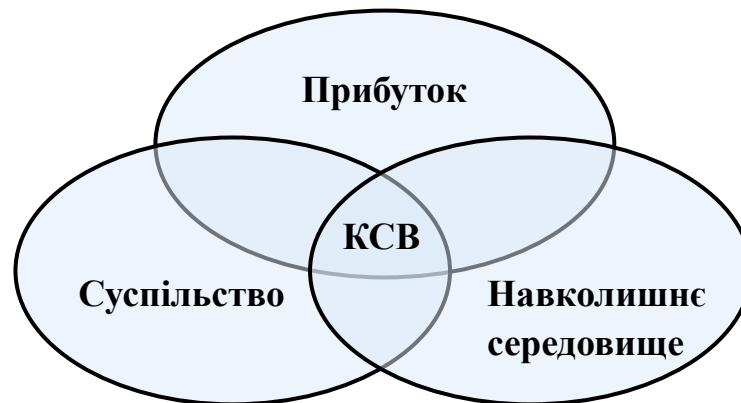


Рис. 1.1. Взаємозв'язок компонентів КСВ

Джерело: [81].

Кожне з трьох полів діаграми репрезентує один зі стратегічних пріоритетів сталого розвитку бізнесу. Сфера «Прибуток» відображає традиційну мету підприємства – забезпечення економічної ефективності та фінансової стабільності. Сфера «Суспільство» включає відповідальність бізнесу перед працівниками, споживачами, громадами та іншими соціальними групами. Сфера «Навколишнє середовище» охоплює зобов'язання щодо мінімізації негативного впливу на екологічні системи, збереження ресурсів та захисту природи.

Концепція корпоративної соціальної відповідальності має довгу і багатовимірну історію, що бере свій початок ще з часів індустріалізації у ХІХ столітті. Саме в цей період економічні трансформації спричинили масштабні соціальні зміни, зокрема урбанізацію, погіршення умов праці та забруднення довкілля. У відповідь на ці виклики окремі підприємці почали практикувати філантропію. Прикладом є Мілтон Герші, який у 1909 році заснував школу для сиріт, демонструючи намагання

бізнесу відповідати на соціальні потреби через добровільні ініціативи. Проте на цьому етапі ще не йшлося про концептуалізацію або системне оформлення КСВ як теоретичної чи управлінської парадигми [57;59].

У 1960–1970-х роках КСВ почала формалізуватись у публічному дискурсі, здобуваючи ознаки більш структурованої ідеї. У 1971 році Комітет з економічного розвитку США (Committee for Economic Development) запропонував концепцію «соціального контракту», відповідно до якої бізнес повинен не лише приносити прибуток, але й забезпечувати етичну поведінку, соціальну підтримку громад, справедливі умови праці та охорону довкілля [76;58]. У 1980–1990-х роках відбулася значна теоретична еволюція КСВ. Однією з ключових моделей стала піраміда КСВ Арчі Керрола (див. рис. 1.2), яка розподіляє відповідальність бізнесу на чотири рівні: економічну, правову, етичну та філантропічну.



Рис.1.2. Піраміда КСВ Арчі Керрола

Джерело: [81].

Ця модель продемонструвала складну багаторівневу структуру соціальних обов'язків компанії. Пізніше, у 1994 році, Джон Елкінгтон запровадив концепцію «потрійного підсумку» (Triple Bottom Line), яка інтегрує три виміри діяльності бізнесу: економічну вигоду, соціальний внесок і екологічну сталість. Це стало фундаментом для подальшої інституціоналізації КСВ у глобальних масштабах [59].

Починаючи з 2000-х років, КСВ зазнає глибокої інституціоналізації: виникають міжнародні стандарти, як-от Глобальний договір ООН і GRI (Global Reporting Initiative), а також регуляторні документи Європейського Союзу [18]. Ці механізми сприяють переходу від добровільної до структурованої та вимірюваної соціальної відповідальності компаній. Водночас з'являється критика поверхневих КСВ-ініціатив (greenwashing), які не мають реального впливу на соціальні чи екологічні умови, але використовуються для покращення репутації компаній [76;57;59].

КСВ досягла мейнстрімного статусу у 2000-х роках, коли великі транснаціональні корпорації почали включати її в основні бізнес-стратегії. Одним із символічних моментів стало ухвалення в Індії у 2013 році Закону про компанії (Companies Act), який уперше у світі зобов'язав великі компанії витратити щонайменше 2% свого чистого прибутку на проекти КСВ [76;81]. У подальшому розвитку КСВ суттєвий вплив справила концепція створення спільної цінності (CSV), запропонована Майклом Портером і Марком Крамером у 2006 році. Вона наголошує на тому, що соціальні й економічні цілі не є взаємовиключними, а можуть взаємно підсилювати одне одного. CSV виводить КСВ на стратегічний рівень: компанії не лише компенсують свій негативний вплив, але й створюють нові можливості, водночас покращуючи добробут суспільства і зміцнюючи власну конкурентоспроможність [76].

У 2020-х роках КСВ все більше інтегрується з концепціями сталого розвитку, ESG (екологічні, соціальні та управлінські критерії), а також законодавчими ініціативами на рівні ЄС. Бізнес зобов'язується прозоро звітувати про свій вплив, формалізуються критерії оцінки його соціальної ефективності, а за невиконання стандартів передбачені фінансові та правові санкції.

Попри те, що КСВ та ESG (Environmental, Social, Governance) часто згадуються у спільному контексті, ці поняття не є тотожними – їхня відмінність криється в глибині інтеграції в бізнес-модель (див. табл 1.2), обов'язковості впровадження, а також у рівні стратегічного мислення, яке вони вимагають. КСВ традиційно розглядається як добровільна ініціатива компанії, спрямована на соціальні та екологічні дії, що мають на меті покращення іміджу або взаємодію з громадою. Натомість ESG є

формалізованим набором критеріїв, що вимагає інтеграції екологічних, соціальних та управлінських аспектів у всі бізнес-процеси, спрямований на дотримання етичних принципів, а також зниження ризиків, приваблення інвестицій, забезпечення прозорості та відповідності міжнародним стандартам [40].

Таблиця 1.2

Ключові відмінності між ESG та КСВ

| Критерій | ESG | КСВ |
|-----------------|---|--|
| Основна мета | Інтеграція стійкості в бізнес-стратегію, привабливість для інвесторів | Соціально-екологічна відповідальність перед громадою |
| Орієнтація | На інвесторів, акціонерів, регуляторів | На громади, репутацію, внутрішню культуру |
| Вимірюваність | Базується на стандартах (GRI, SASB, TCFD) | Переважно відсутні метрики, немає загальної системи оцінювання |
| Прозорість | Щорічна звітність, аудит | Добровільне звітування, часто PR-акції |
| Обов'язковість | Все частіше закріплюється на рівні законодавства | Добровільна, залежить від цінностей компанії |
| Фокус | Інтеграція у всі бізнес-процеси | Окремі соціальні чи благодійні проекти |
| Перспективність | Довгострокове планування, управління ризиками | Короткостроковий фокус на покращення іміджу |

Джерело: складено автором на основі: [19]

Ключовим є також аспект вимірюваності: ESG-підходи базуються на конкретних метриках і стандартах звітності, що дозволяє здійснювати кількісний аналіз ефективності компанії у трьох напрямках: екологія, соціальні аспекти, корпоративне управління. У свою чергу, КСВ, хоч і може включати звітування, рідко має уніфіковану методологію чи стандарти оцінки. Тому, ESG фактично трансформується у систему управління ризиками та можливостями, які прямо впливають на вартість бізнесу, тоді як КСВ лишається інструментом соціального діалогу та етичної відповідальності. Під тиском новітніх директив ESG стає нормативною вимогою, що має обов'язковий характер для великого бізнесу, а невиконання може призвести до фінансових санкцій. У цьому полягає одна з головних відмінностей: у той час як КСВ вибудовується навколо добродійності, ESG – навколо обов'язковості й системного впливу на бізнес-рішення [40].

1.2. Напрями та принципи корпоративної соціальної відповідальності у системі управління підприємством

Корпоративна соціальна відповідальність є багатогранною та динамічною концепцією, що в різних компаніях проявляється по-різному та не має єдиного усталеного визначення. У теоретичному та практичному вимірах КСВ часто ототожнюється з такими напрямками, як соціальне інвестування, екологічна політика, підтримка сталого розвитку, філантропічна діяльність, а також досягнення Цілей сталого розвитку ООН. Усі ці складові, на перший погляд, можуть виглядати як окремі благодійні ініціативи, проте в сукупності вони формують структурований і стратегічний підхід до вдосконалення взаємодії бізнесу з довкіллям і суспільством.

Важливо підкреслити, що КСВ не є універсальною моделлю з чіткими рамками, її реалізація залежить від специфіки галузі, корпоративної культури, ринку, на якому функціонує підприємство, та системи цінностей, якою керується його менеджмент. Саме тому у свідомості кожного стейкхолдера або керівника компанії КСВ може мати власну інтерпретацію, що спричиняє наявність численних форм і типів цієї концепції. Така варіативність дозволяє організаціям адаптувати соціальну відповідальність до конкретних стратегічних цілей та операційних умов, що, у свою чергу, забезпечує її релевантність і ефективність. Серед основних напрямів реалізації КСВ можна виділити кілька ключових типів [82]:

1. екологічна відповідальність – напрям орієнтований на зменшення негативного впливу бізнесу на довкілля. Сюди належать ініціативи зі зниження викидів парникових газів, оптимізації енергоспоживання, переробки відходів, повторного використання матеріалів, а також відновлення природних ресурсів, наприклад, шляхом висадження дерев або розробки продуктів, що відповідають критеріям екологічної безпеки. Такі дії демонструють зростаючу роль корпоративної екополітики у сучасному управлінні;

2. етична відповідальність – етичний вимір КСВ охоплює справедливе ставлення до всіх зацікавлених сторін: працівників, клієнтів, партнерів, постачальників. Прикладами є запровадження прозорих процедур прийняття рішень,

боротьба з корупцією, повага до прав людини, забезпечення гендерної рівності, рівного доступу до можливостей та етичного маркетингу. Етична відповідальність також означає відмову від дискримінаційних практик та дотримання найвищих стандартів ділової етики;

3. філантропічна (благодійна) відповідальність – виявляється у прямому внеску компаній у суспільне благо, а саме: фінансова підтримка благодійних організацій, допомога місцевим громадам, спонсорство культурних чи соціальних заходів, підтримка волонтерської активності співробітників. Важливо, що в межах КСВ компанії дедалі частіше обирають філантропічні ініціативи, які узгоджуються з їхніми цінностями, бізнес-місією або специфікою ринку;

4. фінансова відповідальність – значна частина реалізації КСВ залежить від здатності компанії забезпечити фінансову підтримку відповідних ініціатив. Це можуть бути як інвестиції в дослідження і розробку нових екологічних або соціально значущих продуктів, так і фінансування програм корпоративної інклюзії, впровадження DEI (diversity, equity, inclusion), розвиток соціальної обізнаності серед персоналу або розробка внутрішніх політик сталого розвитку. Така відповідальність вимагає, щоб благодійність і етичність були не лише наміром, але й підтримувалися відповідними ресурсами.

Крім різновидів, КСВ має низку переваг, що обумовлюють її цінність у стратегічному управлінні підприємством.

По-перше, вона підвищує рівень довіри до компанії з боку споживачів. Згідно з дослідженням, опублікованим у *Journal of Consumer Psychology*, споживачі значно прихильніше ставляться до компаній, які демонструють піклування про своїх клієнтів і ширше суспільство [82].

По-друге, КСВ сприяє формуванню позитивного бренду, що, у свою чергу, приваблює не лише клієнтів, а й кваліфікованих працівників. Відомо, що співробітники з більшою ймовірністю залишаються в компаніях, чия місія та цінності збігаються з їхніми особистими переконаннями.

По-третє, впровадження КСВ сприяє підвищенню привабливості компанії для інвесторів. Дослідження Бостонської консалтингової групи виявило, що компанії, які

демонструють лідерство в екологічних, соціальних чи управлінських питаннях, мають на 11% вищу оцінку своєї ринкової вартості порівняно з конкурентами [82]. Нарешті, КСВ відіграє роль у зниженні репутаційних, правових та операційних ризиків. Вона сприяє уникненню конфліктних ситуацій, судових спорів, дискримінаційних скандалів, що можуть мати тривалий і негативний вплив на діяльність компанії.

Принципи КСВ становлять концептуальний і практичний фундамент будь-якої ініціативи у сфері соціальної відповідальності бізнесу. Їх наявність і дотримання є критично важливими, оскільки саме вони забезпечують узгодженість дій підприємства зі змістом і метою КСВ. Без чітких принципів сутність концепції може бути легко спотворена, редукована до формального PR або фрагментарної благодійності, що суперечить її стратегічному призначенню – сприяти сталому розвитку через баланс економічних, соціальних і екологічних інтересів. Дані принципи регламентують як внутрішні, так і зовнішні аспекти поведінки компанії: від управління внутрішніми політиками й залучення працівників до вибору партнерів і комунікації з суспільством. Їх функція полягає в тому, щоб забезпечити цілісність і прозорість підходу до соціальної відповідальності, спрямованість на довгострокову ефективність, уникнення етичних конфліктів, а також відповідність місцевим і міжнародним стандартам.

У сучасній науковій та прикладній літературі виокремлюють дві основні групи принципів [31]:

1. узагальнені міжнародні, що запропоновані Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO 26000);
2. структуровані організаційні, які застосовуються у внутрішньому управлінні компанією.

До міжнародних принципів КСВ, які затверджено у стандарті ISO 26000, належать [80]:

- відповідальність (Accountability): організація несе відповідальність за вплив своєї діяльності на суспільство та довкілля, включно з прямими і непрямими наслідками. Це означає необхідність визнавати свої помилки, усувати шкоду та враховувати ризики у процесах прийняття рішень;

- прозорість (Transparency): підприємство повинне надавати відкриту та обґрунтовану інформацію щодо власної діяльності, зокрема в питаннях екологічного, соціального та управлінського впливу. Регулярна звітність, відкритість до зворотного зв'язку та зрозуміле донесення цілей – основа довіри з боку зацікавлених сторін;

- етична поведінка (Ethical behavior): організація має діяти відповідально по відношенню до всіх стейкхолдерів, включаючи працівників, клієнтів, постачальників та партнерів, дотримуючись норм справедливості, доброчесності, людяності та недискримінації;

- поважання інтересів зацікавлених сторін (Respect for stakeholder interests): КСВ передбачає врахування очікувань, прав та інтересів усіх сторін, що мають вплив на діяльність компанії або зазнають цього впливу, зокрема місцевих громад, працівників, споживачів, інвесторів;

- дотримання законодавства (Respect for the rule of law): компанія зобов'язана дотримуватися чинного національного і міжнародного законодавства, регуляторних норм, стандартів у сфері праці, екології, прав людини, та інше;

- дотримання міжнародних норм поведінки (Respect for international norms of behavior): окрім локальних вимог, компанія повинна керуватися загальноприйнятими міжнародними стандартами поведінки, зокрема принципами ООН, етичними конвенціями і деклараціями;

- поважання прав людини (Respect for human rights): будь-яка КСВ-стратегія повинна бути заснована на дотриманні, підтримці й просуванні прав людини, включно з недопущенням дискримінації, примусової праці, утисків або недотримання гідності особи.

У свою чергу, структурні принципи КСВ, які використовуються на рівні корпоративного управління, умовно поділяються на чотири групи [31]:

1. принципи відкритості, що забезпечують високий рівень довіри аудиторії до компанії. Сюди входять: прозорість: чіткість і зрозумілість цілей і механізмів реалізації КСВ; публічність: доступність інформації про проекти КСВ; достовірність:

відповідність заявлених дій реальним результатам; діалог: двостороннє спілкування з усіма зацікавленими сторонами.

2. принципи системності, які сприяють стабільності та сталості ініціатив КСВ: спрямованість: фокус на пріоритетних напрямках; регулярність: перехід від одноразових акцій до довгострокових програм; послідовність: забезпечення спадковості цілей у часі; інтегрованість: вбудованість КСВ у всі бізнес-процеси; єдність в просторі: уніфікованість підходу до КСВ у всіх підрозділах компанії.

3. принципи значущості, оцінюють ефективність і вплив КСВ: актуальність: відповідність ініціатив реальним потребам; масштабність: охоплення значної аудиторії; вимірюваність: можливість кількісної оцінки результатів та ефективності.

4. принципи недопущення конфліктів, які передбачають нейтральність компанії у чутливих соціальних сферах: політична нейтральність: уникнення участі в партійній діяльності; релігійна неупередженість: повага до релігійного плюралізму, уникнення дискримінації.

Дотримання принципів КСВ є ключовим фактором для забезпечення ефективності та стабільного розвитку корпоративних соціальних ініціатив. Вони функціонують як внутрішній етичний і управлінський компас, що дає змогу підприємству не лише реалізовувати соціальні проекти, а й будувати довгострокові відносини з усіма групами зацікавлених сторін. Відсутність або ігнорування таких принципів призводить до фрагментарності, декларативності та зниження довіри.

Хоча корпоративна соціальна відповідальність здебільшого залишається добровільною практикою, вона має чітке регуляторне й методологічне підґрунтя. Існує низка міжнародних стандартів, ініціатив та керівних принципів, що надають компаніям структурований підхід до впровадження КСВ, сприяючи систематизації відповідальної поведінки, прозорості та довірі з боку суспільства й зацікавлених сторін.

Одним із найвпливовіших документів є Глобальний договір ООН (UN Global Compact), започаткований у 2000 році [83]. Ініціатива закликає компанії добровільно узгоджувати свою діяльність із десятьма принципами у сфері прав людини, праці, довкілля та протидії корупції. До 2019 року учасниками договору стали близько 10

000 компаній, що свідчить про його масштабну підтримку, хоч ефективність залишається обмеженою через добровільний характер та відсутність суворого контролю.

Ще одним важливим інструментом є керівні принципи Глобальної ініціативи зі звітності (GRI), які стали провідною структурою звітності з КСВ [69]. Близько 75% компаній з найвищими доходами використовують ці стандарти для розкриття соціального, екологічного та економічного впливу. Їх універсальність і деталізація роблять їх придатними для компаній різного масштабу.

До інших підходів належать Ініціатива інтегрованої звітності (Integrated Reporting Framework), яка з 2011 року просуває ідею взаємозв'язку між фінансовими й нефінансовими показниками; стандарти AA1000, що фокусуються на взаємодії зі стейкхолдерами; ISO 26000 – орієнтир у сфері соціальної відповідальності; та SA8000 – сертифікаційний стандарт соціально прийнятних умов праці [81].

Попри наявність таких стандартів, КСВ зазнає критики. Часто вона обмежується символічними акціями і не інтегрується в основну діяльність компаній. Існує також думка, що КСВ відіграє компенсаторну роль – намагається усунути негативний вплив бізнесу постфактум, замість запобігати проблемам системно [23]. Деякі фахівці сприймають її як зовнішнє обмеження, а не як джерело стратегічного розвитку. У відповідь на такі зауваження запропоновано нові підходи. Зокрема, Майкл Портер і Марк Крамер у концепції створення спільної цінності (CSV) трактують соціальні виклики як джерело можливостей для зростання. Вейн Віссер у концепції КСВ 2.0 закликає до глибокої трансформації бізнес-моделей на основі нових цінностей і операційних практик. Деякі дослідники також пропонують розширити розуміння КСВ до корпоративної політичної відповідальності – публічної звітності компаній про свою участь у формуванні політики, лобізмі, жертвах та підтримці громадських ініціатив [23].

Особливу загрозу для концепції КСВ становлять явища, відомі як greenwashing і bluewashing. Greenwashing, або «зелений камуфляж» – це практика, за якої компанія позиціонує себе як екологічно відповідальну без підтвердження реальними діями. Це може проявлятися через використання екологічної термінології, кольорів чи

символіки в рекламі без реальних змін у виробництві або логістиці. Типовими прикладами є створення «зелених» ліній продуктів, які не мають відмінностей від звичайних, або комунікаційні кампанії, що перебільшують вплив дрібних заходів. Це створює хибне враження відповідальності та ускладнює споживачам і інвесторам можливість здійснювати обґрунтований вибір [50;51]. Bluewashing є аналогічним явищем у соціальній площині. Воно полягає у використанні символіки чи членства у міжнародних організаціях (зокрема Глобальному договорі ООН) як елементу репутаційного капіталу, без реального дотримання взятих на себе зобов'язань [27;50]. Компанії можуть декларувати прихильність до прав людини, гендерної рівності або інклюзії, але не впроваджувати відповідні політики в корпоративну практику. Як наслідок, замість зміцнення довіри до бізнесу, такі практики підривають легітимність як самих ініціатив, так і стандартів, на які компанії посилаються.

Існування greenwashing та bluewashing пояснюється бажанням компаній отримати швидку репутаційну вигоду без значних ресурсних вкладень. У світі, де споживачі та інвестори дедалі більше орієнтуються на цінності сталого розвитку, такі «імітаційні» стратегії виглядають привабливо. Проте вони несуть низку ризиків, зокрема юридичні наслідки у випадку введення споживачів в оману, втрату довіри з боку стейкхолдерів, зменшення ринкової капіталізації та посилення регуляторного тиску. Крім того, масовість таких практик підриває ефективність справжніх соціально відповідальних ініціатив, знецінює стандарти КСВ і затримує загальний прогрес у напрямку сталого розвитку.

З метою запобігання поширенню подібних практик необхідно запроваджувати ефективні механізми контролю. До них належать незалежні аудити, обов'язкове підтвердження заяв компаній документально підтвердженими результатами, використання сертифікаційних систем, прозора звітність за міжнародними стандартами, а також нормативно-правове регулювання реклами у сфері сталого розвитку. У поєднанні з розвитком споживчої та інвестиційної обізнаності це може забезпечити формування відповідального бізнес-середовища, де соціальна відповідальність не буде декларативною, а стане частиною стратегічного управління компанією.

1.3. Механізми реалізації корпоративної соціальної відповідальності підприємства в нестабільних умовах

Україна, як і інші країни має власну ідентичність, зумовлену специфікою національного економічного розвитку, культурними чинниками, інституційним середовищем та динамікою громадянського суспільства, тому українська модель КСВ є унікальною, адже вона формується не лише під впливом глобальних трендів, але й з урахуванням внутрішніх потреб, історичного контексту та очікувань суспільства. Вивчення реалізації КСВ в українських умовах становить особливу наукову і практичну цінність.

Варто зазначити, що активне зацікавлення темою корпоративної соціальної відповідальності в Україні розпочалося ще на початку 2010-х років, коли національний бізнес почав усвідомлювати переваги соціально відповідальної поведінки не лише з точки зору репутаційної вигоди, а й як можливості формувати довготривалі стосунки з клієнтами, громадами, працівниками та партнерами. Відтоді спостерігається стійка тенденція до розширення участі компаній у реалізації КСВ-практик, що підтверджується збільшенням кількості учасників відповідних ініціатив, програм та публічних звітів. Так, за інформацією Центру «Розвиток КСВ» (CSR Ukraine), до сталих КСВ-практик уже долучилися десятки провідних компаній, і їхня кількість щороку зростає [60].

Серед найактивніших представників соціально відповідального бізнесу в Україні можна назвати такі компанії як Київстар, Нова пошта, ПУМБ, Фармак, Артеріум, Елекс, Інфоплюс, Сингента, Байер, МетІнвест, ДТЕК, Метінвест, Астарта-Київ, Райффайзен Банк, Кока-Кола Беверіджиз Україна, Бейкер Тіллі, Нібулон, УкрСиббанк, ПриватБанк, Укрзалізниця, Kernel, Philip Morris Україна, Ашан, McDonald's Україна, Carlsberg Україна, KAN Development, Епіцентр, Укренерго, ІТ-компанія SoftServe, Luxoft, Intellias, GlobalLogic, Genesis, OLX, Danone Україна, Shell Україна та багато інших. Ці компанії впроваджують КСВ як через класичні філантропічні ініціативи, так і через інтеграцію соціальних, екологічних і етичних принципів у щоденну операційну діяльність [60].

КСВ-стратегії в Україні реалізуються у кількох ключових напрямках. По-перше, це екологічні ініціативи: енергоефективність, утилізація відходів, зменшення викидів CO₂, підтримка зеленої енергетики, участь у міжнародних кліматичних ініціативах. Наприклад, компанія Arricano організовує щомісячні «зелені ініціативи», залучаючи до прибирання територій, озеленення міст та просвітницьких заходів щодо сталого споживання. Компанія Carlsberg Україна активно впроваджує політику сталого виробництва пива, зокрема – зниження водоспоживання та використання поновлюваних джерел енергії.

По-друге, особливе місце займають соціальні проекти: підтримка освіти, працевлаштування молоді, інклюзивність, ментальне здоров'я, гендерна рівність, підтримка ветеранів та внутрішньо переміщених осіб. Прикладом служить Київстар, який реалізує цифрові освітні ініціативи для школярів і вчителів, а також програми емоційної підтримки для абонентів і працівників. Фармак впроваджує програми для розвитку жіночого лідерства в фармацевтичній галузі. SoftServe через фонд Open Eyes реалізує десятки освітніх, медичних та соціальних проектів по всій країні.

По-третє, етична та управлінська складова КСВ проявляється у прозорій корпоративній звітності, внутрішній політиці відповідального управління, протидії корупції, впровадженні практик ESG-звітності, а також дотриманні принципів diversity & inclusion. Багато компаній, зокрема ПУМБ і Райффайзен Банк, публікують нефінансові звіти відповідно до стандартів GRI, демонструючи високий рівень прозорості.

Український бізнес поступово долучається до глобальних ініціатив, таких як UN Global Compact, Цілі сталого розвитку ООН, GRI та інші. Це не лише підвищує рівень відповідальності компаній, а й дозволяє їм інтегруватися в міжнародну економіку, відповідати вимогам іноземних партнерів, інвесторів та ринків. Особливої уваги заслуговує розвиток культури корпоративної соціальної відповідальності серед молоді в Україні, адже саме це покоління формується в умовах нових суспільних викликів, високого рівня цифрової обізнаності та зростаючої чутливості до соціальних, екологічних та етичних проблем. У червні 2021 року Центром «Розвиток КСВ» спільно з міжнародною платформою U-Report (ЮНІСЕФ) було проведено

загальнонаціональне опитування серед молоді віком 18–34 років (див. рис. 1.3) з метою визначення її ставлення до соціальної відповідальності компаній [44].

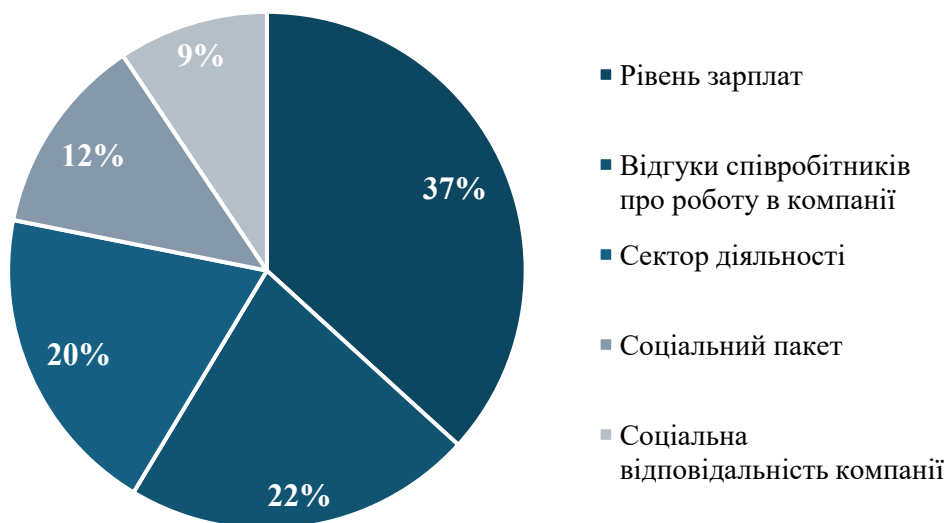


Рис. 1.3. Основні чинники, на які звертає увагу молодь при виборі роботодавця

Джерело: [29]

У ході дослідження виявлено, що 40,2% опитаних респондентів чітко усвідомлюють зміст поняття «корпоративна соціальна відповідальність бізнесу», що свідчить про високий рівень інформованості у молодіжному середовищі. Показовим є й інший індикатор – 48,2% молодих людей заявили, що їм важливо, аби компанія-роботодавець мала розвинену систему корпоративного волонтерства, це свідчить, що значна частина молоді розглядає КСВ як неформальний критерій оцінки роботодавця, або як елемент ідентичності компанії, з якою вони хотіли б асоціювати себе.

Під час вибору місця роботи для респондентів, ключовим залишається рівень заробітної плати (59,5%). На другому місці відгуки співробітників (35,4%), що вказує на вагоме значення внутрішньої репутації компанії. На третьому місці сфера діяльності (31,6%), а далі йдуть соціальний пакет (20,2%) і соціальна відповідальність компанії (15,2%). Хоча показник останнього відносно нижчий, варто враховувати загальну тенденцію зростання значущості нефінансових факторів у поведінкових моделях покоління Y та Z. Також лише 14,5% звертають увагу на впізнаваність бренду, і лише 9,2% – на склад керівництва компанії.

Щодо того, як саме компанії мають реалізовувати свою соціальну відповідальність, молодь висловлює низку очікувань (див. рис.1.4).



Рис. 1.4. Очікування молоді щодо реалізації КСВ стратегій у компаніях

Джерело: [29]

Переважає більшість респондентів (30,9%) вважає, що першочерговим напрямом має бути екологічна та зоозахисна діяльність. Наступні позиції займають профорієнтація і стажування молоді (27,3%), спонсорство та підтримка ініціатив (26,6%), соціальні проєкти, спрямовані на допомогу вразливим групам населення (24,1%) та освітня діяльність (22,1%). Такі результати чітко демонструють багатовекторність очікувань молоді, а також зростаючу потребу у відповідальній взаємодії бізнесу з соціумом через реальні дії, а не декларації. Окрему категорію питань у дослідженні було присвячено ролі бізнесу в підтримці освіти. На думку 65,5% респондентів, ключовим інструментом має бути запрошення молоді на стажування і практику. Близько чверті опитаних (25,1%) вважають доцільним проведення лекцій фахівцями-практиками, а ще 23,8% - організацію професійних тренінгів, воркшопів та обміну досвідом з викладачами. Лише 1,3% респондентів не вбачають необхідності освітніх ініціатив, як частини КСВ.

Отримані дані засвідчують поступове, але впевнене зростання соціальної обізнаності та відповідальності серед молодого покоління українців. Соціальна відповідальність бізнесу вже не сприймається виключно як вторинний елемент брендингу чи PR-активності. Натомість вона стає релевантним критерієм оцінки компаній з боку потенційних працівників, що відображає трансформацію ціннісних орієнтацій у суспільстві. Цей процес має всі шанси посилитися з часом, адже молодь, яка вже сьогодні формує частину економічно активного населення, через декілька років становитиме основу споживачів, інвесторів і лідерів думок.

З огляду на результати опитування, можна припустити, що подальше розширення КСВ-практик матиме не лише репутаційний або етичний ефект, але й прямий вплив на конкурентоспроможність бізнесу. У короткостроковій перспективі компанії, які системно реалізують КСВ та комунікують це через прозорі механізми, отримуватимуть перевагу в рекрутингу та лояльності працівників. У довгостроковій – вони формуватимуть стабільне суспільне середовище, орієнтоване на сталість, солідарність і розвиток людського капіталу. Таким чином, КСВ поступово перетворюється на обов'язкову складову стратегії бізнесу, що прагне не лише прибутку, а й довготривалого позитивного впливу.

Попри затратність, корпоративна соціальна відповідальність стає стратегічною необхідністю для сучасного бізнесу. Це вже не разові благодійні акції, а системний підхід, що забезпечує компаніям довгострокову стійкість, конкурентні переваги та довіру з боку суспільства [21]. КСВ покращує репутацію, зміцнює імідж і дає змогу виділятися серед конкурентів. Споживачі, особливо молодь, дедалі частіше обирають бренди, чії цінності збігаються з їхніми власними. Водночас КСВ позитивно впливає на внутрішнє середовище компанії – мотивує працівників, знижує плинність кадрів, формує згуртовану корпоративну культуру, а інвестори все більше звертають увагу на нефінансові показники. Соціально відповідальні компанії вважаються менш ризикованими й отримують кращий доступ до фінансування. Для малого бізнесу КСВ – це спосіб зміцнити зв'язок із громадою, підвищити лояльність клієнтів і закріпитися на ринку [36]. На сьогоднішній день, вся актуальність концепції поглинута тенденціями останніх років, серед них: пандемія COVID-19, а згодом і

повномасштабна війна, які значно поглибили цінність і необхідність системного впровадження КСВ на всіх рівнях бізнесу.

В умовах пандемії соціальна відповідальність набрала нового сенсу: пріоритетом стало забезпечення безпеки працівників, адаптація до дистанційної роботи, ментальна підтримка персоналу, а також швидка і чітка комунікація із клієнтами. КСВ перестала бути факультативною практикою – вона перетворилась на необхідний елемент стратегічного управління, що допомагав бізнесу залишатися на плаву й підтримувати свою спільноту в період глобальної невизначеності. Подальші виклики, зумовлені повномасштабним вторгненням росії в Україну, зробили КСВ ще більш затребуваною. У цих умовах український бізнес від транснаціональних корпорацій до малих підприємств став активним учасником соціальних ініціатив: підтримка ЗСУ, допомога постраждалим, створення волонтерських програм, публічна позиція у соціальних мережах. Це не просто етична відповідь на трагедію це новий стандарт присутності бізнесу в суспільстві. Показовим є те, що в умовах війни навіть малі компанії, які раніше вважали КСВ «привілеєм великих», долучаються до ініціатив, іноді в локальному або цільовому форматі, але з реальним суспільним ефектом. Змінилися й пріоритети самих програм: на перший план вийшли ініціативи з реінтеграції ветеранів, підтримки внутрішньо переміщених осіб, працевлаштування людей з інвалідністю, адаптації персоналу до умов воєнного стану. Водночас дефіцит кваліфікованих кадрів, викликаний мобілізацією та еміграцією, зумовив інтерес до КСВ як інструменту утримання та залучення працівників. Для аграрного сектору особливо актуальними стали проєкти з екологічної безпеки: заміновані поля, зруйнована інфраструктура і ризики для виробництва спонукають компанії інвестувати у незараження територій, підтримку фермерських громад і продовольчу безпеку.

На основі всіх проаналізованих даних щодо актуальності та тенденцій впровадження КСВ, а також з урахуванням сучасних викликів і кризових умов, було складено табл. 1.3. Вона систематизує основні переваги та ризики реалізації КСВ-підходів для підприємств у нестабільному середовищі.

Плюси та мінуси впровадження КСВ-стратегій у нестабільних умовах

| Плюси | Мінуси |
|---|--|
| Покращення іміджу та репутації компанії в очах громадськості, партнерів і клієнтів. | Значні фінансові витрати на запуск, реалізацію та моніторинг КСВ-програм. |
| Залучення лояльних споживачів, орієнтованих на етичні цінності. | Ризик поверхневого або формального підходу, що призводить до репутаційних втрат (greenwashing, bluewashing). |
| Підвищення мотивації працівників, згуртованості колективу та зменшення плинності кадрів. | Необхідність постійної звітності, прозорої комунікації та дотримання стандартів. |
| Позитивний вплив на бренд-капітал та конкурентоспроможність на ринку. | Високі вимоги до кадрових ресурсів — потреба в спеціалістах зі сталого розвитку, комунікацій та аудиту. |
| Розширення партнерських зв'язків з громадськими, освітніми та благодійними організаціями. | Складність у вимірюванні реального ефекту соціальних ініціатив. |
| Підвищення шансів залучення інвесторів, які орієнтуються на ESG-індикатори. | Можлива недовіра з боку суспільства до щирості мотивів компанії. |
| Позитивний внесок у вирішення суспільних проблем, зміцнення довіри населення. | Ризик негативної реакції у випадку невдалої реалізації КСВ-проектів або комунікаційних помилок. |
| Підвищення внутрішньої стійкості підприємства до зовнішніх шоків (війна, пандемія, економічні кризи). | Високі очікування від суспільства можуть спричинити тиск на компанію. |
| Розширення ринків збуту через відповідність міжнародним стандартам сталого розвитку. | Для малого бізнесу реалізація КСВ може бути економічно обтяжливою. |
| Можливість отримання податкових пільг або преференцій для соціально орієнтованого бізнесу. | Неоднозначне законодавче регулювання КСВ в Україні — відсутність єдиних обов'язкових норм. |
| Активне залучення молоді через корпоративне волонтерство та освітні ініціативи. | Необхідність врахування нових вразливих груп населення (внутрішньо переміщені особи, ветерани, люди з інвалідністю). |
| Зміцнення зв'язку з локальними громадами та підвищення соціальної капіталізації бізнесу. | Підвищене навантаження на управлінський персонал щодо інтеграції КСВ у всі бізнес-процеси. |

Джерело: складено автором

Серед ключових переваг КСВ слід виділити посилення репутації компаній, що, у свою чергу, сприяє зростанню довіри з боку споживачів, партнерів та інвесторів. У контексті нової етики споживання особливо молодь демонструє підвищену чутливість до соціально відповідальної поведінки брендів, що перетворює КСВ на інструмент залучення й утримання цільової аудиторії. Внутрішньо КСВ стимулює підвищення рівня мотивації працівників, зміцнення корпоративної культури, зменшення плинності кадрів, що є критично важливим у період дефіциту кваліфікованої робочої сили на українському ринку.

КСВ також сприяє розширенню партнерських зв'язків з освітніми, благодійними та громадськими інституціями, дозволяє будувати сталі відносини з локальними громадами та сприяє зміцненню соціального капіталу. В умовах глобальних викликів соціальна відповідальність бізнесу отримала нове звучання.

Водночас реалізація КСВ пов'язана з низкою об'єктивних обмежень: високі фінансові витрати, складність в оцінці ефективності проєктів, потреба в кваліфікованих кадрах та необхідність дотримання принципів прозорості. Для малого та середнього бізнесу витрати на реалізацію КСВ-програм можуть бути економічно обтяжливими, особливо без державної підтримки чи податкових стимулів. Також існує ризик репутаційних втрат у разі нещирого або формального підходу до реалізації соціальних ініціатив, таких як явища *greenwashing* та *bluwashing*.

У нестабільних умовах громадськість вимагає від бізнесу не тільки прибутковості, але й активної участі у розв'язанні критичних соціальних проблем. У разі помилкових або нечітких комунікацій компанія може зіткнутися з критикою або втратою довіри. КСВ у нестабільному середовищі – це не лише можливість для позитивного іміджевого позиціонування, а й стратегічна відповідь на нові виклики. Її ефективність залежить від системного підходу, щирості намірів, готовності до змін та залучення усіх стейкхолдерів. Однією з компаній, яка продемонструвала активність у реалізації КСВ-стратегій в складних умовах, є українське аграрне підприємство ДП «Сантрейд» - дочірня структура міжнародного холдингу «Bunge». Її досвід є показовим прикладом того, як відповідальний бізнес може поєднувати комерційні цілі з соціальним внеском у розвиток суспільства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ДП «САНТРЕЙД»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ДП «Сантрейд»

Агробізнес завжди був ключовою складовою української економіки, відображаючи як господарський потенціал держави, так і її історичну аграрну ідентичність. Географічне положення України відіграє вирішальну роль у розвитку сільського господарства. Близько 60% території країни, що становить орієнтовно 24 млн гектарів, займають чорноземні ґрунти – це приблизно 25% світових запасів чорнозему [14;4]. Ці ґрунти, багаті на гумус та мінерали, створюють ідеальні умови для вирощування широкого спектра сільськогосподарських культур.

Завдяки таким природним перевагам Україна стабільно входить до десятки найбільших експортерів сільськогосподарської продукції у світі. До основного переліку експортованої продукції належать зернові (пшениця, кукурудза), олійні культури, соняшникова олія та ріпак [29]. При цьому аграрна промисловість України вирізняється високою рентабельністю, що зумовлено як багатством ґрунтів, так і впровадженням сучасних агротехнологій, ефективного управління та орієнтації на міжнародні ринки [38]. Успішна діяльність агросектору забезпечує фінансову підтримку економіки країни, сприяє розвитку внутрішнього господарства, формує законодавчу базу, орієнтовану на підтримку галузі, зміцнює конкурентну позицію держави на глобальному ринку та стимулює науково-технічний прогрес через академічне співробітництво. Важливою тенденцією крайніх років стало залучення малих фермерських господарств у складі агрохолдингів, що дозволило гарантувати їм економічну незалежність і гнучкість організаційних структур у відповідь на зміни зовнішнього середовища [38].

Серед підприємств, що демонструють сталість і стратегічну гнучкість в аграрному секторі, окрему увагу заслуговує дочірнє підприємство з іноземною інвестицією «Сантрейд», загальну характеристику якої зазначено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика підприємства ДП «САНТРЕЙД»

| № | Зміст необхідних відомостей | Інформація |
|----|---|--|
| 1 | Повна та скорочена назва підприємства | ДОЧІРНЄ ПІДПРИЄМСТВО З ІНОЗЕМНОЮ ІНВЕСТИЦІЄЮ «САНТРЕЙД» або ДП «САНТРЕЙД» |
| 2 | Дата проведення державної реєстрації | 26.01.1998 |
| 3 | Поштова та юридична адреси підприємства | 01054, Україна, місто Київ, вулиця Хмельницького Богдана (шевченківський Р-н), будинок, 19-21А |
| 4 | Вид діяльності (основний) за кодом галузі | 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами 10.41 Виробництво олії та тваринних жирів 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин 46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами 52.10 Складське господарство 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту |
| 5 | Код ЄДРПОУ | 25394566 |
| 6 | Органи управління | Загальні збори |
| 7 | Форма власності | Недержавна власність |
| 8 | Статутний капітал | 8 500 100 ₪ |
| 9 | Директор | Ружицький Анджей Александер |
| 10 | Власник (засновник) | Закрите АТ «КОНІНКЛЕКЕ БУНГЕ Б. В.», Нідерланди, 100% |

Джерело: складено автором на основі: [5;26;12]

Дочірнє підприємство з іноземною інвестицією «Сантрейд» (далі – ДП «Сантрейд») є одним із ключових учасників агропромислового комплексу на території України. За організаційно-правовою формою це дочірнє підприємство, зареєстроване 26 січня 1998 року Шевченківською районною державною адміністрацією в місті Києві [5].

ДП «Сантрейд» має розгалужену регіональну структуру, до складу якої входять:

- Східна філія;
- Західна філія;
- Центральна філія;
- Причорноморська філія;
- Долинська філія;
- Просянська філія;
- Тростянецька філія.

Компанія є частиною міжнародної Групи BUNGE, її засновниками виступають: Bunge S.A. (Швейцарія, 99%) та Koninklijke Bunge S.V. (Нідерланди, 1%), а кінцевим власником є холдинг Bunge. Генеральним директором ДП «Сантрейд» є Ружицький Анджей Александер [5;15].

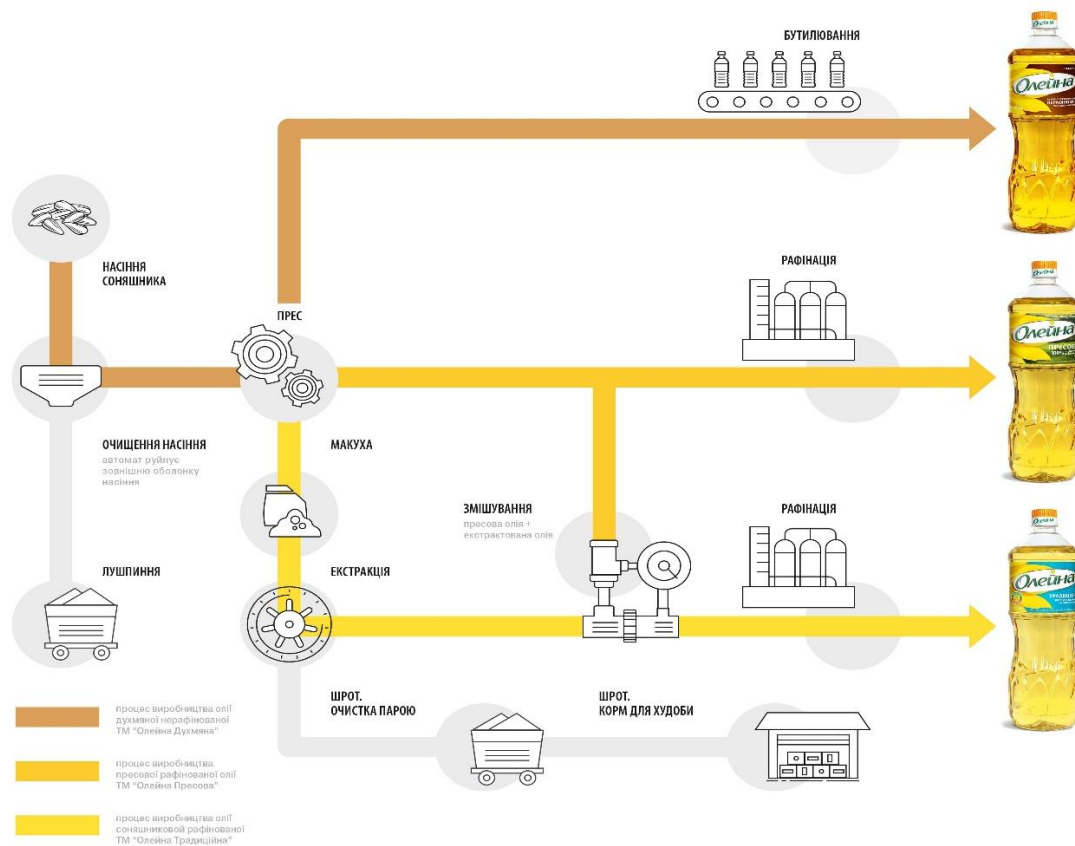


Рис. 2.1. Технологічна схема виробництва соняшникової олії ТМ «Олейна»

Джерело: [13]

Основні напрями діяльності компанії охоплюють закупівлю, переробку, зберігання та експорт зернових і олійних культур, а також виробництво харчових продуктів під відомими в Україні торговими марками, зокрема: «Олейна», «Розумниця» та «Золота краплинка», що зображені на рис. 2.2 [9].



Рис. 2.2. Основні торговельні марки компанії в Україні

Джерело: [13]

Крім того, компанія реалізує продукцію під міжнародними брендами групи BUNGE, такими як: Ideal, Vénusz, Floriol (Угорщина), Kujawski (Польща), Unisol (Румунія), Kaliakra (Болгарія) тощо. У виробничому портфелі компанії – рослинна олія, корми, маргарин, майонез, цукор, борошно та суміші [5].

Діяльність групи BUNGE в Україні розпочалась у 2002 році з розвитку агробізнесу та виробництва рафінованої олії. Сьогодні в її склад входять наступні підприємства [5;15]:

- ДП «Сантрейд» – один з найбільших зернотрейдерів і виробників соняшникової олії в Україні;
- ПрАТ «Дніпропетровський олійноекстракційний завод» (ДООЗ), що здійснює екстракцію, рафінацію та фасування олії;
- ТОВ «Грінтур-Екс» – перевалка і зберігання зернових і технічних культур;
- ТОВ «Нова Європейська Компанія» – перевалка соняшникової олії;
- ТОВ «Європейська транспортна стивідорна компанія» – екстракція соняшникової та соєвої олії;

- ТОВ «Юнітранс» – учасник логістичного комплексу біля причалів Миколаївського морського торговельного порту;

- ТОВ «Елеватортрейд»;

- ТОВ «Миколаївський перевантажувальний комплекс».

ДП «Сантрейд» виступає як операційний трейдер групи BUNGE в Україні, їх логотип зображений на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Логотип компанії Bunge та її представника в Україні – ДП «Сантрейд»

Джерело: [13]

Компанія забезпечує експортні поставки сільськогосподарської продукції, а також займається виробництвом та реалізацією продуктів переробки насіння соняшника – як у наливній формі, так і в фасованій у ПЕТ-пляшках. Частина продукції виготовляється під власними торговими марками, інша на замовлення.

Особливо слід відзначити, що ДП «Сантрейд» є виробником і дистриб'ютором однієї з найвідоміших торгових марок в Україні – «Олейна», яка займає провідні позиції на ринку рафінованої олії [15].

У 2017 році ДП «Сантрейд» посів 35-е місце у рейтингу ТОП-100 найбільших підприємств України. У 2018 році став лідером з експорту сої, увійшов до п'ятірки найкращих експортерів пшениці, кукурудзи та зернових, а також восьмим серед експортерів ріпаку. У 2020 році Миколаївський ОЕЗ» встановив рекорд з переробки понад 1 млн. тон насіння соняшнику – найвищий показник серед усіх заводів України.

Детальніша інформація про діяльність компанії наведена в таблиці 2.2, яка демонструє повну хронологію розвитку ДП «Сантрейд» за весь період його перебування на ринку України, тобто з 1998 по 2025 роки.

Хронологія розвитку ДП «САНТРЕЙД» за 1998 – 2025 рр.

| Рік | Подія |
|------|---|
| 1 | 2 |
| 1998 | Заснування та реєстрація підприємства ДП «Сантрейд». Початок виробництва олії «Олейна» в Україні. |
| 2002 | Компанія Bunge входить на український ринок через придбання компанії Cereol, до складу якої входив бренд «Олейна» та інші активи. |
| 2004 | Інвестування в розширення інфраструктури в Україні, включаючи розвиток елеваторів та логістичних потужностей. |
| 2009 | Переорієнтація на перевантаження зернових вантажів і початок виробництва майонезу. |
| 2010 | Придбання «Тростянецького елеватора». |
| 2011 | Придбання терміналу «Грінтур-Екс». |
| 2014 | Інвестиції у модернізацію терміналу «Грінтур-Екс» - 40 млн грн. |
| 2016 | Запуск МЕЗ на Миколаївщині. Відкриття виробничо-перевантажувального комплексу (\$180 млн інвестицій). |
| 2017 | 2-ге місце серед виробників шроту, 2-ге місце з рафінованої олії, 5-те місце серед експортерів пшениці й кукурудзи. 35-те місце в ТОП-100 підприємств України. |
| 2018 | Лідер експорту сої, пшениці, кукурудзи, ріпаку. |
| 2019 | Будівництво заводу «Дакса-Бунге-Україна». Вхід у топ 100 найбільших експортерів з часткою 5,5%. |
| 2020 | Запуск заводу з глибокої переробки кукурудзи. Виділення \$2,5 млн на боротьбу з наслідками пандемії, підтримуючи охорону здоров'я та боротьбу з голодом у громадах, де вона працює. |
| 2021 | Впровадження технології SENUMAC. ТОП-100 найбільших приватних компаній. «Миколаївський ОЕЗ» переробив понад 1 млн. тон насіння соняшнику, такі обсяги стали рекордними серед усіх українських заводів з переробки олійних культур. |
| 2022 | Входження до ТОП-50 експортерів України. Збитки 1,8 млрд грн через повномасштабне вторгнення. Тимчасове закриття офісів в Україні та призупинення роботи двох заводів з переробки олійних культур у Миколаєві та Дніпрі. Термінал «Грінтур-Екс» постраждав від обстрілів. |
| 2023 | Надання гуманітарної допомоги на суму \$1 млн у вигляді бутильованої олії та пшениці, а також виділення благодійних внесків на підтримку організацій в Україні. Компанія повністю виходить з російського ринку. «Дніпропетровський ОЕЗ» відновив роботу. |
| 2025 | ДП «Сантрейд» залишається одним із провідних експортерів зернових та олійних культур в Україні, завершення наслідків збитків після 2022 року. |

Джерело: складено автором на основі [18;3;53;25;54;16;72;77;37;10]

Основними цінностями компанії є [внутрішній кодекс компанії]:

- чесність: у своїй діяльності компанія керується принципами чесності та справедливості. Кожне прийняте рішення та кожна дія співробітників мають базуватись на етичних стандартах, що сприяє формуванню довготривалих довірчих стосунків із партнерами, клієнтами та колегами;

- командна робота: спільний успіх компанії ґрунтується на досягненнях кожного співробітника. Робота в єдиній команді, орієнтованій на загальні цілі, дозволяє досягати високих результатів в інтересах компанії та її акціонерів;

- соціальна відповідальність: компанія активно підтримує соціально-економічний розвиток громад, сприяє особистісному зростанню своїх працівників та відповідально ставиться до збереження навколишнього середовища;

- підприємницький дух: компанія заохочує ініціативність, прагнення до самореалізації та досягнення результатів. Розкриття потенціалу кожного працівника є важливою складовою загального успіху;

- відкритість і довіра: організаційна культура компанії побудована на відкритості до нових ідей і думок. Взаємна довіра між колегами є основою ефективної командної взаємодії та прийняття зважених рішень.

Головною місією компанії є: будівництво логістичних шляхів між фермерами та споживачами для забезпечення світу основними продуктами харчування, кормами та паливом [26].

ДП «Сантрейд» застосовує лінійно-функціональну структуру управління (див. рис. 2.4), яка дозволяє ефективно керувати великою компанією з різноманітними напрямками діяльності. Завдяки чітко визначеній ієрархії, кожен співробітник знає свої обов'язки та права, а функції в компанії розподілені між різними підрозділами відповідно до їхньої спеціалізації. Така структура забезпечує не лише впорядкованість у роботі, а й високий рівень контролю за виконанням завдань. Водночас компанія приділяє значну увагу формуванню корпоративних норм та цінностей, що сприяє створенню здорового робочого середовища. Обговорення і узгодження рішень на

різних рівнях управління є важливим аспектом діяльності компанії, що дозволяє досягати взаєморозуміння між співробітниками та керівництвом.

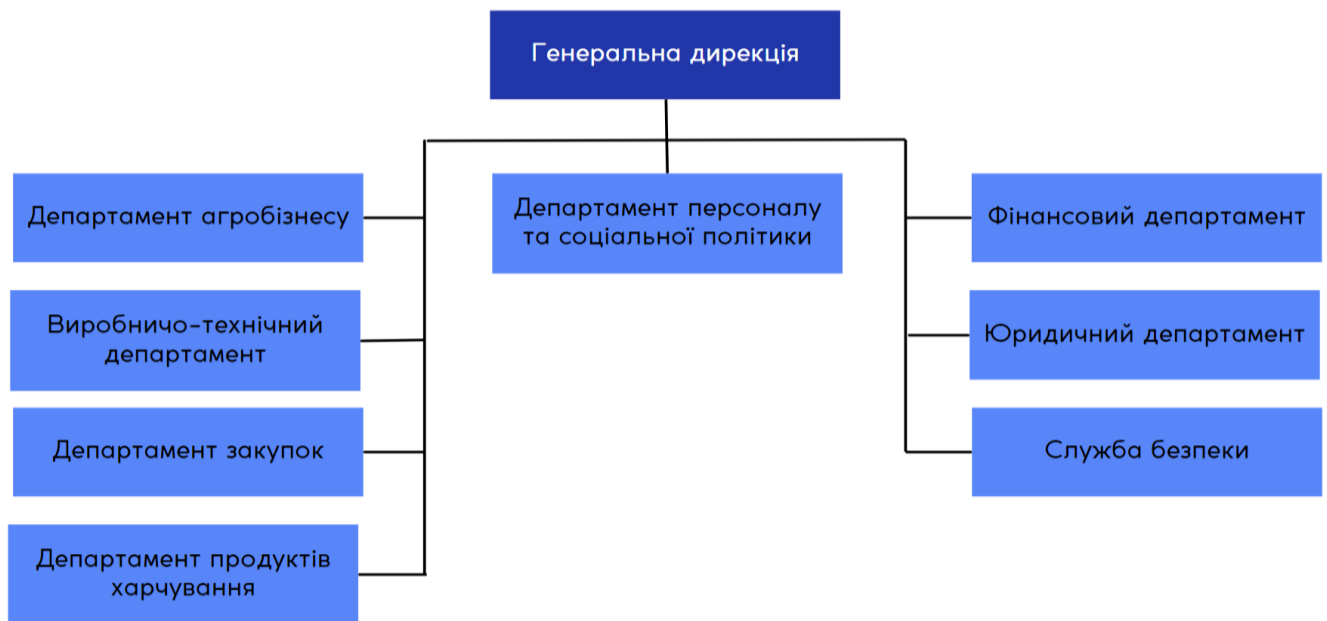


Рис. 2.4. Схематичне відображення організаційної структури ДП «Сантрейд»

Джерело: складено автором на підставі досліджених даних компанії

Крім того, в компанії впроваджено ситуаційний підхід до вирішення проблем, що сприяє гнучкості у прийнятті рішень. Це дозволяє враховувати індивідуальні обставини кожної ситуації та надавати співробітникам можливості для самовираження і розвитку їх професійних навичок.

Переваги лінійно-функціональної структури управління в ДП «Сантрейд» є:

- чіткість і узгодженість дій: завдяки визначеним правилам і процедурам, кожен співробітник знає, які дії мають бути виконані та якими є очікувані результати. Це робить процес прийняття рішень не лише прозорим, але й передбачуваним;
- підвищена відповідальність: керівники підрозділів чітко усвідомлюють свою відповідальність за результати роботи своїх команд, що підвищує ефективність і мотивацію працівників;
- оперативність у прийнятті рішень: завдяки чіткій ієрархії, компанія здатна швидко реагувати на виклики ринку та адаптуватися до змін, що особливо важливо в умовах динамічного середовища.

Однак, як і будь-яка організаційна структура, лінійно-функціональна модель має свої недоліки. Одним із головних є обмежена комунікація: через ієрархічну структуру інформація між вищим керівництвом та виконавцями може передаватися нерівномірно, що іноді впливає на ефективність взаємодії. Ця проблема може призводити до затримок у передачі важливої інформації або нерозуміння завдань на різних рівнях.

Організаційна структура компанії (див. рис. 2.4) з генеральною дирекцією включає наступні структурні підрозділи: департамент агробізнесу, виробничо-технічний департамент, департамент закупок, департамент персоналу та соціальної політики, департамент продуктів харчування, фінансовий департамент, юридичний департамент, служба безпеки. Одним з факторів середовища контролю компанії є чіткий розподіл функцій між структурними підрозділами компанії, розподіл обов'язків між співробітниками кожного підрозділу, а також ефективна взаємодія між відповідними підрозділами в процесі здійснення діяльності.

Разом з тим, український аграрний сектор у XXI столітті зіткнувся з низкою безпрецедентних викликів, що можна побачити в табл. 2.2. До 2014 року значна частина аграрної продукції експортувалась до росії та країн СНД, однак початок воєнного конфлікту змусив аграріїв терміново переорієнтуватися на західні ринки. Цей перехід супроводжувався розривом усталених зв'язків, мовними та логістичними бар'єрами, що вимагали змін у стратегії експорту [38]. Ситуація значно ускладнилась після повномасштабного вторгнення у 2022 році: блокування Чорноморських портів стало серйозним ударом по зовнішній торгівлі. У відповідь ЄС ініціював проєкт «Шляхи солідарності», в рамках якого з травня 2022 до квітня 2024 року було експортовано понад 136 млн тон продукції, зокрема 70 млн тон зернових та олійних культур [65]. Ускладнення також спричинили торговельні суперечки, зокрема з Польщею, де фермери виступали проти імпорту української продукції [38;65;1]. Крім того, пандемія COVID-19 спричинила логістичні збої, перебої з матеріалами та зниження виробничих потужностей. Станом на 2025 рік агросектор продовжує модернізувати логістику, розширювати співпрацю з ЄС, впроваджувати агротехнології та адаптуватися до нових викликів [38].

Одним із прикладів підприємств, які навіть у найскладніші періоди не лише зберегли стабільність своєї діяльності, а й активно підтримували працівників, демонструючи високий рівень соціальної відповідальності, є ДП «Сантрейд».

Під час пандемії COVID-19 компанія оперативно перевела всіх працівників, чия діяльність дозволяла дистанційний формат, на віддалену роботу. Для тих, хто мав бути присутнім на робочому місці (наприклад, охорона, прибиральниці, заводський персонал), компанія організувала безпечні умови праці: закуповувалися захисні маски, антисептики, засоби для дезінфекції приміщень, очищувачі повітря. Основною метою стало забезпечення здоров'я працівників і безперервності виробничих процесів, що дозволило зберегти робочі місця та гарантувати виплату заробітної плати в складний період.

Особливо гострі виклики постали перед компанією у 2022 році – з початком повномасштабного вторгнення росії. У цей період ДП «Сантрейд» не лише зазнав фінансових втрат, зокрема отримавши збиток у розмірі понад 1,8 мільярда гривень, але й змушений був вирішувати критичні гуманітарні питання [17]. Компанія організувала евакуацію співробітників з окупованих територій, забезпечивши їх тимчасовим житлом у безпечних регіонах України та за кордоном. Співробітникам, які втратили домівки, надавалась комплексна підтримка. Навіть у перші дні вторгнення, коли більшість бізнес-процесів були паралізовані, працівникам продовжували виплачувати заробітну плату.

Крім того, у відповідь на енергетичну кризу та блекауту, компанія надала співробітникам засоби автономного живлення – павербанки та зарядні станції типу EcoFlow, що дало змогу працівникам залишатися на зв'язку, працювати та забезпечувати сім'ї в умовах відсутності електропостачання. Це стало не лише практичною допомогою, але й символом турботи компанії про добробут своїх людей, їхню безпеку та комфорт у найважчі моменти.

З 2023 року підприємство поступово відновлювало економічну стабільність, а вже у 2025 році завершило процес ліквідації наслідків фінансових втрат, понесених у 2022 році [17]. Попри виклики, компанія не лише не залишила український ринок, а й розширила напрями соціальної діяльності.

На підставі даних Консолідованої звітності про прибутки або збитки та інший сукупний дохід та Консолідованого звіту про фінансовий стан підприємства було розраховано показники, що характеризують фінансово-економічний стан ДП «Сантрейд» за 2023 – 2024 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ДП «Сантрейд» за 2023-2024 рр.

| № | Показник | Роки | | Абсолютне відхилення | Темп зростання (зниження), % |
|----|---|----------|----------|----------------------|------------------------------|
| | | 2023 | 2024 | | |
| 1 | Дохід від реалізації продукції, (товарів, робіт, послуг) | 18365388 | 27910596 | 9545208 | 51,97% |
| 2 | Чистий дохід від реалізації продукції, (товарів, робіт, послуг) | 15304490 | 23258830 | 7954340 | 51,97% |
| 3 | Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб | 409 | 374 | -35 | -8,56% |
| 4 | Середньорічна вартість основних виробничих засобів | 658306 | 1002577 | 344271 | 52,30% |
| 5 | Фонд оплати праці штатних працівників | 252212 | 291856 | 39644 | 15,72% |
| 6 | Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 12645085 | 20488004 | 7842919 | 62,02% |
| 7 | Валовий прибуток | 2659405 | 2770826 | 111421 | 4,19% |
| 8 | Інші операційні доходи | 647779 | 998459 | 350680 | 54,14% |
| 9 | Адміністративні витрати | 205312 | 298765 | 93453 | 45,52% |
| 10 | Інші операційні витрати | 250260 | 207337 | -42923 | -17,15% |
| 11 | Витрати на збут | 1185462 | 956326 | -229136 | -19,33% |
| 12 | Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції | 14035859 | 21743095 | 7707236 | 54,91% |
| 13 | Фінансовий результат від операційної діяльності: | 1666150 | 2306857 | 640707 | 38,45% |
| | Фінансовий результат до оподаткування: прибуток | 965584 | 1486975 | 521391 | 54,00% |
| 14 | Чистий прибуток | 774567 | 1157823 | 383256 | 49,48% |
| 15 | Середньомісячна заробітна плата штатного працівника, тис. грн | 51,39 | 65,03 | 13,64 | 26,55% |
| 16 | Фондоозброєність | 1609,55 | 2680,69 | 1071,14 | 66,55% |
| 17 | Рентабельність діяльності, % | 5,52 | 5,33 | -0,19 | * |
| 18 | Рентабельність продукції, % | 21,03 | 13,52 | -7,51 | * |
| 19 | Рентабельність персоналу, % | 1893,81 | 3095,78 | 1201,98 | * |

Джерело: розраховано автором на підставі [Додаток В, Додаток Г]

Проаналізувавши дані табл. 2.3 можна зробити висновок, що дохід від реалізації продукції зріс на 51,97%, а чистий прибуток – на 51,9%, що свідчить про зростання обсягів виробництва та реалізації, а також про покращення загальної фінансової стабільності підприємства. У той же час спостерігається скорочення середньооблікової чисельності працівників на 8,5%, це свідчить про оптимізацію кадрової структури чи автоматизацію процесів. Позитивним є зростання продуктивності праці на 66,1%, це підтверджує підвищення ефективності використання персоналу. Особливу увагу слід звернути на зростання рентабельності продукції з 5,93% до 7,94% та рентабельності підприємства з 1893,81 тис. грн до 3095,73 тис. грн, що є свідченням загального покращення фінансового стану підприємства та здатності ефективно функціонувати навіть за умов нестабільності.

Особливо показовим є те, що позитивна динаміка у 2023–2024 роках відбулася після їх збиткової діяльності у 2022 році. Згідно з даними за цей рік [Додаток Г], підприємство зазнало чистого збитку у розмірі понад 1,8 млн. грн., а рентабельність була від'ємною. Проведений аналіз свідчить про те, що ДП «Сантрейд» не лише змогло подолати кризові явища попередніх періодів, а й вийшло на траєкторію сталого зростання, демонструючи високий рівень адаптивності та ефективного використання ресурсів.

Таким чином, діяльність ДП «Сантрейд» у період нестабільності стала прикладом ефективного кризового управління, дбайливого ставлення до персоналу та глибокої соціальної відповідальності, що посилює довіру до українського бізнесу як з боку громадян, так і міжнародних партнерів. Попри виклики пандемії, повномасштабної війни, економічних втрат і загроз безпеці, компанія зберегла робочі місця, підтримала співробітників, організувала евакуацію, забезпечувала захисними засобами та долучилася до благодійних ініціатив на користь військових, дітей і постраждалих громад. Такий підхід відображає загальні риси аграрного сектору України, який залишається однією з найстійкіших і стратегічно важливих галузей національної економіки. Його розвиток забезпечує продовольчу безпеку, валютну стабільність, інновації, зайнятість населення та укріплює міжнародний імідж України, як надійного та соціально відповідального аграрного партнера.

2.2. Аналіз ефективного використання персоналу ДП «Сантрейд»

Ефективність використання персоналу є ключовим чинником стабільного функціонування будь-якого підприємства, оскільки саме людський ресурс виступає рушієм організаційного розвитку, інновацій та досягнення стратегічних цілей. Раціональне управління трудовими ресурсами передбачає комплекс заходів, спрямованих на забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, їх професійний розвиток, мотивацію та ефективне розміщення у структурі компанії. Кадрова політика сучасного підприємства повинна бути гнучкою, системною та відповідати як внутрішнім потребам компанії, так і зовнішнім викликам ринку праці.

ДП «Сантрейд», як дочірнє підприємство транснаціональної компанії BUNGE, здійснює свою діяльність відповідно до міжнародних підходів у сфері управління персоналом. Зокрема, управлінські процеси відповідають вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2015, у якому передбачено чіткі положення щодо забезпечення компетентності працівників, планування людських ресурсів та моніторингу результативності персоналу (пункти 7.1.2 «Люди» та 7.2 «Компетентність») [71]. Водночас підприємство суворо дотримується вимог українського законодавства, зокрема Кодексу законів про працю України, Закону України «Про охорону праці», а також інших нормативно-правових актів, що регламентують трудові відносини.

Така подвійна орієнтація на міжнародні та національні вимоги дозволяє компанії не лише підтримувати високий рівень організації праці, а й бути соціально відповідальною по відношенню до своїх працівників. Важливими елементами кадрової стратегії ДП «Сантрейд» є: системне планування потреб у персоналі; професійний розвиток працівників; об'єктивна оцінка результативності; соціальна підтримка персоналу; прозорість і відкритість кадрових процесів.

Детальний аналіз структури персоналу ДП «Сантрейд» дає змогу виявити особливості кадрового складу підприємства, оцінити ефективність його використання, виявити можливі резерви та напрями удосконалення кадрової політики.

У контексті аналізу ефективного використання трудових ресурсів важливим елементом є вивчення структури персоналу підприємства. З табл. 2.4 видно, що на ДП «Сантрейд» структура працівників поділяється на дві основні категорії: управлінський персонал (до якого належать спеціалісти, керівники та службовці) та технічний персонал (який включає технічних спеціалістів та інший персонал).

Таблиця 2.4

Аналіз структури працівників ДП «Сантрейд» за 2023-2024 рр.

| № | Показник | 2023 р. | | 2024 р. | | Відхилення | |
|--------|---|---------|-------|---------|-------|----------------------|---------------------------|
| | | осіб | % | осіб | % | Абсолютне, +/-, осіб | Структурні зрушення, п.п. |
| 1 | Середньооблікова кількість штатних працівників: | 409 | 100 | 374 | 100 | -35 | * |
| 1.1. | <i>Управлінський:</i> | | | | | | |
| 1.1.1. | - спеціалісти | 177 | 43,28 | 165 | 44,12 | -12 | 0,84 |
| 1.1.2. | - керівники | 52 | 12,71 | 48 | 12,83 | -4 | 0,12 |
| 1.1.3. | - службовці | 60 | 14,67 | 53 | 14,17 | -7 | -0,50 |
| | Разом | 289 | 70,66 | 266 | 71,12 | -23 | * |
| 1.2. | <i>Технічний:</i> | | | | | | |
| 1.2.1. | - технічні спеціалісти | 112 | 27,38 | 102 | 27,27 | -10 | -0,11 |
| 1.2.2. | - інший персонал | 8 | 1,96 | 6 | 1,60 | -2 | -0,35 |
| | Разом | 120 | 29,34 | 108 | 28,88 | -12 | * |

Джерело: створено автором за даними з кадрового відділу

З аналізу табл. 2.4 видно, що у 2024 році загальна чисельність працівників зменшилася на 35 осіб, що може бути наслідком оптимізаційних заходів у відповідь на нестабільні економічні умови. Найбільшу частку в структурі персоналу становлять спеціалісти, їх частка залишається найвищою як у 2023, так і в 2024 році (понад 43%), що свідчить про важливість цієї категорії працівників для діяльності підприємства. Кількість керівників зменшилася на 4 особи, однак їх частка в загальній структурі зросла на 0,12 в.п., що може свідчити про збереження управлінського ядра компанії. Аналогічна ситуація спостерігається серед спеціалістів, чисельність яких зменшилась на 12 осіб, а частка зросла на 0,84 в.п. Водночас кількість службовців зменшилась на

7 осіб, а їхня частка незначно скоротилася. У складі технічного персоналу відбулося зменшення на 12 осіб, зокрема технічних спеціалістів стало менше на 10, а іншого персоналу – на 2 особи. Саме інший персонал займає найменшу частку у структурі, ця тенденція зберігається в обох роках.

Динаміку змін у структурі працівників ДП «Сантрейд» за гендерним складом наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка гендерного складу працівників ДП «Сантрейд» за 2023-2024 рр.

| Стать | Кількість по роках, осіб | | У % до загальної чисельності (питома вага) | | Відхилення | |
|---|--------------------------|---------|--|---------|----------------------|---------------------------|
| | 2023 р. | 2024 р. | 2023 р. | 2024 р. | абсолютне, +/-, осіб | структурні зрушення, п.п. |
| Середньооблікова кількість штатних працівників, в цілому | | | | | | |
| Жінки | 200 | 185 | 48,90 | 49,47 | -15 | 0,57 |
| Чоловіки | 209 | 189 | 51,10 | 50,53 | -20 | -0,57 |
| Разом | 409 | 374 | 100 | 100 | -35 | * |
| Управлінський персонал | | | | | | |
| Жінки | 142 | 132 | 49,13 | 49,62 | -10 | 0,49 |
| Чоловіки | 147 | 134 | 50,87 | 50,38 | -13 | -0,49 |
| Разом | 289 | 266 | 100 | 100 | -23 | * |
| Технічний персонал | | | | | | |
| Жінки | 58 | 53 | 48,33 | 49,07 | -5 | 0,74 |
| Чоловіки | 62 | 55 | 51,67 | 50,93 | -7 | -0,74 |
| Разом | 120 | 108 | 100 | 100 | -12 | * |

Джерело: створено автором за даними з кадрового відділу

У загальній середньообліковій чисельності штатних працівників за 2024 рік частка жінок дещо зросла – з 48,90% до 49,47%, незважаючи на зменшення їх абсолютної кількості на 15 осіб. Водночас частка чоловіків зменшилась на 0,57 в.п., хоча вони все ще становлять домінуючу категорію (50,53%). Це свідчить про поступову тенденцію до вирівнювання гендерного балансу на підприємстві.

В управлінському персоналі у 2024 році спостерігається зростання частки жінок з 49,13% до 49,62%, попри скорочення їх кількості на 10 осіб. Чоловіків серед

управлінського складу зменшилося на 13 осіб, а їхня частка знизилася до 50,38%. Такий розподіл підтверджує практично рівне представництво обох статей на управлінському рівні. Важливо зазначити, що за даними з кадрового відділу, на підприємстві велика частка керівних посад обіймається жінками, що свідчить про відсутність дискримінації за гендерною ознакою та дотримання принципів рівності можливостей. У складі технічного персоналу також спостерігається зростання частки жінок – з 48,33% до 49,07%, при цьому кількість чоловіків зменшилася на 7 осіб, а їх питома вага впала до 50,93%. Така динаміка вказує на поступове наближення до гендерної рівності серед технічних посад, де традиційно переважає чоловіча праця.

Задля аналізу вікової структури працівників ДП «Сантрейд» звернемо увагу, що ДП «Сантрейд» є дочірнім підприємством великої міжнародної компанії, розташованим в Україні та виконує здебільшого адміністративно-логістичні функції головного офісу, його кадрова структура має певну специфіку. На відміну від типових виробничих підприємств аграрної галузі, де більшість зайнятих – це представники робітничих професій молодшого або середнього віку, у даному випадку переважає старший контингент співробітників. Це може бути пов'язано з кількома факторами:

- високі вимоги до професійного досвіду, який частіше мають працівники старшого віку;
- стабільність і довготривалі трудові відносини, характерні для людей, які вже тривалий час працюють у компанії та володіють необхідною експертизою;
- складна ситуація на ринку праці в умовах війни, коли молодь або перебуває у процесі навчання, або змінює місце проживання, або мобілізована чи перебуває у зоні ризику мобілізації;
- низька зацікавленість молоді у «традиційних» корпоративних структурах, яка тяжіє до гнучкого графіка, стартапів або міжнародної міграції;
- конкуренція з боку міжнародних компаній з гнучкими умовами праці, які активніше залучають представників покоління «Зет».

Перевіримо зазначену гіпотезу, звернувшись до даних табл. 2.6, у якій відображено динаміку вікової структури персоналу підприємства за останні два роки.

Динаміка вікової структури персоналу ДП "Сантрейд" за 2023-2024 рр.

| Вік | 2023 | | 2024 | | Відхилення | |
|--------------------|-----------------|----------------|-----------------|----------------|------------|---------------------------|
| | Кількість, осіб | Питома вага, % | Кількість, осіб | Питома вага, % | Абс., осіб | Структурні зрушення, п.п. |
| Молодь до 20 років | 28 | 6,85 | 24 | 6,42 | -4 | -0,43 |
| Від 21 до 30 років | 59 | 14,43 | 51 | 13,64 | -8 | -0,79 |
| Від 31 до 40 років | 117 | 28,61 | 113 | 30,21 | -4 | 1,61 |
| Від 41 до 55 років | 161 | 39,36 | 154 | 41,18 | -7 | 1,81 |
| Старше 56 років | 44 | 10,76 | 32 | 8,56 | -12 | -2,20 |
| Разом | 409 | 100 | 374 | 100 | -35 | * |

Джерело: створено автором за даними з кадрового відділу

Як свідчать дані табл. 2.6, найбільшу частку персоналу у 2024 році становлять працівники віком від 41 до 55 років – 41,18% (154 особи), що на 1,81 в.п. більше, ніж у 2023 році. Це свідчить про те, що підприємство значною мірою спирається на досвідчених фахівців, здатних ефективно виконувати адміністративні, координаційні та управлінські функції. На другому місці співробітники віком від 31 до 40 років, частка яких зросла до 30,21%, попри незначне скорочення у кількісному виразі на 4 особи. Це говорить про стабільність середньої вікової категорії персоналу, яка часто виконує функції середньої ланки управління та має достатній досвід і активність. Натомість частка працівників віком від 21 до 30 років скоротилася на 0,79 в.п. і у 2024 році становила лише 13,64%. Це підтверджує висловлене припущення про обмежену участь молоді у діяльності підприємства, зокрема через мобілізаційні ризики та специфіку посади, що часто потребує досвіду, яким молоді фахівці ще не володіють. Вікова категорія до 20 років традиційно найменш представлена – лише 6,42%, що зумовлено, очевидно, студентським віком та відсутністю релевантного досвіду.

Особливо помітним є скорочення кількості працівників віком старше 56 років – з 44 до 32 осіб, що на 2,20 в.п. менше у структурному співвідношенні. Це свідчить

про поступовий вихід цієї вікової категорії з ринку праці, що є природним процесом у зв'язку з наближенням до пенсійного віку. У поєднанні з загальним скороченням кількості персоналу, це також може пояснюватися внутрішньою оптимізацією чисельності співробітників.

Динаміку змін у структурі персоналу ДП «Сантрейд» за освітнім рівнем зображено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Динаміка складу та структури персоналу за освітою ДП "Сантрейд"
за 2023-2024 рр.**

| Освіта | 2023 | | 2024 | | Відхилення | |
|----------------------------------|-----------------|----------------|-----------------|----------------|-----------------|--------------------|
| | Кількість, осіб | Питома вага, % | Кількість, осіб | Питома вага, % | Абсолютне, осіб | Структ. зруш, п.п. |
| З вищою освітою | 221 | 54,03 | 213 | 56,95 | -8 | 2,92 |
| Зі спеціальною середньою освітою | 124 | 30,32 | 115 | 30,75 | -9 | 0,43 |
| Із загальною середньою освітою | 64 | 15,65 | 46 | 12,30 | -18 | -3,35 |
| Разом | 409 | 100 | 374 | 100 | -35 | * |

Джерело: створено автором за даними з кадрового відділу

Як показують дані табл. 2.7, у структурі персоналу підприємства у 2024 році домінують працівники з вищою освітою – 56,95% (213 осіб), що на 2,92 відсоткових пункти більше, ніж у 2023 році. Така динаміка логічна для центрального офісу міжнародної компанії, де значна частина функцій вимагає глибоких знань у сфері менеджменту, фінансів, логістики, ІТ або юриспруденції. Кількість працівників зі спеціальною середньою освітою (технікуми, коледжі) також дещо зменшилася – на 9 осіб, однак їх питома вага залишилася практично незмінною, з невеликим зростанням на 0,43 в.п. Це свідчить про стабільність цієї категорії працівників, які зазвичай виконують технічні, адміністративні або допоміжні функції. Натомість частка працівників із загальною середньою освітою суттєво скоротилася на 18 осіб. Це може

свідчити про посилення вимог до кваліфікаційного рівня навіть на базових посадах, або ж про природну ротацію персоналу.

Динаміку змін у структурі персоналу ДП «Сантрейд» за стажем роботи наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Динаміка складу та структури персоналу за стажем роботи ДП "САНТРЕЙД"
за 2023-2024 рр.**

| Стаж роботи | 2023 | | 2024 | | Відхилення | |
|----------------|-----------------|----------------|-----------------|----------------|-----------------|--------------------|
| | Кількість, осіб | Питома вага, % | Кількість, осіб | Питома вага, % | Абсолютне, осіб | Структ. зруш, п.п. |
| Менше 1 року | 33 | 8,07 | 36 | 9,63 | 3 | 1,56 |
| 1-3 роки | 124 | 30,32 | 111 | 29,68 | -13 | -0,64 |
| 3-5 років | 113 | 27,63 | 97 | 25,94 | -16 | -1,69 |
| 5-10 років | 108 | 26,41 | 103 | 27,54 | -5 | 1,13 |
| 10-20 років | 27 | 6,60 | 23 | 6,15 | -4 | -0,45 |
| Понад 20 років | 4 | 0,98 | 4 | 1,07 | 0 | 0,09 |
| Разом | 409 | 100 | 374 | 100 | -35 | * |

Джерело: створено автором за даними з кадрового відділу

З розрахунків табл. 2.8 можемо зробити висновок, що найбільшу частку персоналу ДП «Сантрейд» у 2023–2024 рр. становлять працівники зі стажем від 3 до 10 років. У 2023 році їх сумарна чисельність становила 221 особу (113 осіб зі стажем 3–5 років та 108 осіб зі стажем 5–10 років), що дорівнює 54,04% загальної чисельності персоналу. У 2024 році ця частка дещо зменшилася — до 53,48% (97 та 103 особи відповідно), однак продовжує залишатися основою кадрового складу. Це свідчить про відносно стабільний рівень задоволеності працівників умовами праці, корпоративною культурою та можливостями розвитку всередині компанії.

Частка працівників зі стажем менше одного року зросла з 33 осіб (8,07%) до 36 осіб (9,63%), що може пояснюватись природним оновленням персоналу, зокрема, через мобілізаційні процеси та звільнення за власним бажанням. Категорія зі стажем 1–3 роки скоротилася на 13 працівників, однак її частка залишається суттєвою — близько 30% у кожному з років. Працівників зі стажем понад 20 років в обох періодах

лише по 4 особи (менше 1,1%). Це типовий показник для приватного бізнесу, де тривале працевлаштування на одному підприємстві – рідкість.

Для наочності структуру персоналу ДП «Сантрейд» за різними класифікаціями зобразимо на рис. 2.5-2.8.

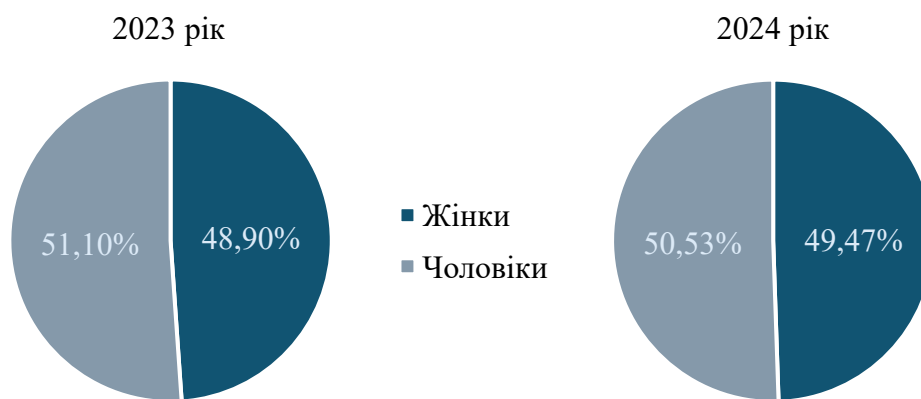


Рис. 2.5. Зміни в гендерній структурі працівників у 2023-2024 рр.

Рис. 2.5 демонструє незначні зміни у гендерній структурі працівників: частка жінок зросла на 0,57 процентних пунктів., а частка чоловіків відповідно зменшилася.

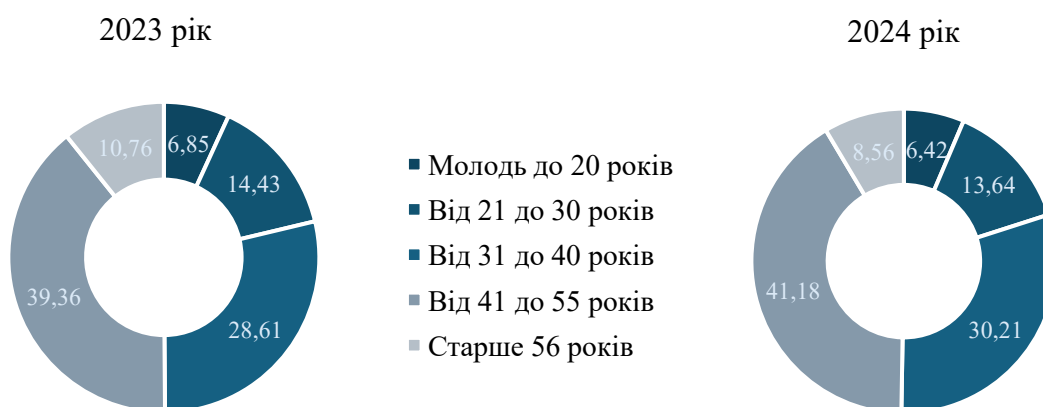


Рис. 2.6. Зміни у віковій структурі працівників у 2023-2024 рр.

Рис. 2.6 ілюструє, що у віковій структурі працівників найбільшу частку в обох роках займає група 31–40 років, а також спостерігається зростання частки молоді до 30 років і працівників віком 41–55 років.



Рис. 2.7. Зміни в освітній структурі працівників у 2023-2024 рр.

З рис. 2.7 видно, що у 2024 році питома вага працівників з вищою освітою зросла з 54,03% до 56,95%, що свідчить про позитивну тенденцію до підвищення рівня кваліфікації персоналу. Частка працівників із загальною середньою освітою зменшилась на 3,35 процентних пункти.

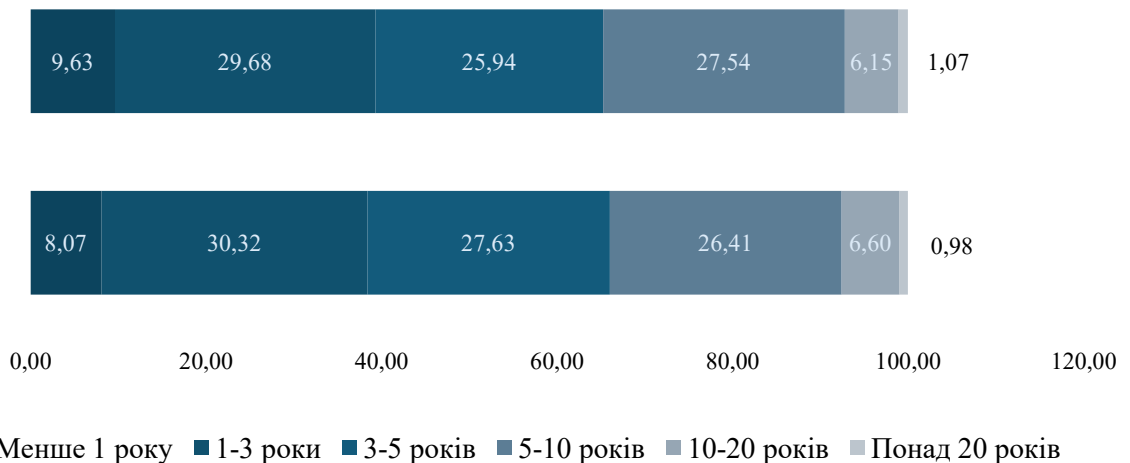


Рис. 2.8. Зміни в структурі працівників за стажем роботи у 2023-2024 рр.

Рис. 2.8 показує, що основу персоналу в обох роках становлять працівники зі стажем від 3 до 10 років (у 2024 році – 53,48%), що свідчить про стабільність кадрів і задоволеність працівників умовами праці. Незначне зростання відбулося в категорії зі стажем до 1 року – на 1,56 процентного пункта.

З метою оцінки соціальної відповідальності компанії важливо розглянути, як підприємство забезпечує рівні можливості працевлаштування для різних категорій населення, зокрема – осіб з інвалідністю. Це не лише етичне зобов'язання, а й важлива складова сучасного підходу до управління персоналом, що демонструє інклюзивність та дотримання норм законодавства. У цьому контексті звернемося до рис. 2.9, на якому зображено структуру працівників – осіб з інвалідністю у 2023–2024 рр.:

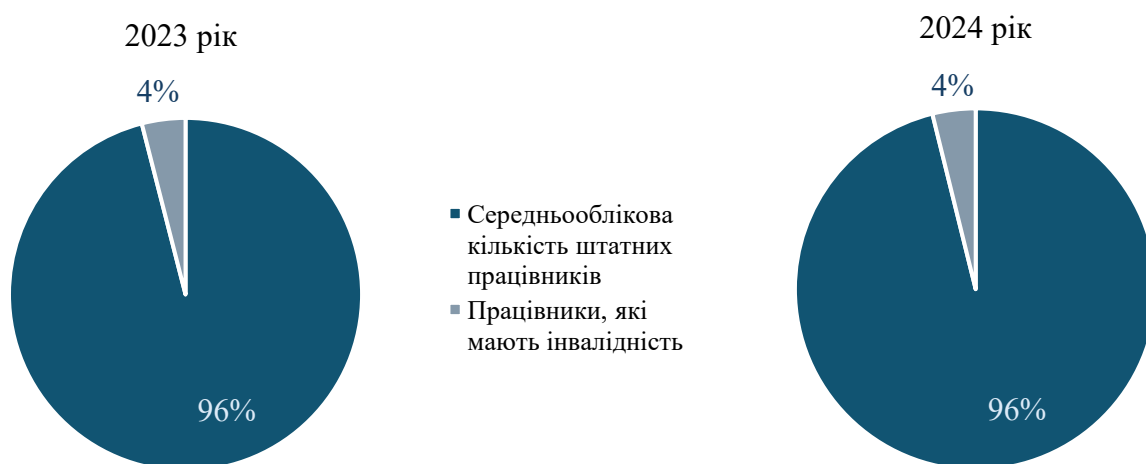


Рис. 2.9. Зміни в структурі працівників – осіб з інвалідністю за 2023-2024 рр.

Як бачимо, частка працівників, які мають інвалідність, становить 4% у кожному з досліджуваних років. Це відповідає законодавчо визначеній квоті згідно із Законом України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні», який зобов'язує підприємства із чисельністю понад 25 осіб працевлаштовувати щонайменше 4% осіб з інвалідністю. Це означає, що компанія формально виконує квотні зобов'язання, однак не демонструє тенденції до розширення можливостей для таких працівників. У сучасних умовах війни, зростання кількості поранених, людей з новими набутими формами інвалідності зростає й потреба у роботодавцях, які готові підтримувати цю категорію населення. Тому компанії доцільно активніше створювати інклюзивне середовище, адаптувати робочі місця та запроваджувати відповідні програми підтримки, щоб надати можливість працевлаштування ширшому колу осіб з інвалідністю.

Переходячи до рис. 2.10, який ілюструє ситуацію в межах всієї групи компаній BUNGE в Україні у 2024 році, спостерігаємо подібну ситуацію: із 1038 працівників лише 42 особи з інвалідністю (тобто ті ж 4%). Це також свідчить про виконання лише мінімальної квоти, без ініціатив щодо її розширення.

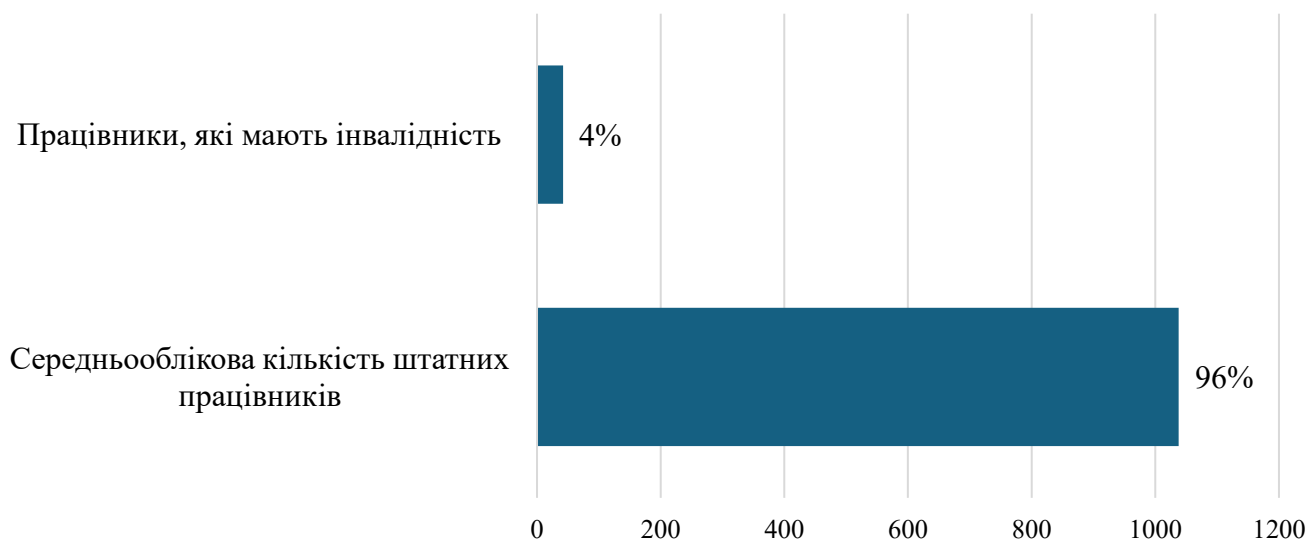


Рис. 2.10. Зміни в структурі працівників – осіб з інвалідністю всієї групи компаній BUNGE в Україні за 2024 рік

Аграрна група компаній в Україні має потенціал для ширшого працевлаштування осіб з інвалідністю завдяки можливості адаптації низки посад, гнучкому графіку та розгалуженій мережі філій. Це сприятиме зростанню соціальної відповідальності компанії, її репутації та відповідності міжнародним стандартам ESG. Для цього слід впровадити програми адаптації, співпрацювати з профільними установами, забезпечити доступність робочих місць, а також підвищити інклюзивну компетентність керівників та працівників підприємства. Крім того, важливою складовою сприяння працевлаштуванню осіб з інвалідністю могло б стати створення або підтримка спеціалізованих job-платформ, які б на рівних умовах пропонували вакансії для людей з інвалідністю, так само як і для інших кандидатів.

Загалом, підтримка працівників, які мають інвалідність – це не лише соціальний обов’язок, а й вклад у стійкий розвиток компанії.

2.3 Аналіз реалізації корпоративної соціальної відповідальності на ДП «Сантрейд»

У сучасних умовах глобальної нестабільності КСВ є важливою складовою стратегічного управління транснаціональних компаній. Особливого значення вона набуває для міжнародних холдингів, які повинні дотримуватися високих стандартів прозорості, сталого розвитку та відповідального впливу на середовище.

Таким масштабним та показовим прикладом є міжнародний агропромисловий холдинг BUNGE, який розглядає соціальну та екологічну відповідальність як один із ключових елементів корпоративної стратегії. Компанія офіційно заявляє: «Діяти відповідально – це правильно не лише для навколишнього середовища, а й для наших клієнтів, споживачів і всієї галузі. Саме тому ми зробили це одним зі стратегічних стовпів нашого бізнесу» [67].

В Україні BUNGE представлена, зокрема, через дочірнє підприємство «Сантрейд», яка будучи незалежною юридичною одиницею, діє в межах загальної політики холдингу. Як частина глобальної екосистеми BUNGE, ДП «Сантрейд» автоматично залучене до реалізації ініціатив у сфері КСВ, керується єдиними стандартами сталого розвитку, етичного ведення бізнесу, екологічної відповідальності, звітності та контролю за дотриманням прав людини. У 2023 році компанія BUNGE продемонструвала вагомий прогрес у реалізації стратегії сталого розвитку, досягнувши конкретних результатів у таких напрямках, як декарбонізація, боротьба з вирубкою лісів, захист прав людини та соціальний вплив, а також впровадження стимулів для персоналу [68].

1. Декарбонізація. BUNGE продовжує активну реалізацію кліматичної стратегії відповідно до науково обґрунтованих цілей (Science-Based Targets, SBTs). У 2023 році компанія скоротила викиди парникових газів на 15,8% за категоріями Score 1 і 2 та на 10,6% за категорією Score 3 у порівнянні з базовим 2020 роком (див. рис. 2.11-2.12). Ці показники демонструють суттєвий прогрес на шляху до цілей, визначених на 2030 рік: зниження на 25% (Score 1 і 2) та 12,3% (Score 3).

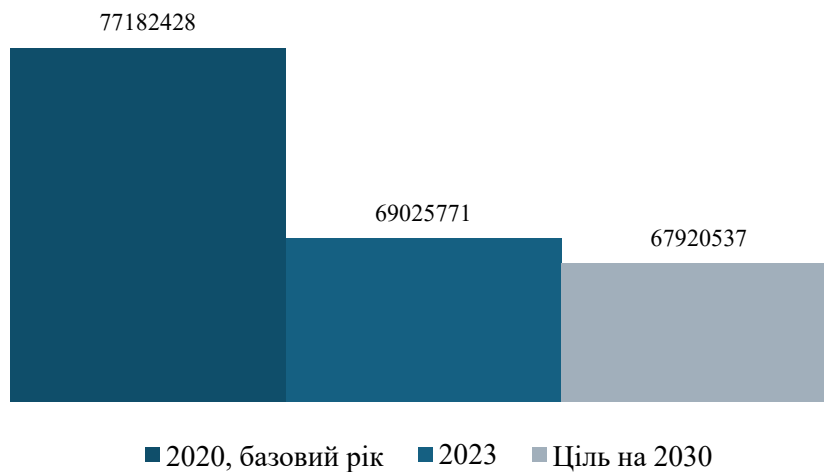


Рис. 2.11. Скорочення викидів парникових газів (GHG) за 2020 та 2023, а також ціль (SBT) на 2030 рік

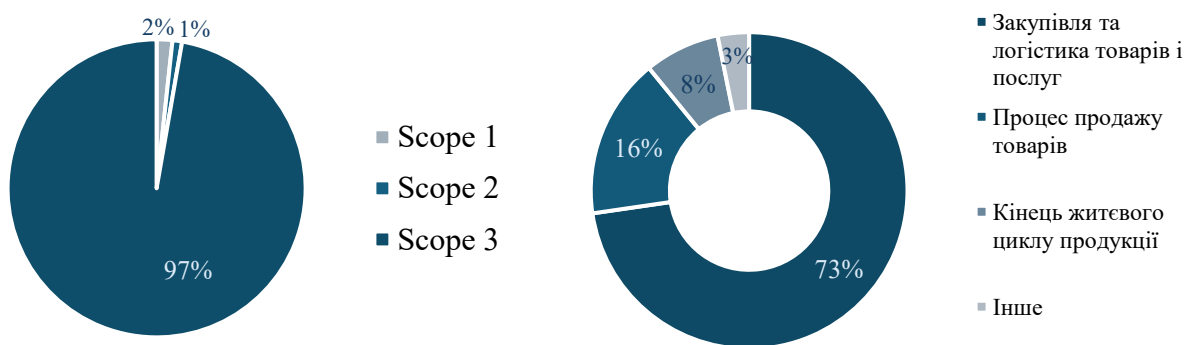


Рис. 2.12. Викиди у 2023 році та розподіл викидів у межах Scope 3 (непрямі викиди в ланцюгу постачання)

2. Відмова від вирубки лісів. Компанія досягла покращення показників трасування та моніторингу у пріоритетних регіонах постачання, що є важливим кроком до створення ланцюгів постачання, вільних від вирубки лісів.

3. Права людини та соціальний вплив. У 2023 році BUNGE зміцнила політику у сфері прав людини, шляхом: введення Кодексу поведінки постачальника, який об'єднує корпоративні очікування у трудових стандартах, довкіллі, правах людини та антикорупції; оновленням політики корпоративних внесків; активізації взаємодії зі стейкхолдерами через регулярні консультації та тематичні воркшопи.

4. Стимулювання сталого розвитку через мотивацію персоналу. Екологічні та соціальні цілі стали елементом системи мотивації: понад 7 000 працівників, включаючи керівництво, отримують річні бонуси, частково засновані на досягненні цільових показників сталого розвитку.

Окрему увагу компанія приділяє волонтерській діяльності BUNGE, яка має чітко структуровану форму та глобальне охоплення. Компанія активно підтримує участь персоналу у благодійних та громадських ініціативах. У 2023 році компанія провела масштабну Глобальну програму волонтерства, участь у якій взяли понад 1200 працівників у 25 країнах та 85 містах. Їхні зусилля були спрямовані на підтримку понад 95 продовольчих банків та локальних організацій, що працюють над вирішенням проблем харчування, подолання голоду та підвищення рівня освіти у сфері здорового харчування. Волонтери займалися пакуванням продуктів для вразливих категорій населення – дітей, літніх людей, багатодітних сімей, а також брали участь у приготуванні та доставці готових страв нужденним [56].

Окрім індивідуальної участі співробітників, компанія систематично надає фінансову підтримку соціальним ініціативам. Загальна сума корпоративних пожертв у 2023 році склала 6,6 мільйонів доларів США (див. рис. 2.11), що стало підтвердженням її залученості у вирішенні актуальних соціальних питань [56].

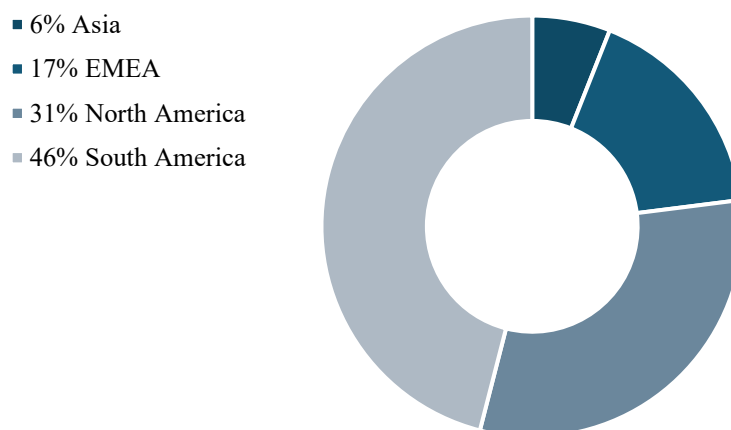


Рис. 2.11. Структура корпоративних пожертв компанії BUNGE за регіонами у 2023 році

Джерело: створено автором на основі [68;56]

Зважаючи на загальну стратегію сталого розвитку холдингу BUNGE, доцільно перейти до аналізу реалізації корпоративної соціальної відповідальності безпосередньо на рівні українського підрозділу.

Зокрема, ДП «Сантрейд» активно долучається до благодійних проєктів під брендом «Олейна», зосереджуючи увагу на підтримці вразливих категорій населення. Однією з ключових ініціатив є програма «Олейна дітям», у межах якої організуються кулінарні майстер-класи та надається психологічна допомога дітям, постраждалим від війни. Проєкт спрямований на допомогу вихованцям благодійного фонду «Діти Героїв» - діти мають змогу відчути тепло та турботу у безпечному середовищі, отримуючи при цьому навички командної роботи, спілкування та самовираження [24;22;2]. Окрім цього, компанія підтримує центр для евакуйованих людей з інвалідністю у Дніпрі, надаючи допомогу з облаштування прихистку та забезпечення базових потреб мешканців [32]. Також «Олейна» долучилася до ініціатив благодійного фонду Надії Вовк «Берегиня», спрямованих на допомогу жінкам і дітям, які постраждали внаслідок бойових дій [45]. У партнерстві з організацією Vostok SOS, компанія взяла участь у гуманітарному зборі для військових в місті Ізюм та формуванні наборів для сімей із прифронтових територій [47;46].

Окрему увагу компанія приділяє співробітникам, які вступили до лав Збройних Сил України, а також родинам загиблих. Практикується індивідуальна гуманітарна та фінансова допомога, постійний зв'язок із сім'ями, підтримка у вирішенні побутових питань, забезпечення необхідними речами, а також психологічна підтримка. У разі загибелі працівника родині надається одноразова допомога, юридичний супровід, а також підтримка через волонтерські та благодійні ініціативи. Такий підхід свідчить про глибоку соціальну відповідальність і людяність компанії навіть у найскладніших обставинах.

У 2022 році за вагомих внесок до благодійного фонду компанія ДП «Сантрейд» отримала подяку від БО «Громадська ініціатива – ХТО, ЯК НЕ МИ» [Додаток А], що стало офіційним підтвердженням її активної позиції у питаннях соціальної відповідальності.

РОЗДІЛ 3.

ПРОЄКТ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ДП «САНТРЕЙД»

3.1. Досвід успішних практик розвитку корпоративної соціальної відповідальності закордонних компаній

Сучасне розуміння КСВ у світі значною мірою відрізняється від українських реалій. Це зумовлено як історичними, так і геополітичними обставинами. В Україні, особливо після початку повномасштабної війни, дана концепція нерідко набуває форм символічного опору або внутрішньої мобілізації. У 90% випадків українські соціальні ініціативи так чи інакше концентруються навколо фактору агресії з боку російської федерації. Це породжує типову для нашого суспільства логіку «захисту», «незламності» та «волі», що формує унікальну національну парадигму відповідальності бізнесу.

В свою чергу, у країнах Європейського Союзу, США, Канади, Японії та багатьох інших державах КСВ є радше аксіомою. Для великих компаній – це не виняткова дія, а частина системного, довгострокового управління. Їхня «боротьба зі злом» нерідко зосереджена навколо глобальних викликів: кліматичних змін, соціальної нерівності, порушення прав людини тощо. Саме тому соціально відповідальний бізнес у таких країнах демонструє стабільність, спадковість програм і постійне розширення напрямів діяльності. Особливої уваги заслуговує один із найпомітніших глобальних трендів сьогодення – залучення до трудової діяльності осіб з інвалідністю. Якщо раніше така практика мала переважно репутаційний або добродійний характер, то сьогодні вона дедалі більше сприймається як бізнес-необхідність, що поєднує соціальну місію з практичними вигодами (розширення ринку праці, підвищення лояльності клієнтів, зміцнення корпоративної культури тощо).

У табл. 3.1 наведено приклади відомих міжнародних компаній, які реалізували власні програми з інклюзивного працевлаштування осіб з інвалідністю:

Приклади інклюзивних програм у сфері КСВ міжнародних компаній

| № | Назва компанії (країна) | Назва програми | Короткий опис |
|---|--------------------------------|---|--|
| 1 | Microsoft (США) | Autism Hiring Program, DisAbility ERG | Програма найму людей з розладами аутистичного спектра з адаптацією процесу відбору. DisAbility ERG - внутрішня спільнота для працівників з інвалідністю. |
| 2 | SAP (Німеччина) | Autism at Work | Глобальна програма, мета якої - працевлаштування людей з аутизмом. Підхід компанії базується на переконанні, що нейрорізноманіття є перевагою. |
| 3 | Starbucks (США, Канада, Китай) | Signing Store | Магазини, де всі працівники володіють жестовою мовою. Працюють глухі та слабочуючі особи. |
| 4 | ІКЕА (Швеція / глобально) | [без назви, ініціативи з інклюзивного працевлаштування] | ІКЕА реалізує програми інтеграції людей з інвалідністю в магазинах і логістичних центрах у різних країнах. Компанія активно співпрацює з НУО. |
| 5 | Zappos (США) | Inclusion & Belonging | Програма створення інклюзивного середовища для працівників з ментальними та фізичними порушеннями. |
| 6 | Alibaba Group (Китай) | Barrier-free Internet | Програма адаптації цифрового середовища для людей з інвалідністю. Компанія також наймає таких працівників на позиції в ІТ та підтримці клієнтів. |

Джерело: створено автором на основі: [74;75;62;49]

І це – лише невелика частина зростаючого переліку міжнародних ініціатив. Насправді щороку з'являються десятки нових прикладів, де інклюзія переходить із категорії благодійності в стратегічну складову HR і КСВ-політик компаній. Така динаміка свідчить, що глобальна бізнес-спільнота визнає цінність різноманіття і готова інвестувати в довготривалі соціальні зміни через інструменти корпоративної відповідальності.

Було б доцільно розглянути найцікавіші приклади впровадження інклюзивних програм закордонними компаніями, які стали реальними прикладами ефективної корпоративної соціальної відповідальності концепції КСВ.

Показовим кейсом є приклад ресторану Tim's Place у США. Його заснував Тім Гарріс – людина з синдромом Дауна, який у 2010 році відкрив заклад у місті Альбукерке (штат Нью-Мексико), ставши першим у країні власником ресторану з подібним діагнозом. Візитівкою закладу стали «безкоштовні обійми», які клієнти могли отримати разом із замовленням, це сприяло створенню унікальної атмосфери турботи та тепла. За час роботи ресторану Тім роздав понад 32 тисячі обіймів. У 2015 році ресторан закритися у зв'язку з переїздом власника, однак його приклад досі залишається легендарним і часто використовується як символ інклюзивного підприємництва, що демонструє – за належної підтримки навіть мрії, які здаються недосяжними, можуть бути реалізовані [70].

Ще одним потужним прикладом є компанія Specialisterne, заснована у Данії у 2004 році Торкілом Сонне. Метою цієї соціальної ініціативи є інтеграція на ринок праці людей з аутизмом, СДУГ, дислексією та іншими нейророзладами. Компанія спеціалізується на сферах, де точність і послідовність мають критичне значення, таких як тестування програмного забезпечення, аналіз даних, логістика. Specialisterne діє вже у 26 країнах світу, серед яких Австралія, Ірландія, Італія, Канада, Мексика, Іспанія, США та Велика Британія. Ключовим чинником успішності цього проекту є його модель, що базується на адаптації робочого процесу до особливостей кожного працівника, замість того щоб змушувати працівника адаптуватися до системи. Компанія співпрацює з такими гігантами, як SAP, Microsoft, Hewlett-Packard, що підтверджує її репутацію на глобальному рівні. На своєму офіційному сайті Specialisterne підкреслює, що їхня мета – «змінити світ, аби краще використовувати таланти людей з аутизмом» [78].

Іншим прикладом служить Israel Elwyn – некомерційна організація з Ізраїлю, яка почала свою діяльність у 1984 році. Вона надає широкий спектр послуг для людей з інтелектуальними та розвитковими порушеннями, включаючи програми раннього втручання, підтримане працевлаштування, денні центри, супроводжуване проживання, освітні ініціативи. У фокусі організації – підвищення рівня незалежності та залучення до суспільного життя. Особливу увагу вона приділяє професійному розвитку та активному включенню клієнтів у ринок праці. Israel Elwyn співпрацює з

навчальними закладами, включаючи Університет Хайфи, що сприяє створенню нових можливостей для осіб з інвалідністю у сфері освіти та праці [63].

Значний внесок у розбудову інклюзивного ринку праці робить компанія Genashtim Innovative Learning, заснована в Малайзії у 2004 році. Вона діє за принципом дистанційної зайнятості, і більшість її співробітників – це люди з інвалідністю з різних країн Азії, зокрема Філіппін. Компанія надає послуги у сфері онлайн-освіти, технічної підтримки, адміністрування та навчання. Genashtim стала прикладом ефективної соціальної бізнес-моделі, яка демонструє, що завдяки цифровим технологіям можна забезпечити повноцінну участь людей з обмеженими можливостями у професійній діяльності, незважаючи на географічні чи фізичні бар'єри. Організація отримала визнання на міжнародному рівні, зокрема з боку ООН, як інклюзивне підприємство з інноваційним підходом до працевлаштування [66].

Серед прикладів, що демонструють ефективність у сфері ІТ, особливо вирізняється компанія Auticon, заснована у Німеччині у 2011 році. Ця консалтингова компанія спеціалізується на ІТ-проектах і працевлаштовує виключно людей з аутизмом на посади аналітиків, тестувальників програмного забезпечення, спеціалістів з кібербезпеки. Компанія представлена в понад 15 країнах, включаючи Францію, США, Канаду, Італію, Швейцарію, Австралію. Auticon не лише надає послуги клієнтам на високому професійному рівні, а й активно підтримує своїх працівників через систему менторства та створення комфортних умов для роботи. Її клієнтами є компанії світового рівня, такі як KPMG, GlaxoSmithKline та інші. Компанія також займається просвітницькою діяльністю, допомагаючи бізнесу краще зрозуміти переваги нейрорізноманіття в команді [73].

Цікавим прикладом з Азії є стартап DeafTawk, заснований у Пакистані. Це мобільна платформа, яка забезпечує переклад жестовою мовою в режимі реального часу, з'єднуючи глухих користувачів з перекладачами через застосунок. Команда DeafTawk переважно складається з глухих або слабочуючих працівників. Стартап отримав підтримку таких глобальних програм, як Google for Startups, що свідчить про визнання його інноваційності. DeafTawk не лише усуває бар'єри комунікації, а й

створює можливості працевлаштування для глухих людей, сприяючи їх соціальній інтеграції [61].

Ознайомлення з досвідом впровадження інклюзивних програм закордонними компаніями є надзвичайно важливим для формування ефективної та життєздатної моделі корпоративної соціальної відповідальності в Україні. Обрані приклади – від невеликого ресторану Tim's Place у США до глобальних гравців, таких як Auticon чи Specialisterne – були розглянуті не випадково. Вони репрезентують різні підходи, масштаби та регіони світу, але всі мають спільний знаменник: практичну реалізацію ідеї рівного доступу до праці для людей з інвалідністю. Кожен із кейсів – це не просто вдалий приклад впровадження КСВ, а глибока відповідь на соціальні запити, адаптована до культурних, економічних та технологічних умов конкретної країни.

Україна, яка перебуває у складному воєнному контексті, має потребу не лише у відновленні економіки, а й у переосмисленні соціальних принципів, на яких ця економіка базуватиметься. Сьогодні важливо не просто створювати робочі місця, а формувати інклюзивне середовище, де кожен має можливість реалізувати свій потенціал. Саме тому аналіз досвіду міжнародних компаній – не лише ознайомлення з чужими успіхами, а й можливість зробити висновки з чужих помилок і досягнень, щоби уникнути типових бар'єрів, з якими вже зіткнулися інші країни.

Особливість описаних програм полягає у системному підході до впровадження інклюзії: йдеться не про формальне працевлаштування осіб з інвалідністю, а про створення умов для їх професійного зростання, самореалізації, стабільної зайнятості та поваги до індивідуальних особливостей. Багато з цих компаній (як-от Genashtim, Auticon чи DeafTawk) не просто включають людей з інвалідністю у свої команди – вони будують бізнес-моделі, що ґрунтуються виключно на їхньому потенціалі.

Саме такий підхід може стати відповіддю на сучасні виклики України. Зважаючи на зростаючу кількість ветеранів, та осіб з інвалідностями, важливо не чекати кризи, а вже сьогодні закладати основу для інтеграційних моделей. Інклюзивне працевлаштування – це не лише соціальний обов'язок, а й інвестиція у сталий розвиток держави, її економічну динаміку та людський капітал.

3.2. Розробка проєкту «Разом Без Обмежень: СанІнПро» з метою підвищення ефективності реалізації корпоративної соціальної відповідальності ДП «САНТРЕЙД» в нестабільних умовах

Запропоновані рекомендації щодо вдосконалення КСВ на досліджуваному підприємстві базуються на результатах аналізу проблем з урахуванням специфіки функціонування в умовах нестабільності. У другому розділі виявлено низку бар'єрів: низька частка молоді серед працівників, відсутність оновлення кадрового складу протягом років («застарілість» персоналу – однаковий склад колективу впродовж багатьох років), формальне ставлення до виконання квоти, щодо працевлаштування осіб з інвалідністю. В умовах війни, наслідків пандемії та міграції проблема кадрового дефіциту загострюється, тоді як кількість працездатних осіб з інвалідністю зростає.

З огляду на сучасні тенденції на ринку праці, підприємствам необхідно переосмислити підходи до формування кадрового потенціалу. За даними Robotia.ua [42], кількість вакансій вже перевищує довоєнні показники, водночас 75% роботодавців відзначають нестачу кадрів, особливо кваліфікованих фахівців. Міністерство економіки України оцінює дефіцит робочої сили на рівні 30% [28]. Основні причини – мобілізація, еміграція, внутрішнє переміщення населення та неконкурентна заробітна плата в окремих секторах [34]. Найбільшою проблемою бізнесу сьогодні є саме нестача кваліфікованих працівників – це підтверджують 58% роботодавців [34].

В цьому контексті особи з інвалідністю можуть стати важливим кадровим резервом. Проте бар'єри на шляху до працевлаштування залишаються значними: упереджене ставлення, нестача адаптованих умов, складна бюрократія, формальне виконання квот, обмежені перспективи розвитку та нижча оплата праці, а також кожен четвертий кандидат з інвалідністю в Україні стикається із труднощами при працевлаштуванні. Про це свідчать дослідження OLX Робота спільно з European Business Association [11], а також громадською спілкою «Ліга Сильних» та дослідницькою агенцією InfoSapiens [30]. Станом на кінець 2024 року в Україні офіційно зареєстровано 2,73 млн осіб з інвалідністю, з яких понад 90% – це люди з ІІ

та III групою, які є частково або повністю працездатними. Водночас працевлаштовані лише 15,7% з них – 428,8 тис. осіб [33]. Для порівняння, у ЄС середній рівень зайнятості осіб з інвалідністю становить 51%, а в деяких країнах, зокрема Естонії, Латвії та Данії — понад 60% [64]. З огляду на тривалість військових дій, очікується подальше зростання рівня осіб з інвалідністю, що, у свою чергу, збільшить соціальне навантаження на державу та суспільство загалом. Якщо не буде вжито рішучих заходів для поліпшення ситуації, рівень працевлаштування осіб з інвалідністю може залишитись на неймовірно низькому рівні, що перешкоджатиме їхній соціалізації, економічній незалежності та особистому розвитку.

Згідно з результатами дослідження «Рівень 2025», проведеного платформою Robota.ua у січні-лютому 2025 року серед 608 офісних працівників віком від 18 до 55 років, рівень інклюзивності в українських компаніях демонструє стагнацію. Їх загальний індекс впав з 66,0 у 2021 році до 64,1 у 2025 році, що свідчить про відсутність значного прогресу у впровадженні політик різноманіття та інклюзії [39]. Дане дослідження виявило, що український ринок має низький рівень впровадження інклюзивних практик у корпоративному середовищі [39]: 13% компаній мають програми з підтримки; 16% розглядають ці питання як пріоритетні; 13% регулярно інформують співробітників про свої дії; 16% публічно заявляють свою позицію щодо цих питань; 13% інформують працівників про різноманітність у компанії.

Незважаючи на декларовану толерантність, 12% респондентів визнали, що самі дискримінували або могли дискримінувати колег. Серед основних форм дискримінації, з якими стикалися працівники, були ейджизм, сексизм та лукізм. Ці прояви вказують на наявність упереджень, що можуть перешкоджати створенню інклюзивного робочого середовища [39;35].

У межах дослідження респонденти визначили соціальні групи, які, на їх думку, потребують пріоритетної підтримки з боку роботодавців. Така оцінка базується на їхньому особистому досвіді, спостереженнях за ринком праці, а також на загальному рівні обізнаності з питань соціальної відповідальності бізнесу. Повний розподіл відповідей респондентів щодо пріоритетності підтримки різних соціальних груп з боку роботодавця відображено на рис. 3.1.

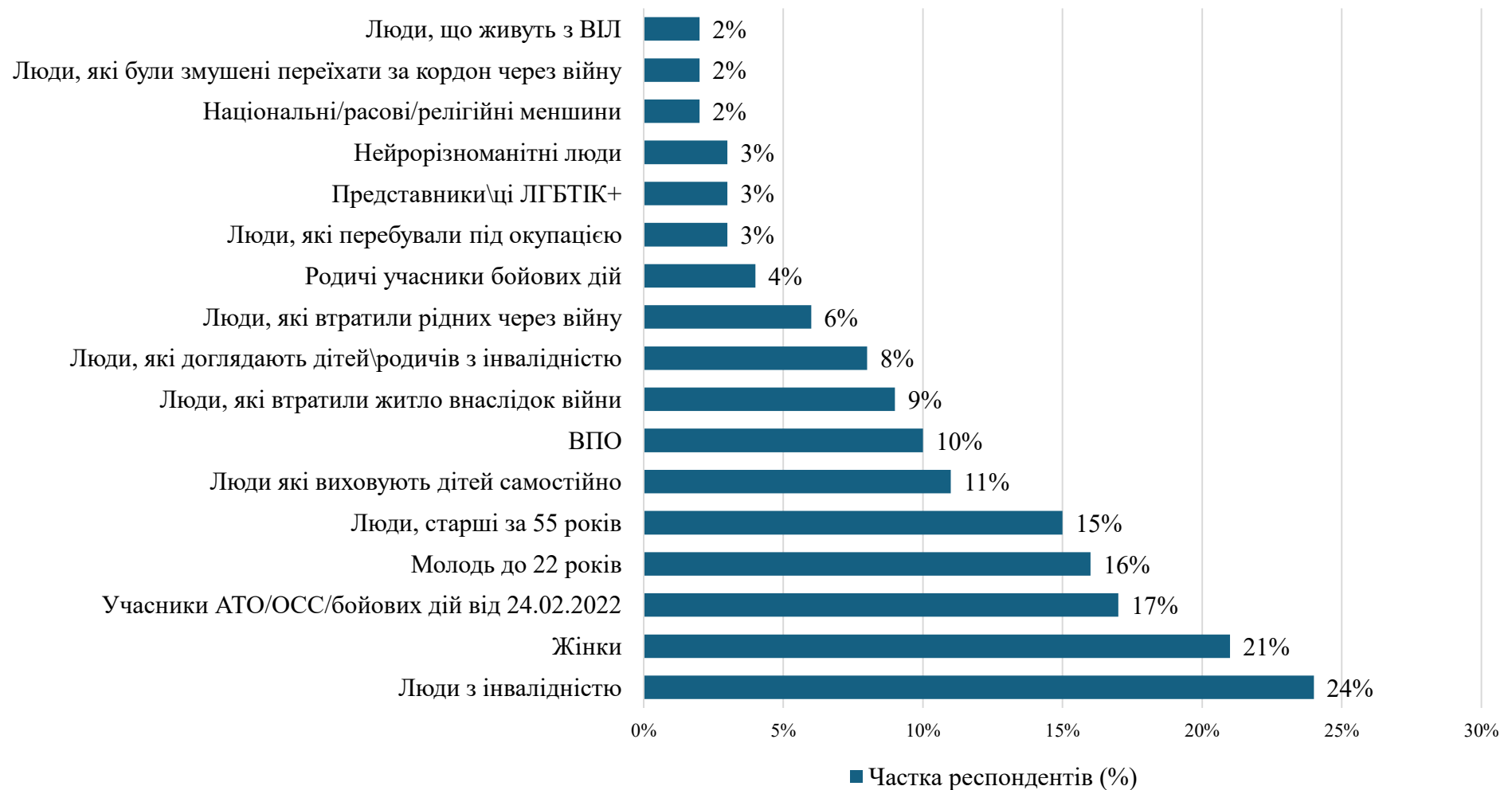


Рис. 3.1. Результати опитування «білих комірців» щодо соціально-вразливих груп населення, які, на думку опитуваних, мають бути пріоритетно підтримані компаніями-роботодавцями (дані за перший квартал 2025 року)

Джерело: взято з [39;35].

Ці дані свідчать про те, що працевлаштування осіб з інвалідністю є пріоритетним напрямом для більшості опитаних респондентів. Понад половина опитаних (52%) вважають, що українське суспільство рухається у напрямку більшої толерантності. Крім того, 54% респондентів готові до змін, спрямованих на підвищення рівня інклюзивності. Ці результати вказують на позитивні зрушення у суспільних настроях, що створює сприятливі умови для впровадження інклюзивних практик у бізнес-середовищі.

У зв'язку з вищезазначеним, виникає необхідність розробки та впровадження комплексного та невимовно актуального проєкту «Разом без обмежень: СанІнПро», орієнтованого на створення умов для повноцінного включення осіб з інвалідністю до трудової діяльності на досліджуваному підприємстві. Такий підхід відповідає сучасним європейським стандартам соціальної відповідальності, зміцнює внутрішню стійкість організації, покращує її імідж серед стейкхолдерів та сприяє досягненню цілей сталого розвитку.

Згідно з проведеним аналізом ситуації в досліджуваній компанії щодо готовності до впровадження інклюзивного працевлаштування, було прийнято рішення провести опитування серед працівників щодо їх обізнаності у сфері інклюзії, готовності до залучення людей з інвалідністю в колектив, а також оцінки корпоративної культури та інфраструктурної спроможності компанії (див. Додаток Б). Метою опитування стало визначення поточних уявлень, ставлення, обізнаності та рівня підготовленості персоналу до роботи в інклюзивному середовищі. Анкета складалася з 7 запитань, ранжованих за п'ятибальною шкалою, де 1 – мінімальний або негативний рівень, а 5 – високий або позитивний рівень.

З результатів опитування (див. Додаток Б, табл. 2) маємо:

- найвищі оцінки отримали питання щодо актуальності теми інклюзії (4,52), особистого сприйняття ідеї працевлаштування осіб з інвалідністю (4,04), а також важливості інклюзії як частини КСВ (4,00). Це свідчить про загальне розуміння важливості теми серед працівників;

- натомість найнижчі оцінки зафіксовано щодо обізнаності колективу (1,65) та розуміння специфічних потреб осіб з інвалідністю (1,70). Це свідчить про недостатній

рівень знань, поінформованості та емпатії серед працівників підприємства, що, у свою чергу, ускладнює процес формування по-справжньому інклюзивного середовища. Низький рівень призведе до непорозумінь, бар'єрів і зниження комфорту в колективі;

- середні бали продемонстровано у питанні готовності компанії до інклюзивного працевлаштування (2,74), що вказує на потенціал для вдосконалення, особливо у сфері інфраструктури, адаптованих процесів та навчання персоналу.

Можна зробити висновок, що попри позитивне сприйняття інклюзії як ідеї, практична підготовленість компанії та персоналу є недостатньою. Саме на усунення виявлених прогалин і спрямовано реалізацію проєкту «Разом без обмежень: СанІнПро», який передбачає:

- інформування та навчання всіх працівників щодо інклюзії;
- адаптацію робочих місць та процесів;
- формування підтримувального мікроклімату;
- психологічну підтримку нових працівників та колективу;
- повторне опитування через рік після старту проєкту з метою оцінити динаміку змін.

Очікується, що після реалізації проєкту показники інформованості, готовності та практичної взаємодії з особами з інвалідністю суттєво покращиться, що стане підтвердженням ефективності інтегрованого підходу компанії до інклюзії як частини соціальної відповідальності бізнесу.

Назва об'єднує ключові цінності проєкту:

- «Разом» - підкреслює командність, солідарність, рівність та єднання всіх співробітників компанії,

- «Без обмежень» - акцент на відсутності бар'єрів у працевлаштуванні, кар'єрному зростанні та комунікації.

- «СанІнПро» - аббревіатура, що розшифровується як Сантрейд Інклюзія Проєкт, підкреслює унікальну внутрішню ініціативу компанії.

Назва має сильний комунікаційний потенціал для зовнішнього позиціонування, легко запам'ятовується, асоціюється з інклюзією та сучасним підходом до управління

персоналом. У конкурентному середовищі це дозволяє вирізнитись як соціально відповідальній компанії, що відповідає викликам часу.

Перед впровадженням будь-якої ініціативи важливо сформулювати її мету у зрозумілій та вимірюваній формі. Методика SMART дозволяє встановити чіткі рамки реалізації, враховуючи специфіку, вимірюваність, досяжність, релевантність та час. Завдяки табл. 3.2 наведено розшифровку SMART-мети проєкту «Разом без обмежень: СанІнПро».

Таблиця 3.2

Мета проєкту SMART-формату

| Критерій | Формулювання |
|----------------|---|
| S (Specific) | Створити умови для інклюзивного працевлаштування людей з інвалідністю в компанії ДП «Сантрейд» через адаптацію простору, навчання працівників і запуск нових HR-процедур. |
| M (Measurable) | Найняти не менше 5 осіб з інвалідністю за один рік, провести мінімум 3 тренінги для персоналу, забезпечити 100% інформованість співробітників щодо інклюзії. |
| A (Achievable) | За підтримки керівництва, HR-відділу, психолога, виділеного бюджету та чітких етапів реалізації. |
| R (Relevant) | В умовах війни та постковідної реальності значно зросла кількість людей з інвалідністю, які потребують роботи. Ринок праці має дефіцит кваліфікованих працівників, що робить інклюзивне працевлаштування стратегічно доцільним. |
| T (Time-bound) | Проєкт триватиме 1 рік, із можливістю масштабування за результатами повторного опитування та аналізу ефективності. |

Джерело: створено автором

Місією проєкту є сприяти створенню інклюзивного, відкритого та підтримуючого середовища, де кожна людина, незалежно від фізичних чи інших обмежень, має рівний доступ до професійної реалізації, розвитку та гідної праці.

Після вивчення поточних потреб ринку та результатів внутрішнього опитування, було сформовано структуру проєкту, яка включає ключові завдання, цільову аудиторію, ресурси, очікувані результати та інші важливі компоненти. Табл. 3.3 узагальнює логіку реалізації та основні орієнтири для втілення ініціативи в життя.

Зміст проєкту «Разом Без Обмежень: СанІнПро»

| Компонент | Опис |
|---------------------------------|--|
| Основні завдання | 1. Повна адаптація для людей з інвалідністю 2. Проведення тренінгів для працівників 3. Підвищення кваліфікації осіб з інвалідністю 4. Формування культури інклюзії як елементу КСВ |
| Цільова аудиторія | Зовнішня - кандидати з інвалідністю Внутрішня - поточні працівники компанії Додаткова - управлінський склад, служба охорони праці |
| Цільове число нових працівників | Від 5 осіб за рік |
| Термін реалізації | 1 рік, з можливістю продовження |
| Етапи впровадження | 1. Опитування персоналу 2. Підготовка офісу 3. Навчання співробітників 4. Адаптація нових працівників 5. Повторне опитування 6. Підсумковий аналіз |
| Алгоритм відбору кандидатів | 1. Відбір резюме 2. Співбесіда з HR і психологом 3. Пробний період з адаптаційним супроводом |
| Необхідні ресурси | - Координатор (HR) - Психолог/тренер - Бюджет на адаптацію (офіс, техніка, санвузли) - Навчальна платформа/зовнішні тренінги - Google Forms та внутрішня CRM система для оцінки ефективності - Час керівників підрозділів |
| Очікувані вигоди для компанії | - Покращення репутації - Розширення кадрового резерву - Зниження плинності кадрів - Відповідність європейським принципам КСВ - Можливість участі у соціальних програмах, грантах, рейтингах |

Джерело: створено автором

Проєкт «Разом без обмежень: СанІнПро» передбачає комплексний підхід до створення інклюзивного робочого середовища на підприємстві, охоплюючи фізичні, соціальні та професійні аспекти інтеграції осіб з інвалідністю в корпоративну структуру компанії. У рамках реалізації основних завдань планується забезпечення безбар'єрного доступу до офісних приміщень, включаючи встановлення пандусів, адаптацію санвузлів, а також використання спеціального технічного обладнання. Особлива увага приділяється моральній підтримці: формуванню толерантного

середовища, інформуванню персоналу щодо особливостей інклюзії та наданню психологічного супроводу як новим працівникам, так і колективу загалом.

З метою підвищення обізнаності співробітників і зменшення можливого рівня упередженості в компанії планується проведення тематичних тренінгів, таких як «Інклюзія в колективі», «Коректна комунікація» та «Сила різноманіття». Для забезпечення належного рівня професійної підготовки кандидатів із числа осіб з інвалідністю передбачено налагодження партнерства з освітніми центрами та онлайн-платформами для проходження спеціалізованих курсів і підвищення кваліфікації.

Цільова аудиторія проекту поділяється на кілька категорій. Зовнішню аудиторію складають кваліфіковані кандидати з інвалідністю, які активно шукають можливості для працевлаштування. Внутрішню аудиторію становлять працівники, керівники підрозділів і команди, які безпосередньо взаємодітимуть з новими колегами й потребують відповідного навчання та переосмислення підходів до міжособистісної взаємодії. Додаткову цільову групу становлять служби охорони праці, технічного забезпечення та адміністративного управління, які повинні враховувати нові вимоги до облаштування робочого середовища.

Для ефективної реалізації проекту необхідно забезпечити відповідні ресурси. Важливу роль відіграє координатор з боку HR-відділу, який контролюватиме всі етапи впровадження, включаючи комунікацію з персоналом, добір кандидатів та моніторинг результатів. Залучення психолога або зовнішнього консультанта передбачене з метою м'якої адаптації нових співробітників і підтримки колективу у процесі змін. Бюджет проекту формується з урахуванням потреб у технічному переобладнанні, закупівлі адаптивних пристроїв, організації навчальних заходів. За можливості, компанія може скористатися існуючими державними програмами підтримки, благодійними фондами чи грантовими ініціативами. Для опитувань та аналізу динаміки проекту використовуватимуться онлайн-платформи, такі як Google Forms та внутрішні CRM/HRM системи компанії.

Серед очікуваних плюсів для компанії варто виокремити покращення іміджу роботодавця, що дотримується принципів корпоративної соціальної відповідальності, зміцнення репутації як інноваційної та етичної організації. Також передбачається

підвищення рівня лояльності існуючих працівників, покращення морально-психологічного клімату в колективі, а також розширення можливостей для участі в національних і міжнародних соціальних ініціативах, конкурсах та програмах підтримки інклюзії.

Графік реалізації проєкту представлено в табл. 3.4. Він передбачає 12-місячний цикл впровадження, що охоплює підготовчі, організаційні, технічні, освітні, адаптаційні та аналітичні етапи. Реалізація першочергових заходів розпочинається з аналізу внутрішніх потреб підприємства, перевірки рівня доступності інфраструктури та формування мульти команди, до складу якої входять HR-координатор, психолог/консультант і технічні спеціалісти.

Упродовж першого кварталу реалізується аналітична частина – проводиться аудит середовища, визначаються прогалини у фізичній та організаційній доступності, закуповується або адаптується обладнання, готуються тренінгові програми та навчальні матеріали. Варто зазначити, що значна частина цього етапу виконується власними силами компанії, без залучення додаткового фінансування – зокрема, розробка внутрішніх навчальних модулів і проведення первинної діагностики доступності приміщень. Починаючи з четвертого місяця, розпочинається активна фаза: стартує рекрутинг кандидатів з інвалідністю, відбувається технічна адаптація робочих місць і забезпечення доступного середовища. Прийом на роботу осіб з інвалідністю планується з шостого місяця реалізації, коли буде підготовлена необхідна інфраструктура. Працівники проходять адаптацію за участі менторів із внутрішнього середовища компанії. На завершальному етапі (10–12 місяць) передбачається проведення повторного опитування працівників щодо змін у колективі, а також аналіз результатів реалізації проєкту. На основі зібраних даних буде підготовлено фінальний звіт з пропозиціями для масштабування ініціативи або її постійної інтеграції в HR-стратегію підприємства. Зазначимо, що більшість внутрішніх активностей виконуватиметься на базі компанії власними силами або за участі залучених фахівців у межах передбаченого бюджету. Також можливою є участь у державних та грантових програмах підтримки інклюзивного працевлаштування, що дозволяє зменшити витрати на технічну адаптацію або навчання персоналу.

Таблиця 3.4

Графік реалізації проєкту «Разом Без Обмежень: СанІнПро»

| № | Етап реалізації | Місяці | | | | | | | | | | | |
|----|---|--------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|------|
| | | 1-й | 2-й | 3-й | 4-й | 5-й | 6-й | 7-й | 8-й | 9-й | 10-й | 11-й | 12-й |
| 1 | Підготовчий етап: аналіз потреб, розробка проєкту | ■ | ■ | | | | | | | | | | |
| 2 | Формування команди (HR, консультанти, фахівці) | ■ | ■ | | | | | | | | | | |
| 3 | Аудит доступності: перевірка приміщень, потреб | | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| 4 | Підготовка технічного та навчального обладнання | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | |
| 5 | Розробка навчальних програм і матеріалів | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | |
| 6 | Навчання персоналу: тренінги, воркшопи | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| 7 | Рекрутинг осіб з інвалідністю | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | |
| 8 | Адаптація офісу та робочих місць | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | |
| 9 | Прийом перших працівників з інвалідністю | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | |
| 10 | Наставництво, менторство, адаптація в колективі | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | |
| 11 | Моніторинг і оцінка ефективності | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | |
| 12 | Проведення повторного опитування | | | | | | | | | | | ■ | |
| 13 | Аналіз результатів, підготовка звіту | | | | | | | | | | | ■ | ■ |

Джерело: складено автором

У табл. 3.5 детально досліджено можливі ризики, що можуть виникнути під час реалізації проєкту, а також шляхи їх подолання. Аналіз охоплює як внутрішні виклики (неприйняття колективом, кадровий опір), так і зовнішні обставини (брак спеціалізованих сервісів, недостатнє нормативне регулювання).

Таблиця 3.5

**Ризики та можливості їх подолання при впровадженні проєкту «Разом Без
Обмежень: СанІнПро»**

| № | Потенційний ризик | Можливість подолання |
|---|---|---|
| 1 | Неприйняття інклюзії частиною працівників | Проведення тренінгів з інклюзивної взаємодії, роз'яснювальна кампанія, залучення внутрішніх лідерів |
| 2 | Відтік працівників з інвалідністю через відсутність підтримки | Система менторства, психолог на пів ставки, регулярний зворотний зв'язок, гнучкі умови праці |
| 3 | Високі витрати на адаптацію робочого простору | Поетапне впровадження, співпраця з організаціями, що надають безоплатну або пільгову допомогу |
| 4 | Брак експертизи у HR та керівництва | Співпраця з консультантами та НГО, залучення тренерів з досвідом роботи в інклюзивному середовищі |
| 5 | Формальний підхід до проєкту (ризик імітаційності) | Внутрішній аудит, залучення представників цільової групи до планування, прозора звітність |
| 6 | Відсутність нормативної гнучкості або бюрократичні обмеження | Робота з юридичними радниками, орієнтація на успішні кейси інших компаній |
| 7 | Недостатня фізична доступність простору | Перевірка та модернізація приміщення разом з фахівцями, адаптація найважливіших зон |
| 8 | Невдалий підбір працівників з інвалідністю на відповідні посади | Співпраця з реабілітаційними та освітніми центрами, фокус на реальних навичках, а не на обмеженнях |

Джерело: складено автором

Завдяки табл. 3.5, можна побачити, що основними джерелами складнощів можуть стати: відсутність досвіду у персоналу, стереотипи, обмеженість ресурсів та нестача підтримки на законодавчому рівні. Водночас, для кожного з них існують реальні інструменти пом'якшення – зокрема, залучення зовнішніх фахівців, поступове впровадження змін, опора на практики організацій, які вже мають досвід працевлаштування людей з інвалідністю. Більшість ризиків не є критичними – вони

можуть бути подолані при належному плануванні, інформуванні колективу та відкритості до змін.

Також, як було зазначено в першому розділі, *bluewashing* – це стратегія компаній, які заявляють про свою соціальну відповідальність, але обмежуються формальними, поверхневими діями, не змінюючи внутрішньої реальності. У даному випадку, проєкт «Разом без обмежень: СанІнПро» не має жодного відношення до подібної практики. В його основі – реальні трансформації, які потребують часу, ресурсів та залучення різних фахівців. Цей проєкт не просто про зміни – це про запуск, планування, оцінка потреб та дія з урахуванням сучасних викликів на ринку праці.

За планом проєкту «Разом Без Обмежень: СанІнПро» очікуємо на такі позитивні результати: створення інклюзивного робочого середовища, адаптованого до потреб працівників з інвалідністю; забезпечення належної психологічної підтримки під час адаптації; підвищення рівня обізнаності колективу щодо особливостей інклюзивної взаємодії; ефективне працевлаштування та утримання нових працівників з інвалідністю; зміцнення корпоративної культури через інтеграцію принципів рівності; покращення репутації підприємства як соціально відповідального роботодавця.

Інклюзія вже не тренд – це вимога часу. За даними спільного дослідження Work.ua та ГС «Ліга сильних», лише за два роки кількість вакансій для людей з інвалідністю в Україні зросла з 7% до 12% – з 4315 у січні 2023 року до 12 092 у березні 2025 року [6]. Та попри зростання пропозицій, лише 15–18% людей з інвалідністю мають роботу. Це свідчить про наявність системної прогалини між запитом і реальним впровадженням інклюзивності. Проєкти такого плану не просто скорочують дану прірву – вони будують міцний міст, що з'єднує відповідальність бізнесу з реальними можливостями для кожного працівника. І сьогодні бути інклюзивними – означає бути вчасними. Це не просто про зміни – це про систему підтримки на всіх рівнях: від адаптації робочого простору до щоденної етичної взаємодії. Цей підхід – не маркетингова кампанія, а послідовне впровадження політики інклюзії, що базується на емпатії, знаннях і відповідальності. Ми не боїмося змін, бо бачимо у них потенціал для зростання.

3.3. Оцінка ефективності запропонованого проєкту та можливість його впровадження на ДП «САНТРЕЙД»

Запропонований проєкт «Разом Без Обмежень: СанІнПро» є соціальним за своєю природою, що передбачає пріоритетність досягнення соціального ефекту над фінансовими показниками на первинному етапі реалізації. Основна мета – створення інклюзивного середовища на підприємстві, яке забезпечує рівні можливості для працевлаштування осіб з інвалідністю, комфортні та безпечні умови праці, а також сприяє розвитку емпатії та соціальної відповідальності серед персоналу. З соціологічної точки зору, ініціатива сприяє формуванню соціального капіталу компанії, зміцненню корпоративної культури, підвищенню лояльності працівників, а також створення позитивного іміджу підприємства як соціально відповідального роботодавця, що відіграє активну роль у підтримці вразливих категорій населення.

У ширшому контексті запропонований проєкт має потенціал стати маркетинговим і репутаційним інструментом, що дозволить підприємству ДП «Сантрейд» підвищити рівень впізнаваності на ринку праці та в публічному інформаційному полі. З огляду на актуальність тематики інклюзії в українському суспільстві, реалізація такого проєкту викликатиме позитивну реакцію як з боку громадськості, так і з боку інших бізнес-структур, що, у свою чергу, може стати поштовхом до створення тренду соціальної відповідальності серед компаній в Україні. Важливу роль відіграватиме стратегічна комунікація: планується висвітлення етапів реалізації проєкту на офіційних платформах компанії, у соціальних мережах, на виставках та конференціях, що сприятиме формуванню позитивного сприйняття бренду. На сьогоднішній день ринок праці стикається з нестачею кадрів і наслідками міграційних процесів, залучення осіб з інвалідністю дозволяє розширити кадровий резерв, не знижуючи ефективності. Важливо й те, що кількість осіб з інвалідністю зростає внаслідок війни, тому адаптація робочих місць під нові соціально-демографічні умови стає все актуальнішою.

Очікуваний соціальний ефект проєкту, у довгостроковій перспективі, трансформується у комерційні вигоди: зростає довіра до бренду, підвищується

лояльність клієнтів, зміцнюються ринкові позиції компанії. Це сприяє сталому розвитку, поєднуючи соціальну місію підприємства з підвищенням його економічної стійкості. Реалізація проєкту передбачає комплексні витрати на організаційні, кадрові, технічні та інформаційні заходи для створення повноцінного інклюзивного середовища й підтримки працівників з інвалідністю на всіх етапах їхньої роботи. Всі витрати структуровані в табл. 3.6 з урахуванням актуальних ринкових цін.

Таблиця 3.6

Напрямки витрат за проєктом «Разом Без Обмежень: СанІнПро»

| № | Стаття витрат | Вартість, грн |
|-----|--|---------------|
| 1 | Тренінги для працівників підприємства (6 місяців) | 90000 |
| 2 | Рекрутинг персоналу з інвалідністю: | |
| 2.1 | Розміщення вакансій на спеціалізованих job-порталах | 20000 |
| 2.2 | Співпраця з організаціями та фондами (партнерські внески та інформаційна підтримка) | 60000 |
| 2.3 | Участь у ярмарках вакансій для осіб з інвалідністю | 25000 |
| 3 | Послуги позаштатного психолога / консультанта (щомісячний супровід, 12 місяців) | 120000 |
| 4 | Навчання для працівників з інвалідністю (курси / онлайн-програми для професійної підготовки або підвищення кваліфікації) | 80000 |
| 5 | Мотиваційна програма для менторів (бонуси за допомогу в адаптації осіб з інвалідністю) | 25000 |
| 6 | Адаптація робочих місць (ергономіка, спец обладнання, меблі, технічні засоби доступності, спеціальні програми) | 50000 |
| 7 | Внутрішні інформаційні матеріали (плакати, інструкції, візуальні схеми, презентації, освітні програми) | 10000 |
| 8 | Фонд оплати праці штатного HR-спеціаліста (модерація проєкту) | 35136 |
| 9 | Премії 10% від посадового окладу, щомісячно протягом року (для мотивації ключових учасників проєкту) | 28800 |
| 10 | Єдиний соціальний внесок (ЄСВ) на премії | 6336 |
| 11 | Зовнішній інклюзивний аудит та експертний супровід | 40000 |
| 12 | Адміністративні витрати (канцелярські витрати, транспорт, технічна підтримка та інше) | 30000 |
| | Разом | 620272 |

Джерело: складено автором

Орієнтуючись на дані табл. 3.6, загальна сума витрат на реалізацію проєкту становить 620 272 грн. Витрати сформовані з урахуванням конкретних потреб підприємства та обсягів запланованих заходів. Зокрема, для проведення шести тренінгів протягом пів року передбачено 90 000 грн – середня вартість одного заходу складає приблизно 15 000 грн, що обґрунтовано індивідуалізованим змістом програм та залученням фахових тренерів. Рекрутинг персоналу з інвалідністю включає низку витрат: розміщення п'яти вакансій на спеціалізованих платформах вартістю близько 4 000 грн кожна (разом 20 000 грн), партнерська взаємодія з фондами та організаціями, що передбачає інформаційну й матеріальну підтримку (60 000 грн), а також участь у ярмарках вакансій із відповідними друкованими й презентаційними матеріалами (25 000 грн). Для соціальної адаптації колективу планується залучити позаштатного психолога на 12 місяців із оплатою 10 000 грн щомісяця, що у підсумку становить 120 000 грн. З огляду на потребу у професійній підтримці нових працівників з інвалідністю, компанія планує закупити чотири навчальні програми вартістю по 20 000 грн кожна (загалом 80 000 грн), орієнтуючись на середню вартість профільного курсу. Це обумовлено недостатнім рівнем доступу до якісної освіти серед осіб з інвалідністю, зокрема ветеранів війни. Для стимулювання наставництва передбачено бонусну систему – по 5 000 грн на кожного з п'яти менторів (усього 25 000 грн). Адаптація робочих місць потребує 50 000 грн і передбачає придбання ергономічних меблів, технічного обладнання та інших засобів доступності, які не покриваються оновленням офісного простору.

Інформаційна підтримка проєкту потребує 10 000 грн на створення плакатів, інструкцій, оновлення внутрішніх політик та поширення ключових меседжів серед працівників. Модерацію реалізації ініціативи здійснюватиме залучений HR-фахівець із посадовим окладом 24 000 грн на місяць (без урахування ЄСВ), із загальним фондом оплати праці 35 136 грн на період активної фази проєкту. Додатково передбачено щомісячні премії ключовим учасникам у розмірі 10% посадового окладу (28 800 грн) та нарахування на них єдиного соціального внеску в розмірі 22% (6 336 грн). Оцінку ефективності впроваджених змін забезпечить зовнішній аудит, що передбачає залучення профільної організації з досвідом у сфері інклюзії (40 000 грн). На покриття

адміністративних витрат, виділено 30 000 грн. Усі статті витрат сформовані відповідно до реалістичних оцінок вартості послуг, ресурсів та специфіки реалізації соціального інклюзивного проєкту в межах діяльності підприємства.

Щодо модернізації фізичного простору, зокрема облаштування пандусів, адаптованих санвузлів тощо – оскільки офіс компанії розташований в орендованому приміщенні бізнес-центру, ці заходи можуть бути реалізовані за ініціативи адміністрації об'єкта, за умови попереднього погодження технічних вимог (відповідно до стандартів ADA), а також додаткові витрати на впровадження систем оцінювання ефективності не передбачаються, оскільки на підприємстві вже функціонує CRM-система з вбудованими інструментами для збору зворотного зв'язку та динамічної аналітики.

Фінансування проєкту може бути частково або повністю компенсоване за рахунок: державних та міжнародних грантів, спрямованих на підтримку інклюзивних ініціатив; пільг або компенсацій, передбачених у разі перевиконання квоти з працевлаштування осіб з інвалідністю; партнерства з громадськими організаціями, які надають супутні послуги на безоплатній або частково фінансованій основі.

Для визначення очікуваного приросту чистого доходу було проведено опитування семи працівників компанії – представників HR-департаменту та фінансового відділу. На основі отриманих оцінок розраховано середній відсоток зростання чистого доходу. Щоб перевірити узгодженість відповідей експертів та мати підґрунтя для подальших прогнозних розрахунків, необхідно обчислити коефіцієнт варіації за формулою (3.1).

$$cv_{\sigma} = \frac{\sigma}{\overline{ЧД}} * 100\%, \quad (3.1)$$

Де $\overline{ЧД}$ означає середнє значення приросту чистого доходу (у %);

σ означає середнє квадратичне відхилення прогнозованого показника (у %), і розраховується за наступною формулою (3.2):

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (\text{ЧД}_i - \overline{\text{ЧД}})^2}{n}}, \quad (3.2)$$

Де ЧД_i означає прогнозований i -м експертом приріст ЧД (у %);

n – кількість опитуваних експертів.

Думки експертів вважаються узгодженими, якщо cv_σ не перевищує 33%. Це означає, що сукупність даних є кількісно однорідною і підлягає розрахункам.

Результати проведених розрахунків за формулами, вказаними вище, а також величини прогнозів кожного з експертів відображено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Результати опитування експертів та розрахунок значення коефіцієнта варіації

| <i>Експерти</i> | <i>1-й</i> | <i>2-й</i> | <i>3-й</i> | <i>4-й</i> | <i>5-й</i> | <i>6-й</i> | <i>7-й</i> | <i>Разом</i> |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|
| Приріст чистого доходу від реалізації продукції, % | 0,013 | 0,014 | 0,014 | 0,016 | 0,018 | 0,018 | 0,012 | X |
| Середнє значення показника | 0,015 | | | | | | | |
| Відхилення прогнозованого значення показника від середнього | -0,002 | -0,001 | -0,001 | 0,001 | 0,003 | 0,003 | -0,003 | |
| Квадрат відхилення показника | 0,00000 | 0,00000 | 0,00000 | 0,00000 | 0,00001 | 0,00001 | 0,00001 | |
| Сума квадратів відхилення показника | 0,0000 | | | | | | | |
| Середнє квадратичне відхилення показника | 0,0022 | | | | | | | |
| CV_σ | 14,7 | | | | | | | |
| Медіанний ряд | 0,012 | 0,013 | 0,014 | 0,014 | 0,016 | 0,018 | 0,018 | |

Джерело: розраховано автором.

Отже, згідно з розрахунками, наведеними у табл. 3.7, можна зробити висновок, що думки експертів є узгодженими, оскільки розрахований коефіцієнт варіації становить 24,2%, що не перевищує допустиме значення у 33%. Це свідчить про те, що оцінки респондентів щодо приросту чистого доходу від реалізації продукції можуть бути використані для подальших аналітичних розрахунків. У подальшому аналізі застосовується метод стандартного розподілу ймовірностей. Для цього було використано медіанний ряд даних (табл. 3.7), на основі якого сформовано три прогнозні сценарії з відповідними відсотками приросту чистого доходу. Де значення «min» слід вважати як песимістичний прогнозований сценарій, значення «middle» - вірогідний, значення «max» - оптимістичний.

На наступному етапі визначаємо очікуване значення прогнозу приросту чистого доходу від реалізації продукції підприємства ($\Delta\text{ЧД}_o$) з урахуванням прогнозних сценаріїв. Формула розрахунку наведена нижче (3.3):

$$\Delta\text{ЧД}_o = \frac{\text{П} + 4 * \text{В} + \text{О}}{6} \quad (3.3)$$

де П, В, О є сценаріями прогнозу (песимістичний, вірогідний і оптимістичний) відповідно.

$$\Delta\text{ЧД}_o = \left(\frac{0,0012 + 4 * 0,0014 + 0,0018}{6} \right) \div 100 = 0,000143\%$$

Наступним кроком розрахуємо прогноз приросту чистого доходу від реалізації продукції ДП «Сантрейд» у грошовому еквіваленті:

$$23258 * 0,000143 = 3333,8 \text{ тис. грн.}$$

де 23258 тис. грн. – це розмір чистого доходу від реалізації продукції ДП

«Сантрейд» в 2024 році.

Проектована величина чистого доходу від реалізації продукції підприємства складатиме:

$$23258+3333,8=23262 \text{ тис. грн.}$$

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції підприємства у звітному році, склали 21743095 тис. грн., з них: постійних – 4348619 тис. грн., а змінних – 17394476 тис. грн. В проектованому році змінні витрати зростуть, так як за проектом передбачено приріст чистого доходу. Розрахуємо величину їх приросту:

$$17394476*0,000143=2493,2 \text{ тис. грн.}$$

Впровадження проекту «Разом Без Обмежень: СанІнПро» з метою популяризації ДП «Сантрейд» як надійного інклюзивного роботодавця потребуватиме витрат у розмірі 620272 грн. (табл. 3.6). У зв'язку з цим повні витрати підприємства зростуть на:

$$2493,2+620,3=3113,5 \text{ тис. грн.}$$

Наступним кроком розрахуємо повні витрати підприємства в проектному році:

$$21743095+3113,5=21746 \text{ тис. грн.}$$

Приріст прибутку від реалізації продукції ДП «Сантрейд» за проектом складе:

$$3333,8-3113,5=220,3 \text{ тис. грн}$$

Розрахувавши величину приросту, наступним кроком буде розрахунок прибутку від реалізації продукції. Арифметичні дії наведені нижче:

$$1486975+220,3=14817\text{тис. грн}$$

де 1486 тис. грн. складав прибуток від реалізації продукції ДП «Сантрейд» у 2024 році.

Ставка податку на прибуток для підприємств в Україні складає 18%. Наступним буде розрахунок приросту чистого прибутку після оподаткування:

$$220,3*(1-0,18)=180,6\text{ тис. грн}$$

Для зручності, розрахунки, отримані вище, зведемо в табл. 3.8 та визначимо їх вплив на економічні показники господарської діяльності ДП «Сантрейд»

Таблиця 3.8

Показники впливу проєкту на фінансово-економічні показники діяльності ДП «Сантрейд»

| № | Показники | Базовий рік | Плановий рік | Відхилення | |
|---|---|-------------|--------------|----------------------|-------------|
| | | | | Абсолютне, тис. грн. | Відносне, % |
| 1 | Чистий дохід від реалізації продукції | 23 258 830 | 23 262 163,8 | 3333,8 | 0,014 |
| 2 | Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції | 21 743 095 | 21 745 588,2 | 2493,2 | 0,011 |
| 3 | Прибуток від реалізації продукції | 1 486 975 | 1 487 195,3 | 220,3 | 0,015 |
| 4 | Чистий прибуток | 1 157 823 | 1 158 003,6 | 180,6 | 0,016 |

Джерело: розраховано автором

Отже, з розрахунків вище можемо зробити висновок, що чистий дохід від реалізації продукції ДП «Сантрейд» збільшиться на 3333,8 тис. грн. (0,014%), тобто у плановому році планується що він становитиме 23262 тис. грн. Повні витрати (з урахуванням постійних і змінних) на виробництво і реалізацію продукції в проєктному році складатимуть 217455 тис. грн., що на 0,011% більше, ніж в 2024 році.

Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 220,3 тис. грн, тобто на 0,015% від базового року. Як наслідок, зросте величина чистого прибутку від реалізації продукції на 0,016% або 180,6 тис. грн. і становитиме 1158 тис. грн. у проєктованому році. Проаналізувавши наведені дані, можна зробити висновок, що впровадження програми з пошуку та залучення осіб з інвалідністю до складу компанії матиме позитивний вплив на фінансово-економічні показники діяльності ДП «Сантрейд». Саме інклюзивна політика, орієнтована на залучення осіб з інвалідністю, є не лише етично та соціально виваженим кроком, але й економічно доцільним рішенням. інклюзивна політика, орієнтована на залучення осіб з інвалідністю, є не лише етично та соціально виваженим кроком, але й економічно доцільним рішенням.

Очікуване збільшення чистого доходу від реалізації продукції, що відповідає 6% від 85% збільшення змінних витрат, означає, що початкові інвестиційні витрати в проєктному році будуть дорівнювати збільшенню коефіцієнту оборотного капіталу. Наступним етапом буде розрахунок вартості початкових інвестицій:

$$ПІ=0,06*0,85*2493,2=127,2 \text{ тис. грн.}$$

За один проєктний рік чистий генерований грошовий потік дорівнює приросту чистого прибутку підприємства (з табл. 3.8):

$$ЧГП=\Delta ЧПР=1158 \text{ тис. грн}$$

Враховуючи масштаби діяльності ДП «Сантрейд», вважаємо, що життєвий цикл проєкту може бути встановлений на рівні двох років через низькі для нього затрати. Далі розрахуємо ставку дисконтування на весь період реалізації проєкту. Коефіцієнт дисконтування (α_i) реалізації проєкту визначається за наступною формулою (3.4):

$$\alpha_i = \frac{1}{(1+p)^i}$$

(3.4)

де p – це ставка дисконтування (приймається на рівні облікової ставки рефінансування НБУ $i = 17\%$);

i – означений рік реалізації проєкту, де грошові надходження оцінюються на теперішній час. Проведемо розрахунки коефіцієнтів дисконтування на термін реалізації проєкту терміном 2 роки:

$$\alpha_1 = \frac{1}{(1+0,17)} = 0,85$$

$$\alpha_2 = \frac{1}{(1+0,25)^2} = 0,73$$

Впродовж терміну реалізації проєкту нинішню вартість майбутніх грошових потоків можна обчислити за формулою нижче (3.5):

$$\sum_{i=1}^n \text{НВ}_i = \text{НВ}_1 + \text{НВ}_2 = \text{ЧПГ} * (\alpha_1 + \alpha_2) \quad (3.5)$$

Для ДП «Сантрейд» нинішня вартість майбутніх грошових потоків за проєктом складатиме:

$$\sum_{i=1}^n \text{НВ}_i = 180,6 * (0,85 + 0,73) = 285,4 \text{ тис. грн.}$$

Для розрахунку чистої нинішньої вартості майбутніх грошових потоків необхідно вирахувати початкові інвестиції. Чиста нинішня вартість майбутніх грошових потоків розраховується за формулою нижче (3.6):

$$\text{ЧНВ} = \sum_{i=1}^n \text{НВ}_i - \text{ПІ} \quad (3.6)$$

$$\text{ЧНВ} = 285,4 - 127,2 = 158,2 \text{ тис. грн.}$$

На наступному етапі розрахуємо дисконтований період окупності інвестицій за формулою (3.7):

$$T_{\Gamma(D)} = \frac{\text{ПІ}}{\sum_{i=1}^n \text{НВ}_i \div n} \quad (3.7)$$

$$T_{\Gamma(D)} = \frac{127,2}{285,4 \div 2} = 0,89 \text{ року} < 2 \text{ роки (236 днів)}$$

Далі розраховуємо показники ефективності інвестицій за проектом. Визначаємо індекс доходності (ІД) за формулою (3.8):

$$\text{ІД} = \text{ЧНВ} \div \text{ПІ} \quad (3.9)$$

$$\text{ІД} = 158,2 \div 127,2 = 1,24$$

Наступним показником ефективності інвестицій за проектом є індекс прибутковості (ІП), розраховується за формулою (3.9):

$$\text{ІП} = \sum_{i=1}^n \text{НВ}_i \div \text{ПІ} \quad (3.9)$$

$$ПІ=285,4\div 127,2=2,24$$

Логічним є те, що показники ефективності інвестицій за проектом мають бути додатними. ІД має перевищувати нульове значення, а ПІ має бути більшим за одиницю. Отримані показники інвестиційного проекту зведемо в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

**Показники ефективності інвестиційного проекту
«Разом Без Обмежень: СанІнПро»**

| № | Показники | Значення |
|---|--|----------|
| 1 | Початкові інвестиції, тис. грн. | 127,2 |
| 2 | Щорічний додатковий чистий прибуток за проектом, тис. грн. | 180,6 |
| 3 | Нинішня вартість майбутніх грошових потоків за проектом (за 2 роки), тис. грн. | 285,4 |
| 4 | Чиста нинішня вартість майбутніх грошових потоків, тис. грн. | 158,2 |
| 5 | Дисконтований період окупності коштів у проект, років | 0,89 |
| 6 | Індекс доходності за проектом | 1,24 |
| 7 | Індекс прибутковості за проектом | 2,24 |

Джерело: складено автором

З проведених розрахунків можна зробити висновок, що при вартості початкових інвестицій 127,2 тис. грн. щорічно підприємство буде отримувати додатковий чистий прибуток у розмірі 180,6 тис. грн. За період двох років реалізації проекту нинішня вартість майбутніх грошових потоків складатиме 285,4 тис. грн., а їх чиста нинішня вартість (з урахуванням вирахувань початкових інвестицій) буде дорівнювати 158,2 тис. грн. Гарантований період окупності для такого масштабного підприємства буде нетривалим і становитиме 0,89 року, це 236 днів, або 8 місяців, або 2 квартали. З розрахованих вище показників можемо зробити висновок, що запропонований проект є доходним та прибутковим. Індекс доходності є позитивним і складає 1,24, а індекс прибутковості – 2,24. Отже, проєктовані показники економічної ефективності свідчать про доцільність і перспективність реалізації проекту «Разом без обмежень: СанІнПро». Враховуючи позитивну динаміку очікуваних фінансових результатів, короткий термін окупності та високі індекси прибутковості, можна зробити висновок, що проект є економічно обґрунтованим і доцільним для впровадження.

ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи було вивчено сутність, еволюцію, принципи та напрямки реалізації корпоративної соціальної відповідальності, як важливого інструменту сталого розвитку підприємств. Розглянувши низку визначень поняття «корпоративна соціальна відповідальність» від авторитетних вітчизняних і зарубіжних авторів, міжнародних організацій та професійних платформ, його було узагальнено. Після чого, можна зробити висновок, що КСВ – це не просто благодійна або PR-активність, а комплексна стратегія, яка поєднує економічні, соціальні, екологічні та етичні аспекти, забезпечуючи баланс інтересів бізнесу та суспільства. У роботі було детально проаналізовано етапи розвитку КСВ, її ключові принципи (відповідальність, прозорість, повага до прав людини), виклики (greenwashing, bluewashing) та порівняння КСВ з новітніми підходами – ESG, CSV.

У другому розділі проведено глибокий аналіз кадрового потенціалу та реалізації корпоративної соціальної відповідальності на прикладі діяльності ДП «Сантрейд». Встановлено низку позитивних тенденцій: стабільність кадрового складу, налагоджена система соціального захисту, висока корпоративна культура та етичні трудові відносини. Підприємство дотримується норм трудового законодавства, має внутрішню політику безпеки праці та соціального захисту працівників. Також спостерігається відкрита корпоративна комунікація та підтримка внутрішніх ініціатив працівників, що позитивно впливає на мікроклімат в колективі. Водночас, було виявлено і проблемні зони. Зокрема, спостерігається низька частка молоді серед працівників, що вказує на ризик старіння кадрового потенціалу. Оновлення кадрового складу практично не відбувається, упродовж багатьох років персонал залишається незмінним, що обмежує приток нових ідей і адаптивність до змін. А також, формальне ставлення до виконання квоти, щодо працевлаштування осіб з інвалідністю. Це свідчить про необхідність системного підходу до інклюзії.

У третьому розділі запропоновано шляхи удосконалення реалізації корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві в умовах нестабільності.

Основною ініціативою став авторський соціальний проєкт «Разом без обмежень: СанІнПро», спрямований на створення інклюзивного трудового середовища на ДП «Сантрейд». В основі проєкту – п'ять ключових напрямів:

- адаптація фізичного простору та інфраструктури для осіб з інвалідністю;
- модифікація посад і режимів роботи з урахуванням особливостей працівників;
- впровадження менторських програм та інклюзивного наставництва;
- психологічна підтримка персоналу;
- інформаційна кампанія щодо культури толерантності та емпатії.

Використовуючи зарубіжний досвід провідних компаній у сфері diversity & inclusion, було адаптовано успішні практики до українського контексту та реалій війни. Особлива увага у проєкті приділена створенню корпоративної політики інклюзії, яка буде не декларативною, а інтегрованою у всі HR-процеси – від рекрутингу до оцінювання результатів роботи.

Особливої уваги заслуговує розроблений механізм моніторингу ефективності впровадження корпоративної соціальної відповідальності: запропоновано кількісні (частка інклюзивних вакансій, рівень залученості, плинність персоналу) та якісні (опитування, кейс-аналіз) показники, що дозволяють оцінити не лише формальні зміни, а й реальний соціальний ефект для колективу. Такий підхід забезпечує не лише контроль, а й гнучкість у подальшому вдосконаленні проєкту.

Крім того, в роботі обґрунтовано, що корпоративна соціальна відповідальність у кризових умовах – це не розкіш, а необхідність, яка допомагає підприємству зберігати людський капітал, адаптуватись до нових викликів і формувати стійку репутацію.

Цей підхід – не маркетингова кампанія, а послідовне впровадження політики інклюзії, що базується на емпатії, знаннях і відповідальності. Ми не боїмося змін, бо бачимо у них потенціал для зростання. Коли компанія дійсно бере на себе соціальну відповідальність, вона не просто функціонує – вона впливає, змінює і створює умови, у яких цінність людини – понад усе. Саме такі ініціативи як «СанІнПро» дають шанс перетворити виклики часу на точку зростання – для бізнесу, для людей, для суспільства загалом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аграрії та юристи найчастіше закривали бізнес за час повномасштабної війни. Аналіз від YouControl.Market. *YC Market blog*: веб-сайт. URL: <https://blog.youcontrol.market/aghrariyi-ta-iuristi-naichastishie-zakrivali-biznies-za-chas-povnomasshtabnoyi-viini-analiz-vid-youcontrol-market/> (дата звернення: 20.05.2025).

2. Бренд «Олейна» розпочинає проєкт «Олейна – дітям. Готуємо з любов'ю». *Олейна*: веб-сайт. URL: <https://oleina.ua/publikatsiyi/brend-olejna-rozpochinaye-proyekt-olejna-dityam-gotuyemo-z-lyubov-yu/> (дата звернення: 13.05.2025).

3. Бунге Україна відкрила виробничо-перевантажувальний термінал у Миколаєві. *Elevatorist.com*: веб-сайт. URL: <https://elevatorist.com/novosti/2905-bunge-ukraina-otkryil-proizvodstvenno-peregruzochnyiy-terminal-v-nikolaeve> (дата звернення: 12.05.2025).

4. В Україні налічується 24 млн га чорноземів – вчені. *SuperAgronom.com*: веб-сайт. 2017. URL: <https://superagronom.com/news/2430-v-ukrayini-nalichuyetsya-24-mln-ga-chornozemiv--vcheni> (дата звернення: 09.05.2025).

5. Витяг інформації по ДП «САНТРЕЙД». *Опендатабот*: веб-сайт. URL: <https://opendatabot.ua/c/25394566> (дата звернення: 12.05.2025).

6. Глушак Є., Інклюзивність на ринку праці: чи наймають українські компанії людей з інвалідністю – дослідження. *LIGA.net*. 2025. URL: <https://www.liga.net/> (дата звернення: 05.06.2025).

7. Гринюк Ю. М., Бергер А. Д. Дослідження переваг розвитку соціального підприємництва для суспільства, бізнесу та держави. *Приазовський економічний вісник*. 2021. № 2 (25). С. 83–88. URL: <http://rev.org.ua/index.php?z=2525> (дата звернення: 01.06.2025).

8. Даянкач А. Корпоративна соціальна відповідальність - підтверджується сертифікатом. *DQS*: веб-сайт. 2022. URL: <https://www.dqsglobal.com/uk->

ua/navchajtesya/blog/korporativna-socialna-vidpovidalnist-pidtverdzhuyetsya-sertifikatom (дата звернення: 01.06.2025).

9. Дніпровський олійноекстракційний завод. *Олейна*: веб-сайт. URL: <https://oleina.ua/brand/> (дата звернення: 10.05.2025).

10. До ТОП-100 найбільших підприємств України увійшли 14 агрокомпаній. *Latifundist.com*: веб-сайт. URL: <https://latifundist.com/novosti/37410-v-top-100-naibolshih-predpriyatij-ukrainy-voshli-14-agrokompanij> (дата звернення: 18.05.2025).

11. Дослідження: інклюзивність робочих середовищ. Бар'єри та стимули. Київ: OLX Робота, European Business Association, 2024. 20 с. URL: <https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2024/02/Inklyuzyvnist.pdf> (дата звернення: 05.06.2025).

12. Екологічна сертифікація і безпечне виробництво. *Олейна*: веб-сайт. URL: <https://oleina.ua/> (дата звернення: 13.05.2025).

13. Етапи виробництва соняшникової рафінованої олії. *Олейна*: веб-сайт. URL: <https://oleina.ua/manufacturing/> (дата звернення: 12.05.2025).

14. Залізька К., Чорнозем – візитна картка українських ґрунтів. *oGorodniki*. 2023. URL: <https://ogorodniki.com/uk/article/chornozem-vizitna-kartka-ukrainskikh-gruntiv> (дата звернення: 10.05.2025).

15. Звіт незалежного аудитора 31.12.2022 р. Фінансова звітність ДП «САНТРЕЙД». Київ: Bunge, 2022. 10с. URL: <https://delivery.bunge.com/-/media/Files/Ukraine/Financial-Reports/2022-saht.ashx> (дата звернення: 11.05.2025).

16. Зернові термінали двох міжнародних компаній постраждали під час обстрілів Миколаєва. *Elevatorist.com*: веб-сайт. URL: <https://elevatorist.com/novosti/14962-zernovi-terminali-dvoh-mijnarodnih-kompaniy-postrajdali-pid-chas-obstriliv-mikolayeva> (дата звернення: 12.05.2025).

17. Інформація про Сантрейд. *Forbes Україна*: веб-сайт. URL: <https://forbes.ua/profile/santreyd-243> (дата звернення: 21.05.2025).

18. Історія діяльності Bunge в Україні. *Elevatorist.com*: веб-сайт. URL: <https://elevatorist.com/kompanii/128-bunge-ukraina> (дата звернення: 12.05.2025).

19. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 01.06.2025).

20. Корпоративна соціальна відповідальність. *1+1 Media*: веб-сайт. URL: <https://media.1plus1.ua/en/responsibility> (дата звернення: 01.06.2025).

21. КСВ: що це і чому бізнес повинен її впроваджувати. *Founder*: веб-сайт. URL: <https://founder.ua/article/csr-what-it-is-and-why-businesses-should-implement-it> (дата звернення: 01.06.2025).

22. Кулінарні майстер-класи та підтримка: як «Олейна» допомагає підопічним фонду «Діти Героїв». *Олейна*: веб-сайт. URL: <https://oleina.ua/publikatsiyi/kulinarni-majster-klasi-ta-pidtrimka-yak-olejna-dopomagaye-pidopichnim-fondu-diti-geroyiv/> (дата звернення: 13.05.2025).

23. Лайон Т. П., Дельмас М. А., Максвелл Дж. В., Бансал П., Чіролеу-Ассулін М., Кріфо П., Дюран Р., Гонд Дж. П., Кінг А., Ленокс М., Тоффель М. КСВ потребує серцево-легеневої реанімації: корпоративна стійкість та політика. *Огляд менеджменту Каліфорнії*. 2018. Vol. 60, № 4. Р. 5–24.

24. Маленькі добрі справи, або «Олейна дітям – Готуємо з любов'ю». *Олейна*: веб-сайт. URL: <https://oleina.ua/publikatsiyi/malenki-dobri-spravi-abo-olejna-dityam-gotuyemo-z-lyubov-yu/> (дата звернення: 13.05.2025).

25. Миколаївський ОЕЗ Bunge встановив рекорд із переробки соняшнику 2020 року. *Elevatorist.com*: веб-сайт. URL: <https://elevatorist.com/novosti/12191-nikolaevskiy-mez-bunge-ustanovil-rekord-po-pererabotke-podsolnechnika-v-2020-godu> (дата звернення: 12.05.2025).

26. Наша присутність в Україні. *Bunge*: веб-сайт. URL: <https://bunge.com/Ukraine> (дата звернення: 09.05.2025).

27. Неетичні підходи в PR. Bluewashing на прикладах. *PRnews*: веб-сайт. URL: <https://prnews.io/uk/blog/neetychni-pidhody-v-pr-bluewashing-na-prykladah.html> (дата звернення: 01.06.2025).

28. Основні характеристики ринку праці України у першому півріччі 2024 року. *Національний інститут стратегічних досліджень*: веб-сайт. 2024. URL: <https://surl.li/mzyuux> (дата звернення: 05.06.2025).

29. Підсумки функціонування аграрного сектору України у 2024 році. *Національний інститут стратегічних досліджень*: веб-сайт. URL: <https://niss.gov.ua/news/statti/pidsumky-funktsionuvannya-ahrarnoho-sektoru-ukrayiny-u-2024-rotsi> (дата звернення: 09.05.2025).

30. Потреби людей з інвалідністю у засобах до існування та доступу до ринку праці в умовах війни в Україні. *ГО «Ліга Сильних»*: веб-сайт. URL: <https://surl.li/pwtwnl> (дата звернення: 05.06.2025).

31. Принципи КСВ (корпоративної соціальної відповідальності). *Atestor*: веб-сайт. URL: <https://atestor.ua/uk/poleznye-stati/principi-ksv-korporativnoyi-socialnoyi-vidprovidalnosti> (дата звернення: 01.06.2025).

32. Прихисток для тих, хто тікає від війни: як у Дніпрі функціонує центр для тимчасового проживання евакуйованих людей з інвалідністю. *Олейна*: веб-сайт. URL: <https://oleina.ua/publikatsiyi/prihistok-dlya-tih-hto-tikaye-vid-vijni-yak-u-dnipri-funktsionuye-tsentr-dlya-timchasovogo-prozhivannya-evakujuvanih-lyudej-z-invalidnistyu/> (дата звернення: 13.05.2025).

33. Разом : веб-сайт. URL: <https://pwd.employers.org.ua> (дата звернення: 05.06.2025).

34. Результати опитування роботодавців щодо ситуації на ринку праці в Україні. Київ: Міністерство економіки України, 2024. 19 с. URL: <https://me.gov.ua/view/02b2aad8-dc9c-4f88-8f93-499f4f833a64> (дата звернення: 05.06.2025).

35. Рубіс. І., Загривенко К., Парадокси інклюзивності. Як залученість персоналу визначає майбутнє бізнесу? Результатами дослідження «Рівень» діляться Ірина Рубіс та Катерина Загривенко. *Forbes Україна*. 2025. URL: <https://forbes.ua/> (дата звернення: 05.06.2025).

36. Старк С., Що таке CSR та навіщо вона бізнесу. *InWeb Media*. 2024. URL: <https://theinweb.media/shho-take-csr-ta-navishho-vona-biznesu> (дата звернення: 01.06.2025).

37. ТОП-15 виробників шроту в Україні 2017. *Latifundist.com*: веб-сайт. URL: <https://latifundist.com/rating/top-15-proizvoditelej-shrota-v> (дата звернення: 17.05.2025).

38. Український аграрний бізнес: як він змінюється, адаптується та розвивається в умовах війни. *YC Market blog*: веб-сайт. URL: <https://blog.youcontrol.market/ukrayinskii-aghrarnii-biznies> (дата звернення: 11.05.2025).

39. Успіхи українського бізнесу в питаннях різноманітності та інклюзивності. *Robota.ua*: веб-сайт. 2025. URL: <https://budni.robota.ua/> (дата звернення: 05.06.2025).

40. Чому КСВ – це не ESG і як зрозуміти відмінності: розбираємо приклади. *Ukraine OSS*: веб-сайт. URL: <https://ukraine-oss.com/chomu-ksv-cze-ne-esg-i-yak-zrozumity-vidminnosti-rozbyrayemo-pryklady> (дата звернення: 01.06.2025).

41. Що таке КСВ? *UNIDO*: веб-сайт. URL: <https://www.unido.org/our-focus-advancing-economic-competitiveness-competitive-trade-capacities-and-corporate-responsibility-corporate-social-responsibility-market-integration/what-csr> (дата звернення: 01.06.2025).

42. Що треба знати про український ринок праці у 2024 році? Дослідження та аналітика від *robota.ua*. *Robota.ua*: веб-сайт. 2024. URL: <https://budni.robota.ua/career/shho-treba-znati-pro-ukrayinskiy-rinok-pratsi-u-2024-rotsi-doslidzhennya-ta-analitika-vid-robota-ua> (дата звернення: 05.06.2025).

43. Як змінилась корпоративна соціальна відповідальність компаній в умовах війни? *Budni, Robota.ua*: веб-сайт. URL: <https://budni.robota.ua/corporate-culture/yak-zminilas-korporativna-sotsialna-vidpovidalnist-kompaniy-v-umovah-viyni> (дата звернення: 01.06.2025).

44. Як молодь реагує на соціальну відповідальність? *CSR Ukraine*: веб-сайт. URL: <https://csr-ukraine.org/news/yak-molod-reaguie-na-socialnu-vidpovidalnist> (дата звернення: 01.06.2025).

45. «Олейна» долучилася до проєктів допомоги БФ Надії Вовк «Берегиня». *Олейна*: веб-сайт. URL: <https://oleina.ua/publikatsiyi/olejna-doluchilasya-do-proektiv-dopomogi-bf-nadiyi-vovk-bereginya/> (дата звернення: 13.05.2025).

46. «Олейна» долучилася до формування гуманітарних наборів для сімей з прифронтових регіонів. *Олейна*: веб-сайт. URL: <https://oleina.ua/publikatsiyi/olejna-doluchilasya-do-formuvannya-gumanitarnih-naboriv-dlya-simej-z-prifrontovih-regioniv/> (дата звернення: 13.05.2025).

47. «Олейна» у партнерстві з Восток SOS долучилася до передачі гуманітарних наборів на Херсонщину. *Олейна*: веб-сайт. URL: <https://oleina.ua/publikatsiyi/olejna-u-partnerstvi-z-vostok-sos-doluchilasya-do-peredachi-gumanitarnih-naboriv-na-hersonshhinu/> (дата звернення: 13.05.2025).

48. A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility. *European Commission*: веб-сайт. 2011. URL: https://europa.eu/rapid/press-release_mem (дата звернення: 01.06.2025).

49. Alibaba Progresses Towards Carbon Neutrality Goals and Digital Inclusion: 2024 ESG Report. *Alibaba Group*: веб-сайт. URL: <https://www.alibabagroup.com/> (дата звернення: 05.06.2025).

50. Bluewashing: Definition, Examples, Companies. *Virtual Workers of America*: веб-сайт. URL: <https://virtualworkersofamerica.com/bluewashing-definition-examples-companies> (дата звернення: 01.06.2025).

51. Bluewashing: What is it and how to avoid it. *Beeco Green*: веб-сайт. URL: <https://www.beeco.green/blog/bluewashing> (дата звернення: 01.06.2025).

52. Bowen H. R. Social Responsibilities of the Businessman. Iowa City : University of Iowa Press, 1953. 276 p. URL: <https://uiopress.uiowa.edu/books/social-responsibilities-businessman> (дата звернення: 01.06.2025).

53. Bunge модернізує систему фільтрації на терміналі Грінтур-Екс. *Elevatorist.com*: веб-сайт. URL: <https://elevatorist.com/novosti/10697-bunge-moderniziruet-sistemu-filtratsii-na-terminale-grintur-eks> (дата звернення: 12.05.2025).

54. Bunge продає ОЕЗ у росії. *Elevatorist.com*: веб-сайт. URL: <https://elevatorist.com/novosti/15390-bunge-prodaye-oez-u-rosiyi> (дата звернення: 12.05.2025).

55. Carroll A. B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*. 1991. Vol. 34, № 4. P. 39–48. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/> (дата звернення: 01.06.2025).

56. Community Impact. *Bunge*: веб-сайт. URL: <https://bunge.com/Sustainability/Community-Impact> (дата звернення: 24.05.2025).

57. Corporate Social Responsibility: A Brief History. *ACCP Insights Blog*: веб-сайт. URL: <https://accp.org/resources/csr-resources/accp-insights%BBblog/corporate-social-responsibility-brief-history> (дата звернення: 01.06.2025).

58. CSR Evolution: Definitions & Global Perspectives. *CSR Education*: веб-сайт. URL: <https://csr.education/fundamentals-of-csr/csr-evolution-definitions-global-perspectives> (дата звернення: 01.06.2025).

59. CSR History. *EVERFI*: веб-сайт. URL: <https://everfi.com/blog/community-engagement/csr-history> (дата звернення: 10.06.2025).

60. CSR Ukraine. *CSR Ukraine*: веб-сайт. URL: <https://csr-ukraine.org> (дата звернення: 01.06.2025).

61. DeafTawk – Bridge The Gap. *DeafTawk*: веб-сайт. URL: <https://deaftawk.com/> (дата звернення: 05.06.2025).

62. Eight things to know about the new Starbucks Signing Store. *Starbucks Newsroom*: веб-сайт. URL: <https://stories.starbucks.com/> (дата звернення: 05.06.2025).

63. Employee Engagement and Professional Development. *Elwyn*: веб-сайт. URL: <https://www.elwyn.org/> (дата звернення: 05.06.2025).

64. European Human Rights Report. The Right to Work: The employment situation of persons with disabilities in Europe. Brussels: European Disability Forum, 2023. 140 p. URL: <https://surl.li/haalzv> (дата звернення: 05.06.2025).

65. EU-Ukraine Solidarity Lanes. *European Commission*: веб-сайт. URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/eu-ukraine-solidarity-lanes_en (дата звернення: 19.05.2025).

66. Genashtim | Empowering People, Enabling Business. *Genashtim*: веб-сайт. URL: <https://www.genashtim.com/> (дата звернення: 05.06.2025).
67. Global Sustainability Report. *Bunge*: веб-сайт. URL: <https://bunge.com/Sustainability/Sustainability-Report> (дата звернення: 22.05.2025).
68. Global Sustainability Report: Sustainably Growing Our Business. *Bunge*: веб-сайт. URL: <https://delivery.bunge.com/-/media/Files/pdf/2024-Bunge-Global-Sustainability-Report.ashx> (дата звернення: 23.05.2025).
69. GRI Standards. *Global Reporting Initiative*: веб-сайт. URL: <https://www.globalreporting.org/standards> (дата звернення: 01.06.2025).
70. Hartman S. Down syndrome couple gets their happily ever after. *CBS News*. 2016. URL: <https://www.cbsnews.com/> (дата звернення: 05.06.2025).
71. ISO 9001:2015 Quality management systems – Requirements. *ISO*: веб-сайт. URL: <https://www.iso.org/standard/62085.html> (дата звернення: 21.05.2025).
72. MacDonald A., Pancevski B., Hinshaw D., Russia Hits Grain Terminals in Latest Attack on Ukraine's Food Infrastructure. *The Wall Street Journal*. 2022. URL: <https://www.wsj.com/world/europe/russian-refinery-set-ablaze-by-drone-crash-11655896950> (дата звернення: 15.05.2025).
73. Making neurodiversity work at work. *Auticon*: веб-сайт. URL: <https://auticon.com/> (дата звернення: 05.06.2025).
74. Neurodiversity Hiring. *Microsoft Global Diversity and Inclusion*: веб-сайт. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/diversity/inside-microsoft/neurodiversity-hiring> (дата звернення: 05.06.2025).
75. SAP's Autism at Work Program Celebrates 10 Years. *SAP Community*: веб-сайт. URL: <https://community.sap.com/> (дата звернення: 05.06.2025).
76. Schoff C. The Evolution of Corporate Social Responsibility. *ECOLYTICS*. 2024. URL: <https://www.ecolytics.io/blog/evolution-of-csr> (дата звернення: 01.06.2025).
77. Sen A., Plume K., Grain trader Viterra in talks to merge with rival Bunge. *Reuters*. 2023. URL: <https://www.reuters.com/markets/commodities/grain-trader-viterra-talks-merge-with-rival-bunge-source-2023-05-25/> (дата звернення: 16.05.2025).

78. Specialisterne Global. *Specialisterne Global*: веб-сайт. URL: <https://www.specialisterne.com/> (дата звернення: 05.06.2025).

79. The Ten Principles of the UN Global Compact. *United Nations Global Compact*: веб-сайт. URL: <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mis> (дата звернення: 01.06.2025).

80. What are the 7 Principles of Corporate Social Responsibility (CSR)? *Rumie*: веб-сайт. URL: <https://learn.rumie.org/jR/bytes/what-are-the-7-principles-of-corporate-social-responsibility-csr> (дата звернення: 01.06.2025).

81. What is Corporate Social Responsibility (CSR)? *HEC Paris*: веб-сайт. URL: <https://www.hec.edu/en/institutes-and-centers-expertise/sustainability-organizations/think/executive-factsheets/what-corporate-social-responsability-csr> (дата звернення: 01.06.2025).

82. What Is CSR? Corporate Social Responsibility Explained. *Investopedia*: веб-сайт. 2024. URL: <https://www.investopedia.com/terms/c/corp-social-responsibility> (дата звернення: 01.06.2025).

83. What is the UN Global Compact? *United Nations Global Compact*: веб-сайт. URL: <https://unglobalcompact.org/what-is-gc> (дата звернення: 01.06.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А



Опитування

Шановні респонденти!

Просимо вас відповісти на питання, що стосуються впровадження інклюзивності на підприємстві, зокрема щодо працевлаштування осіб з інвалідністю.

Для кожного з наведених питань оберіть оцінку від 1 до 5, яка найбільш точно відповідає вашій думці.

1 – повна незгода / дуже низький рівень

2 – радше не згоден / низький рівень

3 – нейтрально / середній рівень

4 – радше згоден / достатній рівень

5 – повністю згоден / дуже високий рівень

Таблиця Б.1

| № | Питання | Бал |
|---|---|-----|
| 1 | На вашу думку, наскільки актуальною є тема працевлаштування осіб з інвалідністю в Україні? | |
| 2 | Наскільки, на вашу думку, компанія ДП "Сантрейд" готова до працевлаштування осіб з інвалідністю (з точки зору інфраструктури, процесів, колективу)? | |
| 3 | Як ви особисто сприйняли б працевлаштування особи з інвалідністю до вашого підрозділу? | |
| 4 | Наскільки добре ви розумієте специфічні потреби та особливості праці осіб з інвалідністю? | |
| 5 | Чи вважаєте ви, що колектив вашого підрозділу достатньо обізнаний щодо теми інклюзії осіб з інвалідністю? | |
| 6 | Чи, на вашу думку, ринок праці в Україні достатньо відкритий до працевлаштування осіб з інвалідністю? | |
| 7 | Наскільки, на вашу думку, важливо для компанії впроваджувати політику інклюзивності як елемент корпоративної соціальної відповідальності? | |

Дякуємо! Ваша думка важлива!

Таблиця Б.2

Результати опитування щодо обізнаності персоналу ДП «Сантрейд» у сфері інклюзії та готовності до залучення людей з інвалідністю, а також оцінка корпоративної готовності до інклюзивного працевлаштування

| № | Питання | Респонденти | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Сума | Сер. | |
|---|---|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|------|------|------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | | | |
| 1 | Актуальність теми працевлаштування осіб з інвалідністю | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 105 | 4,52 |
| 2 | Готовність компанії до працевлаштування осіб з інвалідністю | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 66 | 2,74 | |
| 3 | Особисте сприйняття працевлаштування осіб з інвалідністю | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 92 | 4,04 | |
| 4 | Розуміння специфічних потреб осіб з інвалідністю | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 41 | 1,70 | |
| 5 | Обізнаність колективу щодо інклюзії осіб з інвалідністю | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 40 | 1,65 | |
| 6 | Відкритість ринку праці до осіб з інвалідністю | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 73 | 3,13 | |
| 7 | Важливість інклюзії як елементу КСВ | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 93 | 4,00 | |

Підприємство Дочірнє підприємство з іноземною інвестицією "Сантрейд" за ЄДРПОУ 25394566
 (найменування)
 Дата (рік, місяць, число) 2024 01 01
 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
 за Рік 2023 р.
 Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

КОДИ

2024 01 01

25394566

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|-----------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 15 304 490 | 13 652 187 |
| Чисті зароблені страхові премії | 2010 | - | - |
| премії підписані, валова сума | 2011 | - | - |
| премії, передані у перестраховання | 2012 | - | - |
| зміна резерву незароблених премій, валова сума | 2013 | - | - |
| зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій | 2014 | - | - |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | (12 645 085) | (13 707 328) |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами | 2070 | - | - |
| Валовий: | | | |
| прибуток | 2090 | 2 659 405 | - |
| збиток | 2095 | (-) | (55 141) |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань | 2105 | - | - |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів | 2110 | - | - |
| зміна інших страхових резервів, валова сума | 2111 | - | - |
| зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах | 2112 | - | - |
| Інші операційні доходи | 2120 | 647 779 | 1 346 006 |
| у тому числі: | 2121 | - | - |
| дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | | | |
| дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2122 | - | - |
| дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування | 2123 | - | - |
| Адміністративні витрати | 2130 | (205 312) | (278 214) |
| Витрати на збут | 2150 | (1 185 462) | (1 011 296) |
| Інші операційні витрати | 2180 | (250 260) | (420 055) |
| у тому числі: | 2181 | - | - |
| витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | | | |
| витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182 | - | - |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: | | | |
| прибуток | 2190 | 1 666 150 | - |
| збиток | 2195 | (-) | (418 700) |
| Дохід від участі в капіталі | 2200 | - | - |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 84 167 | 188 864 |
| Інші доходи | 2240 | 44 600 | 77 874 |
| у тому числі: | 2241 | - | - |
| дохід від благодійної допомоги | | | |
| Фінансові витрати | 2250 | (758 593) | (1 104 823) |
| Витрати від участі в капіталі | 2255 | (-) | (-) |
| Інші витрати | 2270 | (70 740) | (795 985) |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті | 2275 | - | - |



| | | | |
|---|------|-----------|---------------|
| Фінансовий результат до оподаткування: | | | |
| прибуток | 2290 | 965 584 | - |
| збиток | 2295 | (-) | (2 052 770) |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | (191 017) | 231 892 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | - | - |
| Чистий фінансовий результат: | | | |
| прибуток | 2350 | 774 567 | - |
| збиток | 2355 | (-) | (1 820 878) |

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|-------------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів | 2400 | - | - |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів | 2405 | - | - |
| Накопичені курсові різниці | 2410 | - | - |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415 | - | - |
| Інший сукупний дохід | 2445 | - | - |
| Інший сукупний дохід до оподаткування | 2450 | - | - |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом | 2455 | - | - |
| Інший сукупний дохід після оподаткування | 2460 | - | - |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460) | 2465 | 774 567 | (1 820 878) |

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

| Назва статті | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------|-------------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Матеріальні затрати | 2500 | 12 833 955 | 9 548 253 |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 252 212 | 274 472 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 40 362 | 38 066 |
| Амортизація | 2515 | 178 635 | 177 952 |
| Інші операційні витрати | 2520 | 948 523 | 1 614 958 |
| Разом | 2550 | 14 253 687 | 11 653 701 |

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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



Керівник

Головний бухгалтер

Квiлiнський
Ярослав
Анатолiйович
ч
Лобань
Марiя
Василiвна

Квiлiнський Ярослав Анатолiйович

Лобань Марiя Василiвна

Підприємство Дочірнє підприємство з іноземною інвестицією "Сантрейд"
 Територія Шевченківський район
 Організаційно-правова форма господарювання Дочірнє підприємство
 Вид економічної діяльності Оптова торгівля зерном, необробленим пшеницею, насінням і кормами для тварин

Дата (рік, місяць, день) 2023, грудень, 31
 за ІІІІ
 за КОПФГ
 за КВЕД

| КОДИ | |
|--------------------|-------|
| UA8000000001078669 | 160 |
| | 46.21 |

Середня кількість працівників ² 409
 Адреса, телефон вулиця Б.Хмельницького, буд. 19-21А, м. Київ, 01030 4902730

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

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
 за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

| |
|---|
| V |
|---|

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

Форма №1 Код за ДКУД **1801001**

| А К Т И В | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|---|-------------|-----------------------------|----------------------------|
| I | 2 | 3 | 4 |
| I. Необоротні активи | | | |
| Нематеріальні активи | 1000 | 92 093 | 218 497 |
| первісна вартість | 1001 | 279 087 | 449 728 |
| накопичена амортизація | 1002 | 186 994 | 231 231 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | - | - |
| Основні засоби | 1010 | 830 578 | 818 893 |
| первісна вартість | 1011 | 1 560 207 | 1 667 121 |
| знос | 1012 | 729 629 | 848 228 |
| Інвестиційна нерухомість | 1015 | - | - |
| первісна вартість інвестиційної нерухомості | 1016 | - | - |
| знос інвестиційної нерухомості | 1017 | - | - |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | - | - |
| первісна вартість довгострокових біологічних активів | 1021 | - | - |
| накопичена амортизація довгострокових біологічних активів | 1022 | - | - |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | - | - |
| інші фінансові інвестиції | 1035 | 10 790 | 10 790 |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 1040 | 946 350 | 390 000 |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | 298 990 | 108 198 |
| Гудвіл | 1050 | - | - |
| Відстрочені аквізичні витрати | 1060 | - | - |
| Залишок коштам у централізованих страхових резервних фондах | 1065 | - | - |
| Інші необоротні активи | 1090 | 207 583 | 25 992 |
| Усього за розділом I | 1095 | 2 386 384 | 1 572 370 |
| II. Оборотні активи | | | |
| Запаси | 1100 | 1 148 798 | 1 797 925 |
| виробничі запаси | 1101 | 369 606 | 658 306 |
| незавершене виробництво | 1102 | 340 648 | 503 376 |
| готова продукція | 1103 | 165 723 | 601 115 |
| товари | 1104 | 272 821 | 35 128 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | - | - |
| Депозити перестрахування | 1115 | - | - |
| Вексел одержані | 1120 | - | - |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 2 847 709 | 7 405 780 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами | 1130 | 16 489 | 72 431 |
| з бюджетом | 1135 | 322 101 | 706 221 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | 28 375 | 28 092 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів | 1140 | - | - |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків | 1145 | - | - |
| Інші поточні дебіторська заборгованість | 1155 | 50 648 | 48 386 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | - | - |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 14 371 | 3 776 |
| готівка | 1166 | 1 | - |
| рахунки в банках | 1167 | 14 370 | 3 776 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | 4 465 | 5 228 |
| Частка перестраховника у страхових резервах | 1180 | - | - |
| у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань | 1181 | - | - |
| резервах збитків або резервах належних виплат | 1182 | - | - |

| | | | |
|---|-------------|------------------|-------------------|
| резервах незароблених премій | 1183 | - | - |
| інших страхових резервах | 1184 | - | - |
| інші оборотні активи | 1190 | 43 682 | 226 851 |
| Усього за розділом II | 1195 | 4 448 263 | 10 266 598 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | - | - |
| Баланс | 1300 | 6 834 647 | 11 838 968 |

| Пасив | Код ридика | На початок звітнього періоду | На кінець звітнього періоду |
|--|---------------|---------------------------------|--------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Власний капітал | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 8 500 | 8 500 |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу | 1401 | - | - |
| Капітал у дооцінках | 1405 | - | - |
| Додатковий капітал | 1410 | - | - |
| емісійний дохід | 1411 | - | - |
| накопичені курсові різниці | 1412 | - | - |
| Резервний капітал | 1415 | - | - |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | (711 181) | 63 386 |
| Неоплачений капітал | 1425 | (-) | (-) |
| Вилучений капітал | 1430 | (-) | (-) |
| Інші резерви | 1435 | - | - |
| Усього за розділом I | 1495 | (702 681) | 71 886 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | | | |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 1500 | - | - |
| Пенсійні зобов'язання | 1505 | - | - |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | - | - |
| Інші довгострокові зобов'язання | 1515 | 752 | - |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | 7 596 | 8 019 |
| довгострокові забезпечення витрат персоналу | 1521 | 7 596 | 8 019 |
| Цільове фінансування | 1525 | - | - |
| благодійна допомога | 1526 | - | - |
| Страхові резерви | 1530 | - | - |
| у тому числі: | 1531 | - | - |
| резерв довгострокових зобов'язань | | | |
| резерв збитків або резерв належних виплат | 1532 | - | - |
| резерв незароблених премій | 1533 | - | - |
| інші страхові резерви | 1534 | - | - |
| Інвестиційні контракти | 1535 | - | - |
| Прізовий фонд | 1540 | - | - |
| Резерв на виплату джек-поту | 1545 | - | - |
| Усього за розділом II | 1595 | 8 348 | 8 019 |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | 5 687 216 | 6 051 881 |
| Векселі видані | 1605 | - | - |
| Поточна кредиторська заборгованість за: | | | |
| довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | 12 815 | 10 145 |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 1 189 717 | 1 469 726 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 993 | 519 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | - | - |
| розрахунками зі страхування | 1625 | - | - |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 42 | - |
| Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами | 1635 | 16 344 | 3 560 549 |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками | 1640 | - | - |
| Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків | 1645 | - | - |
| Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю | 1650 | - | - |
| Поточні забезпечення | 1660 | 560 994 | 572 063 |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | - | - |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків | 1670 | - | - |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 60 859 | 94 180 |
| Усього за розділом III | 1695 | 7 528 980 | 11 759 063 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | - | - |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду | 1800 | - | - |
| Баланс | 1900 | 6 834 647 | 11 838 968 |

Керівник

Головний бухгалтер

1. Координаційно-адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

2. Віднаслідковує порядок, встановлений центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Квілінський Ярослав Анатолійович

Лобань Марія Василівна

| | | | |
|---|---------------------------|----------|---------|
| Підприємство <u>Дочірнє підприємство з іноземною інвестицією "Сантрейд"</u> (найменування) | Дата (рік, місяць, число) | КОДИ | |
| | за ЄДРПОУ | 2023 | 01 01 |
| Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за Рік 2022 р. | | 25394566 | |
| Форма № 2 Код за ДКУД | | 1801003 | |

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|-----------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 13 652 187 | 34 570 940 |
| Чисті зароблені страхові премії | 2010 | - | - |
| премії підписані, валова сума | 2011 | - | - |
| премії, передані у перестраховання | 2012 | - | - |
| зміна резерву незароблених премій, валова сума | 2013 | - | - |
| зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій | 2014 | - | - |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | (13 707 328) | (32 035 532) |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами | 2070 | - | - |
| Валовий: | | | |
| прибуток | 2090 | - | 2 535 408 |
| збиток | 2095 | (55 141) | (-) |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань | 2105 | - | - |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів | 2110 | - | - |
| зміна інших страхових резервів, валова сума | 2111 | - | - |
| зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах | 2112 | - | - |
| Інші операційні доходи | 2120 | 1 346 006 | 340 097 |
| у тому числі: | 2121 | - | - |
| дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | | | |
| дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2122 | - | - |
| дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування | 2123 | - | - |
| Адміністративні витрати | 2130 | (278 214) | (238 737) |
| Витрати на збут | 2150 | (1 011 296) | (1 103 640) |
| Інші операційні витрати | 2180 | (420 055) | (234 668) |
| у тому числі: | 2181 | - | - |
| витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | | | |
| витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182 | - | - |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: | | | |
| прибуток | 2190 | - | 1 298 460 |
| збиток | 2195 | (418 700) | (-) |
| Дохід від участі в капіталі | 2200 | - | - |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 188 864 | 288 713 |
| Інші доходи | 2240 | 77 874 | 55 565 |
| у тому числі: | 2241 | - | - |
| дохід від благодійної допомоги | | | |
| Фінансові витрати | 2250 | (1 104 823) | (454 027) |
| Витрати від участі в капіталі | 2255 | (-) | (-) |
| Інші витрати | 2270 | (795 985) | (24 038) |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті | 2275 | - | - |



| | | | |
|---|------|---------------|-----------|
| Фінансовий результат до оподаткування: | | | |
| прибуток | 2290 | - | 1 164 673 |
| збиток | 2295 | (2 052 770) | (-) |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | 231 892 | (187 579) |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | - | - |
| Чистий фінансовий результат: | | | |
| прибуток | 2350 | - | 977 094 |
| збиток | 2355 | (1 820 878) | (-) |

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|-------------|--------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів | 2400 | - | - |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів | 2405 | - | - |
| Накопичені курсові різниці | 2410 | - | - |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415 | - | - |
| Інший сукупний дохід | 2445 | - | - |
| Інший сукупний дохід до оподаткування | 2450 | - | - |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом | 2455 | - | - |
| Інший сукупний дохід після оподаткування | 2460 | - | - |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460) | 2465 | (1 820 878) | 977 094 |

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

| Назва статті | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------|-------------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Матеріальні затрати | 2500 | 9 548 253 | 26 427 347 |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 274 472 | 255 729 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 38 066 | 35 064 |
| Амортизація | 2515 | 177 952 | 168 005 |
| Інші операційні витрати | 2520 | 1 614 958 | 1 223 802 |
| Разом | 2550 | 11 653 701 | 28 109 947 |

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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



Анатолійови
ч
ЕП Дринь Надія
Олександрівна

Квілінський Ярослав Анатолійович

ДРИНЬ НАДІЯ ОЛЕКСАНДРІВНА

Підприємство Дочірнє підприємство з іноземною інвестицією "Сантрейд"
Територія Шевченківський район
Організаційно-правова форма господарювання Дочірнє підприємство
Вид економічної діяльності Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин

| | | |
|---------------------------|----------|---------------------|
| Дата (рік, місяць, число) | 2022 | КОДИ |
| за КВЕД | 15594306 | UA80000000001078669 |
| за КОПФГ | 160 | |
| за КВЕД | 46.21 | |

Середня кількість працівників ² 419
Адреса, телефон вулиця Б.Хмельницького, буд. 19-21А, м. Київ, 01030 4902730

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

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

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

| |
|---|
| v |
|---|

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на **31 грудня 2022** р.

Форма №1 Код за ДКУД **1801001**

| А К Т И В | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|--|-------------|-----------------------------|----------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Необоротні активи | | | |
| Нематеріальні активи | 1000 | 83 534 | 92 093 |
| первісна вартість | 1001 | 229 920 | 279 087 |
| накопичена амортизація | 1002 | 146 386 | 186 994 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | - | - |
| Основні засоби | 1010 | 935 949 | 830 578 |
| первісна вартість | 1011 | 1 537 340 | 1 560 207 |
| знос | 1012 | 601 391 | 729 629 |
| Інвестиційна нерухомість | 1015 | - | - |
| первісна вартість інвестиційної нерухомості | 1016 | - | - |
| знос інвестиційної нерухомості | 1017 | - | - |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | - | - |
| первісна вартість довгострокових біологічних активів | 1021 | - | - |
| накопичена амортизація довгострокових біологічних активів | 1022 | - | - |
| Довгострокові фінансові інвестиції: | | | |
| які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | - | - |
| інші фінансові інвестиції | 1035 | 10 790 | 10 790 |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 1040 | 2 438 235 | 946 350 |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | 61 501 | 298 990 |
| Гудвіл | 1050 | - | - |
| Відстрочені аквізиційні витрати | 1060 | - | - |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах | 1065 | - | - |
| Інші необоротні активи | 1090 | 207 991 | 207 583 |
| Усього за розділом I | 1095 | 3 738 000 | 2 386 384 |
| II. Оборотні активи | | | |
| Запаси | 1100 | 5 264 889 | 1 148 798 |
| виробничі запаси | 1101 | 2 885 827 | 369 606 |
| незавершене виробництво | 1102 | 1 396 683 | 340 648 |
| готова продукція | 1103 | 677 258 | 165 723 |
| товари | 1104 | 305 121 | 272 821 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | - | - |
| Депозити перестраховування | 1115 | - | - |
| Векселі одержані | 1120 | - | - |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 2 448 371 | 2 847 709 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: | | | |
| за виданими авансами | 1130 | 103 408 | 16 489 |
| з бюджетом | 1135 | 1 337 202 | 322 101 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | - | 28 375 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів | 1140 | - | - |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків | 1145 | - | - |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 118 656 | 50 648 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | - | - |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 63 809 | 14 371 |
| готівка | 1166 | 1 | 1 |
| рахунки в банках | 1167 | 63 808 | 14 370 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | 5 643 | 4 465 |
| Частка перестраховика у страхових резервах | 1180 | - | - |
| у тому числі в: | | | |
| резервах довгострокових зобов'язань | 1181 | - | - |
| резервах збитків або резервах належних виплат | 1182 | - | - |

| | | | |
|---|-------------|-------------------|------------------|
| резервах незароблених премій | 1183 | - | - |
| інших страхових резервах | 1184 | - | - |
| Інші оборотні активи | 1190 | 204 478 | 43 682 |
| Усього за розділом II | 1195 | 9 546 456 | 4 448 263 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | - | - |
| Баланс | 1300 | 13 284 456 | 6 834 647 |

| Пасив | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|--|-------------|-----------------------------|----------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Власний капітал | | | |
| Зареєстрований (паіювий) капітал | 1400 | 8 500 | 8 500 |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу | 1401 | - | - |
| Капітал у дооцінках | 1405 | - | - |
| Додатковий капітал | 1410 | - | - |
| емісійний дохід | 1411 | - | - |
| накопичені курсові різниці | 1412 | - | - |
| Резервний капітал | 1415 | - | - |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 1 109 771 | (711 181) |
| Неоплачений капітал | 1425 | (-) | (-) |
| Видучений капітал | 1430 | (-) | (-) |
| Інші резерви | 1435 | - | - |
| Усього за розділом I | 1495 | 1 118 271 | (702 681) |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | | | |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 1500 | - | - |
| Пенсійні зобов'язання | 1505 | - | - |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | - | - |
| Інші довгострокові зобов'язання | 1515 | 7 559 | 752 |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | 8 305 | 7 596 |
| довгострокові забезпечення витрат персоналу | 1521 | 8 305 | 7 596 |
| Цільове фінансування | 1525 | - | - |
| благодійна допомога | 1526 | - | - |
| Страхові резерви | 1530 | - | - |
| у тому числі: | 1531 | - | - |
| резерв довгострокових зобов'язань | | | |
| резерв збитків або резерв належних виплат | 1532 | - | - |
| резерв незароблених премій | 1533 | - | - |
| інші страхові резерви | 1534 | - | - |
| Інвестиційні контракти | 1535 | - | - |
| Призовий фонд | 1540 | - | - |
| Резерв на виплату джек-поту | 1545 | - | - |
| Усього за розділом II | 1595 | 15 864 | 8 348 |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | 9 688 411 | 5 687 216 |
| Векселі видані | 1605 | - | - |
| Поточна кредиторська заборгованість за: | | | |
| довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | 17 915 | 12 815 |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 1 755 388 | 1 189 717 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 85 264 | 993 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | - | - |
| розрахунками зі страхування | 1625 | - | - |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 131 | 42 |
| Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами | 1635 | 77 664 | 16 344 |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками | 1640 | - | - |
| Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків | 1645 | - | - |
| Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю | 1650 | - | - |
| Поточні забезпечення | 1660 | 392 135 | 560 994 |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | - | - |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків | 1670 | - | - |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 133 413 | 60 859 |
| Усього за розділом III | 1695 | 12 150 321 | 7 528 980 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | | | |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду | 1800 | - | - |
| Баланс | 1900 | 13 284 456 | 6 834 647 |



Квiлинський Ярослав
Анатолійович
ч
ЄП Дринь Надія
Олександрівна

Квiлинський Ярослав Анатолійович

ДРИНЬ НАДІЯ ОЛЕКСАНДРІВНА

Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.
Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.