

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису

ДЕЙНЕГА МАКСИМ ВОЛОДИМИРОВИЧ

УДК 338.43:005.35:502.131.1

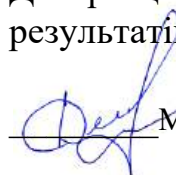
ДИСЕРТАЦІЯ

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ СУБ'ЄКТІВ АГРОБІЗНЕСУ

**Спеціальність 051 – Економіка
Галузь знань 05 – Соціальні та поведінкові науки**

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

 М.В. Дейнега

Науковий керівник: Антощенкова Віталіна Володимирівна, доктор економічних наук, професор

Харків – 2026

АНОТАЦІЯ

Дейнега М.В. Соціальна відповідальність суб'єктів агробізнесу. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 05 – Соціальні та поведінкові науки за спеціальністю 051 «Економіка – Державний біотехнологічний університет, Харків, 2026.

Дисертаційна робота присвячена дослідженню соціальної відповідальності (СВ) суб'єктів агробізнесу, що є критично важливим для забезпечення сталого розвитку сільськогосподарського сектору та економіки України в цілому. У контексті сучасних глобальних викликів, таких як продовольча безпека та екологічні зміни, агробізнес стикається з посиленням тиском щодо впровадження соціально відповідальних практик. Соціально відповідальна поведінка всіх суб'єктів суспільства є гарантією сталого економічного та соціального розвитку, покращення якості життя в цілому як результат спільних зусиль та соціальних комунікацій бізнесу, влади та суспільства. Зміст базових інтересів бізнесу, органів влади та представників суспільства з погляду сталого розвитку багато в чому близький, всі вони зацікавлені у соціально-економічній стабільності території їхньої присутності. Водночас існує низка причин, які гальмують розвиток соціальної відповідальності бізнесу. Це не лише орієнтація значної частини бізнес-структур на отримання прибутку будь-якими шляхами (зокрема незаконними), ігноруючи соціальні інтереси працівників та суспільства. Економічна криза загострила проблему опортуністичної поведінки бізнес-структур та необхідність формування інституційного середовища, що стимулює соціальний розвиток, як своїх трудових колективів, так і території розташування. У таких умовах гостро постає проблема розробки підходів до гармонійної взаємодії всіх суб'єктів, що сприяє підвищенню ефективності функціонування господарського комплексу України. Важливо при цьому оцінити роль та внесок соціально відповідального бізнесу в сталий, прогресивний розвиток території, в рамках якого здійснюється його основна діяльність.

Узагальнено теоретико-методичні засади соціальної відповідальності в агробізнесі. Деталізовано сутність соціальної відповідальності шляхом уточнення її змісту як добровільних та/ або прийнятих та ухвалених суспільством, визначених законодавством зобов'язань сприяти сталому розвитку суспільства та діяти враховуючи інтереси, зокрема, працівників, споживачів, громад, а також соціальні, економічні та екологічні наслідки діяльності, та дотримуватися етичних норм. Проявляється соціальна відповідальність у комплексі узгоджених практик у сферах праці, екологічної безпеки, взаємодії з територіальними громадами та доброчесності в управлінні. Розроблено узагальнену концептуальну модель (структуру) соціальної відповідальності, яка відображає взаємозв'язок «стейкхолдери – інструменти – напрями соціальної діяльності – очікувані результати». На відміну від загальної СВБ, соціальна відповідальність агробізнесу (СВАБ) враховує унікальні характеристики галузі, такі як залежність від природних ресурсів, вплив агробізнесу на сільські громади та продовольчу безпеку.

Конкретизовано основні моделі соціальної відповідальності бізнесу у світовій економіці та окреслено логіку їх відмінностей (роль держави, добровільність/регулюванням, орієнтацією на коротко- чи довгострокові ефекти, домінуючими механізмами реалізації). Розроблено порівняльну таблицю моделей соціальної відповідальності (модель → ключові характеристики → практичні механізми → переваги/обмеження → умови ефективності в агросекторі). Дослідження аналізує інтенсивність впровадження соціально відповідальних заходів визначаючи пріоритетні напрями таких інвестицій.

Обґрунтовано систему нормативно-правового регулювання соціальної відповідальності суб'єктів агробізнесу, яка визначає мінімальні соціальні стандарти та обов'язкові вимоги до здійснення соціально відповідальної діяльності підприємств. Проаналізовано практики соціальної відповідальності агробізнесу. Визначено особливості соціальної відповідальності аграрного бізнесу в Україні. Проведено аналіз стану та протиріч соціальної відповідальності суб'єктів аграрного бізнесу та аналіз ефективності практик

соціальної відповідальності аграрного бізнесу.

Систематизовано напрями вдосконалення та розвитку соціальної відповідальності суб'єктів агробізнесу в Україні. Деталізовано стратегічні пріоритети СВБ для агрохолдингів та фермерських господарств. Конкретизовано специфіку соціальної відповідальності агробізнесу в умовах воєнного стану, зокрема через потреби забезпечення безпеки працівників, підтримки зайнятості, захисту вразливих груп, стабілізації соціально-економічного становища громад. Сформульовано ключові пріоритетні соціальні практики агробізнесу під час повоєнного відновлення (відновлення виробництва й робочих місць, розвиток компетенцій персоналу, інфраструктурна та соціальна підтримка території, партнерство з органами влади та громадськими ініціативами). Розроблено рекомендації щодо формування програми соціальної відповідальності агробізнесу «кризовий період – перехід – повоєнне відновлення», що забезпечує поетапність заходів та критерії оцінки їх результативності.

Наукова новизна отриманих результатів визначається особистим внеском автора у розвиток теоретико-методичних засад та обґрунтування практичних напрямів соціальної відповідальності агробізнесу, адаптованої до умов економіки воєнного стану України. Визначені індикаторів соціальної відповідальності для різних типів аграрних суб'єктів.

Виявлено типові проблеми та бар'єри впровадження соціальної відповідальності в агробізнесі в умовах геополітичних ризиків, що дає можливість обґрунтувати цільові управлінські рішення. Розроблено пропозиції та рекомендації щодо підвищення рівня соціальної відповідальності суб'єктів агробізнесу, які спираються на отриманих емпіричних висновках та можуть бути використані для формування політики СВ суб'єктами агробізнесу, побудови їх взаємодії з громадами та підвищення ефективності управління ризиками соціального характеру. Встановлено, що використання сучасних технологій дозволяє агропідприємствам діяти прозоріше, екологічніше та відповідальніше перед суспільством.

Основні результати дослідження демонструють, що впровадження принципів соціальної відповідальності в діяльність суб'єктів агробізнесу є не

лише етично виправданим, але й стратегічно вигідним, сприяючи досягненню екологічних, економічних та соціальних цілей. Соціальна відповідальність також позитивно впливає на репутацію та фінансові показники. Відповідальне лідерство відіграє ключову роль у посиленні цього позитивного впливу.

Практична значимість отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для вдосконалення політики державного регулювання аграрного сектору, розробки корпоративних стратегій соціальної відповідальності та впровадження міжнародних стандартів, що сприятиме сталому розвитку сільських територій та підвищенню конкурентоспроможності українського агробізнесу на світових ринках. Це також допоможе агропідприємствам ефективніше управляти фінансовими ризиками та забезпечувати продовольчу безпеку.

Дослідження підкреслює, що інтеграція принципів СББ у діяльність підприємств сприяє покращенню їх іміджу та підвищує її ефективність. Запровадження екологічних практик СББ через зелені інновації формує засади сталого розвитку та сприяє впровадженню зелених трансформацій та євроінтеграції. Дослідження сприяє глибшому розумінню ефективного впровадження соціальної відповідальності як ключового елемента сталого розвитку агробізнесу в Україні.

За результатами дослідження опубліковано шість статей у наукових фахових виданнях України (в тому числі дві одноосібні статті) та шістнадцять тез доповідей. Прийнято участь в онлайн воркшопі в рамках програми «Україна цифрова».

Ключові слова: соціальна відповідальність бізнесу, соціалізація бізнесу, поведінка, корпоративна соціальна відповідальність, агробізнес, стейкхолдери, сільськогосподарські підприємства, агропромислові холдинги, фермерські господарства, ефективність, комплаєнс компанії, нефінансова звітність, персонал підприємства, заробітна плата, продуктивність праці, прибуток, інвестиції, інновації, ESG практика, сталий розвиток, зайнятість, продовольча безпека, цифровізація, потенціал підприємства, конкурентоспроможність.

ABSTRACT

Deineha M.V. Social responsibility of agribusiness entities – Qualification scientific work on the rights of manuscript.

Dissertation for the scientific degree of Doctor of Philosophy in specialty 051 “Economics”, field of knowledge 05 – “Social and behavioral sciences”. – State Biotechnological University, Kharkiv, 2026.

The dissertation is devoted to the study of social responsibility (SR) of agribusiness entities, which is critically important for ensuring sustainable development of the agricultural sector and the economy of Ukraine as a whole. In the context of modern global challenges, such as food security and environmental changes, agribusiness faces increased pressure to implement socially responsible practices. Socially responsible behavior of all subjects of society is a guarantee of sustainable economic and social development, improving the quality of life in general as a result of joint efforts and social communications of business, government and society. The content of the basic interests of business, government and representatives of society from the point of view of sustainable development is largely similar, they are all interested in the socio-economic stability of the territory of their presence. At the same time, there are a number of reasons that inhibit the development of social responsibility of business. This is not only the orientation of a significant part of business structures to profit by any means (including illegal ones), ignoring the social interests of employees and society. The economic crisis has exacerbated the problem of opportunistic behavior of business structures and the need to form an institutional environment that stimulates social development, both of their labor collectives and the territory of their location. In such conditions, the problem of developing approaches to the harmonious interaction of all subjects, which contributes to increasing the efficiency of the functioning of the economic complex of Ukraine, is acute. It is important to assess the role and contribution of socially responsible business to the sustainable, progressive development of the territory within which its main activity is carried out.

The theoretical and methodological principles of social responsibility in agribusiness are summarized. The essence of social responsibility is detailed by clarifying its content as voluntary and/or socially accepted and approved obligations defined by law to promote sustainable development of society and act taking into account the interests, in particular, of employees, consumers, communities, as well as the social, economic and environmental consequences of activities, and to adhere to ethical norms. Social responsibility is manifested in a set of agreed practices in the areas of labor, environmental safety, interaction with territorial communities and good faith in management. A generalized conceptual model (structure) of social responsibility has been developed, which reflects the relationship "stakeholders - tools - areas of social activity - expected results". Unlike general CSR, social responsibility of agribusiness (SAR) takes into account the unique characteristics of the industry, such as dependence on natural resources, the impact of agribusiness on rural communities and food security.

The main models of business social responsibility in the world economy are specified and the logic of their differences is outlined (the role of the state, voluntariness/regulation, orientation on short- or long-term effects, dominant implementation mechanisms). A comparative table of social responsibility models is developed (model → key characteristics → practical mechanisms → advantages/limitations → conditions of efficiency in the agricultural sector). The study analyzes the intensity of the implementation of socially responsible measures, determining the priority areas of such investments.

The system of regulatory and legal regulation of social responsibility of agribusiness entities is substantiated, which determines the minimum social standards and mandatory requirements for the implementation of socially responsible activities of enterprises. The practices of social responsibility of agribusiness are analyzed. The features of social responsibility of agribusiness in Ukraine are determined. An analysis of the state and contradictions of social responsibility of agribusiness entities and an analysis of the effectiveness of social responsibility practices of agribusiness are conducted.

The directions of improvement and development of social responsibility of agribusiness entities in Ukraine are systematized. The strategic priorities of CSR for agricultural holdings and farms are detailed. The specifics of social responsibility of agribusiness under martial law are specified, in particular due to the needs of ensuring employee safety, supporting employment, protecting vulnerable groups, stabilizing the socio-economic situation of communities. Key priority social practices of agribusiness during post-war recovery are formulated (restoration of production and jobs, development of personnel competencies, infrastructure and social support of the territory, partnership with authorities and public initiatives). Recommendations are developed for the formation of a program of social responsibility of agribusiness "crisis period - transition - post-war recovery", which ensures the phasing of measures and criteria for assessing their effectiveness.

The scientific novelty of the results obtained is determined by the author's personal contribution to the development of theoretical and methodological principles and substantiation of practical directions of social responsibility of agribusiness, adapted to the conditions of the martial law economy of Ukraine. Indicators of social responsibility for different types of agrarian entities have been determined.

Typical problems and barriers to the implementation of social responsibility in agribusiness in conditions of geopolitical risks have been identified, which makes it possible to substantiate targeted management decisions. Proposals and recommendations have been developed to increase the level of social responsibility of agribusiness entities, which are based on the empirical conclusions obtained and can be used to form a social responsibility policy by agribusiness entities, build their interaction with communities and increase the efficiency of social risk management. It has been established that the use of modern technologies allows agribusinesses to act more transparently, more environmentally friendly and more responsibly towards society.

The main results of the study demonstrate that the implementation of social responsibility principles in the activities of agribusiness entities is not only ethically justified, but also strategically beneficial, contributing to the achievement of

environmental, economic and social goals. Social responsibility also has a positive impact on reputation and financial performance. Responsible leadership plays a key role in enhancing this positive impact.

The practical significance of the results obtained lies in the possibility of using the developed recommendations to improve the policy of state regulation of the agricultural sector, develop corporate social responsibility strategies and implement international standards, which will contribute to the sustainable development of rural areas and increase the competitiveness of Ukrainian agribusiness in world markets. This will also help agricultural enterprises to more effectively manage financial risks and ensure food security.

The study emphasizes that the integration of CSR principles into the activities of enterprises helps to improve their image and increases its efficiency. The introduction of environmental CSR practices through green innovations forms the foundations of sustainable development and contributes to the implementation of green transformations and European integration. The study contributes to a deeper understanding of the effective implementation of social responsibility as a key element of the sustainable development of agribusiness in Ukraine.

Based on the results of the study, six articles were published in scientific professional publications of Ukraine (including two individual articles) and sixteen abstracts of reports. Participated in an online workshop as part of the "Digital Ukraine" program.

Keywords: business social responsibility, business socialization, behavior, corporate social responsibility, agribusiness, stakeholders, agricultural enterprises, agro-industrial holdings, farms, efficiency, company compliance, non-financial reporting, company personnel, wages, labor productivity, profit, investments, innovations, ESG practices, sustainable development, employment, food security, digitalization, enterprise potential, competitiveness.

ПЕРЕЛІК НАУКОВИХ ПРАЦЬ, ЯКІ ВІДОБРАЖАЮТЬ ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у фахових виданнях України

1. Антощенко В. В., Дейнега М. В. Історико-теоретичні аспекти корпоративної соціальної відповідальності / *Вчені записки : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана* ; [редкол.: О. Яценко (голов. ред.) та ін.]. Київ : КНЕУ, 2023. Вип. 30. С. 6-14. DOI: 10.33111/vz_kneu.31.23.01.01.005.011 <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/39942> (особистий внесок: систематизація наукових підходів до трактування поняття корпоративної соціальної відповідальності).
2. Антощенко В. В., Дейнега М. В. Методологічний інструментарій поведінкової економіки. *Журнал з менеджменту, економіки та технологій*. 2024. №1. С. 25-32. DOI: 10.69803/3083-6034-2024-1-3 <https://journal-met.kh.ua/jme01241.html> (особистий внесок: обґрунтовано теоретико-методологічні засади застосування інструментарію поведінкової економіки в системі сучасних економічних досліджень соціально-відповідальної поведінки).
3. Антощенко В.В., Дейнега М.В., Глянь Т.І. ESG та сталий розвиток: сучасні тенденції. *Журнал з менеджменту, економіки та технологій*, № 4, 2025. С. 176-186. DOI: 10.69803/3083-6034-2025-4-176 <https://journal-met.kh.ua/jme042513.html> (особистий внесок: аналіз сучасних тенденцій розвитку ESG-підходів у контексті соціально-відповідального розвитку).
4. Антощенко В.В., Дейнега М.В. Корпоративна соціальна відповідальність в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2026. No 83. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7446> DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-33> (особистий внесок: досліджено особливості трансформації корпоративної соціальної відповідальності в умовах воєнного стану, визначено ключові напрями адаптації КСВ-стратегій підприємств до кризових викликів).

5. Дейнега М.В. Соціальна відповідальність як ключовий компонент сталого інноваційного розвитку. *Аграрні інновації*. № 35. 2026. С. 175-179. DOI: <https://doi.org/10.32848/agrar.innov.2026.35.65>

6. Дейнега М. В. Оцінка ефективності компаній у сфері соціальної відповідальності в аспекті національної та глобальної конкурентоспроможності. *Журнал з менеджменту, економіки та технологій*. 2026. Том 1. №2. С. 25-32. DOI: 10.69803/3083-6034-2026-1-88 <https://journal-met.kh.ua/jme012607.html>

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

7. Дейнега М. В. Генезис дослідження соціальної відповідальності бізнесу. *Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції, виклики, перспективи*: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції, 3-4 листопада 2022 р.; Держ. біотехнологічний ун-т. Харків, 2022. С. 445-447.

8. Антощенкова В. В., Дейнега М. В. Соціальна відповідальність українського агробізнесу в умовах війни. *Слобожанський гуманітарій – 2023* *Studia slobozhanica*: матеріали Всеукраїнської науково-методичної конференції. **Харків**: ДБТУ, 2023. С. 12-19.

9. Дейнега М. В. Етика та комплаєнс компанії Астарта. *Технічний прогрес в АПВ*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. **Харків**: ДБТУ, 2023. С.321-324.

10. Дейнега М. В. Корпоративна соціальна відповідальність в аграрному секторі. *Молодь і технічний прогрес в АПВ*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. **Харків**: ДБТУ, 2023. С. 591-592

11. Антощенкова В. В., Дейнега М. В. Політика сталого розвитку і корпоративної соціальної відповідальності компанії КЕРНЕЛ. *Цифрова трансформація та диджитал технології для сталого розвитку всіх галузей сучасної освіти, науки і практики*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 26 січня 2023 р.; Міжнар. акад. прикладних наук (**Польща**)/ Держ. біотехнологічний ун-т (Україна). **Ломжа**, Республіка Польща, 2023. Ч. 4. С. 13-18.

<https://repo.btu.kharkov.ua//handle/123456789/31801> (особистий внесок: обґрунтування ролі корпоративної соціальної відповідальності у забезпеченні сталого розвитку аграрного бізнесу).

12. Дейнега М. В. Ключові принципи соціальної відповідальності. *Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції, виклики, перспективи*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, **Харків**: ДБТУ, 2024 р.. С. 515-517.

13. Дейнега М. В. Основи спільної аграрної політики ЄС в забезпеченні сталого розвитку. *Механізми протидії сучасним викликам і загрозам: досвід ЄС для України*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції. **Суми**, Сумський Державний Університет. 2024. С. 17-20.

14. Дейнега М. В.. Сільське господарство, як пріоритетна сфера економіки в умовах повномасштабної війни. *Нові горизонти розвитку бізнесу в умовах сучасних викликів. Можливості та механізми підтримки бізнесу в умовах європейської інтеграції*. Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. здоб. вищ. освіти і мол. вчених. **Харків**: ДБТУ. С. 22-24.

15. Дейнега М. В. Моделі корпоративної соціальної відповідальності. *Молодь і технічний прогрес в АПВ* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., **Харків** : ДБТУ, 2024. С. 626-628.

16. Антощенкова В. В., Антощенков Р. В., Дейнега М. В. Інтернаціоналізація освітнього процесу та академічна мобільність. *Модернізація вищої освіти та забезпечення якості освітньої діяльності в умовах європейської інтеграції*: матеріали Міжнар. науково-метод. конференції, 18 жовтня 2024 р. **Харків**: ДБТУ, 2024. С. 385-387. (особистий внесок: узагальнення міжнародного досвіду реалізації програм академічних обмінів).

17. Дейнега М.В. Цифрова конкурентоспроможність економік світу. *Менеджмент майбутнього: виклики та реалії* : матеріали міжн. наук.-практ. конференції. ДУ «Київський авіаційний інститут». **Київ**, 2025. С.190-192.

18. Антощенкова В.В., Дейнега М. В. Екоцид, вплив війни на стан аграрної галузі України. *Молодь і індустрія 4.0 в XXI столітті* : матеріали XXI

Міжнар. форуму молоді. ДБТУ, Харків: ООО «ПромАрт», 2025. С. 393.

19. Дейнега М.В. Технологічний розвиток як економічна необхідність аграрного бізнесу. *Технічний прогрес в АПВ*: матеріали XX міжнародної науково-практичної конференції. ДБТУ, **Харків**, 2025. С.541-545.

20. Дейнега М.В. Новий етап розвитку корпоративної соціальної відповідальності в МХП. *Молодь і технічний прогрес в АПК*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції. ДБТУ, **Харків**, 2025. С.625-626.

21. Дейнега М.В. Корпоративна соціальна відповідальність в країнах Європейського Союзу. *Нові горизонти розвитку бізнесу в умовах сучасних викликів. Євроінтеграційні механізми безпечного функціонування і розвитку агроєкосистем*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. здоб. вищ. освіти і мол. вчених. **Харків**: ДБТУ, 2025. С. 93-95.

22. Дейнега М.В. Екологічна складова як напрям розвитку соціальної відповідальності. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством*: матеріали IX Всеукраїнської науково-практичної конференції. Полтавський державний аграрний університет (26 березня 2026 р.). **Полтава**, 2026. С. 903-906.

23. Дейнега М.В., Антощенкова В.В. Соціально-відповідальна поведінка індивіда в умовах суспільних трансформацій. *Особистість у період суспільних трансформацій*: матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції. **Івано-Франківськ**: ЗВО «Університет Короля Данила», 2026. С.26-29.

24. Дейнега М.В. Наслідки скасування Господарського Кодексу України в умовах війни. IV Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Моделювання соціально-економічного розвитку в системі забезпечення продовольчої безпеки». **Миколаїв**, 2026. С. 124-126.

25. Дейнега М.В. Роль соціальної відповідальності бізнесу у протидії тінізації економіки. «Держава і суспільство: сучасні виклики та пошук рішень», IV Всеукраїнської науково-теоретичної конференції до Дня науки України (13 травня 2026 року). **Київ**, 2026. С. 50-54.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	155
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ АГРОБІЗНЕСУ	244
1.1. Сутність, принципи та еволюція концепції соціальної відповідальності	<i>Ошибка! Закладка не определена.</i> 4
1.2. Методологія дослідження та моделі соціальної відповідальності бізнесу у світовій економіці.	466
1.3. Структура соціальної відповідальності агробізнесу.....	60
1.4. Нормативно-правове регулювання соціально відповідальної діяльності агропідприємств.....	597
Висновки до розділу 1	609
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ АГРОБІЗНЕСУ В УКРАЇНІ	82
2.1. Особливості соціальної відповідальності аграрного бізнесу в Україні.....	82
2.2. Стан та протиріччя соціальної відповідальності суб'єктів аграрного бізнесу.	1145
2.3. Аналіз ефективності соціальної відповідальності аграрного бізнесу <i>Ошибка! Закладка не определена.</i> 4	
Висновки до розділу 2	12727
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ПРАКТИК СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ	13030
3.1. Стратегічні пріоритети соціальної відповідальності для суб'єктів агробізнесу	<i>Ошибка! Закладка не определена.</i> 30
3.2. Соціальна відповідальність агробізнесу в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.....	15343
3.3. Соціальна відповідальність аграрного бізнесу в контексті сталого розвитку країни.	157
Висновки до розділу 3	1795
ВИСНОВКИ	2088
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	21315
ДОДАТКИ	23939

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Соціальна відповідальність є ключовим компонентом сталого розвитку, оскільки вона забезпечує інтеграцію економічних, соціальних і екологічних аспектів у бізнес-практики. Підприємства, які реалізують принципи корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), стають не тільки економічно успішними, але й позитивно впливають на суспільство і навколишнє середовище, створюючи стале майбутнє для всіх. Сталий інноваційний розвиток передбачає стимулювання інновацій, які зменшують вплив на навколишнє середовище, одночасно покращуючи соціальний добробут та прибутковість.

Функціонування суб'єктів господарювання в певних економічних, соціальних, екологічних, правових та організаційних умовах зумовлює необхідність дотримання ними державних та міжнародних норм бізнес-поведінки та відповідальності за вплив на розвиток суспільства. Соціальна відповідальність підприємств агробізнесу поширюється за межі визнання добровільно взятих на себе зобов'язань перед іншими суб'єктами і є результатом загальноприйнятих етичних норм та цінностей, прийнятих у соціумі. Головною метою соціально відповідального бізнесу є максимізація внеску в сталий розвиток суспільства, сутність якого полягає у задоволенні потреб нинішнього покоління без зменшення шансів майбутніх поколінь, включаючи здоров'я та добробут суспільства.

Актуальність дослідження різноманітних аспектів управління соціальною відповідальністю підприємств агробізнесу зумовлюється різноспрямованістю процесів розвитку бізнесу та суспільства, необхідністю розроблення концепції гармонізації їх інтересів. Аграрний сектор як сфера національної економіки виконує життєво важливі соціальні та економічні функції, відповідає за продовольче забезпечення, наповнення бюджету країни, формує значну частку валової доданої вартості країни, сприяє підвищенню якості життя на селі.

Отже, саме практики соціально відповідального бізнесу закладають засади

сталого розвитку аграрного сектору, але їх впровадження стикається з низкою перешкод об'єктивного та суб'єктивного характеру.

Проблематика і актуальність соціальної відповідальності бізнесу стала предметом аналізу багатьох наукових праць. Сучасним дослідженням передують основні праці із соціальної відповідальності бізнесу другої половини XX століття таких авторів, як Г. Боуен, Т. Парсонс, К. Девіс, М. Фрідман, А. Керрол та Е. Фрімен, які у свою чергу спираються на класичні ідеї Дж. Локка, А. Сміта, М. Вебера, Ф. Найта та ін. Загальні теоретичні та методологічні положення соціальної відповідальності агробізнесу стали предметом дослідження багатьох вітчизняних вчених, таких як: М. Аксентюк, Н. Бабко, В. Бондаренко, І. Буднікевич, О. Гончаренко, М. Деліні, О. Дикань, Ю. Коваленко, М. Коваль, В. Компанієць, Ю. Кравченко, Л. Ломовських, В. Нагорний, В. Новак, В. Онегіна, В. Покинчерета, М. Пономарьова, І. Романюк, Л. Червінська та інших. Сучасні дослідження стану соціальної відповідальності суб'єктів агробізнесу тісно переплітаються з принципами сталого розвитку, впровадженням ESG-підходів, сталими інноваціями, впливом соціально-відповідального аграрного виробництва на розвиток сільських територій, формуванням людського капіталу та підвищення інституційної спроможності аграрного сектору. Незважаючи на існуючі ініціативи, є ряд проблемних питань, які потребують більш глибокого аналізу та вирішення. Немає чіткого розуміння, як саме компанії повинні розробити або змінити свої стратегії соціальної відповідальності (СВ), щоб реагувати на нові соціальні, економічні та екологічні виклики, пов'язані з війною. Також відсутні стандарти і методики для оцінки впливу соціально відповідальних практик під час війни, має місце недосконалість механізму співпраці бізнесу з державними органами (моделі партнерства) та неурядовими організаціями для вирішення гуманітарних проблем. Це формує численні невирішені частини загальної проблеми. Стан психологічної підтримки працівників, їх економічної та соціально-психологічної мотивації, економічні засади попередження та подолання негативних екологічних наслідків господарських практик та війни, залишаються

недостатньо дослідженими. Поглиблення аналізу цих невирішених аспектів може сприяти формуванню більш ефективних моделей реалізації корпоративної соціальної відповідальності, які будуть актуальними не лише під час кризи, а й у часи повоєнного відновлення національної економіки.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Теоретичні висновки та практичні результати дисертаційного дослідження здійснені відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри глобальної економіки Державного біотехнологічного університету за темою «Розвиток аграрного сектору в умовах цифровізації економіки» (№ державної реєстрації - 0121U110008). Роль автора полягає у розробці теоретико-методичних та практичних засад соціальної відповідальності бізнесу в умовах цифровізації агробізнесу, що дозволяє агробізнесу збільшити прибутковість, водночас мінімізуючи соціальні та екологічні ризики через інструменти прозорого контролю та ефективного управління ресурсами.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є обґрунтування науково-методологічних засад і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи соціальної відповідальності аграрного бізнесу України. Для досягнення мети в дисертаційній роботі були поставлені й виконані такі завдання:

- узагальнити наукові підходи до визначення змісту та еволюції соціальної відповідальності;
- визначити концептуальні принципи соціальної відповідальності аграрного бізнесу в світі;
- визначити основні моделі соціальної відповідальності у світовій економіці;
- критично оцінити нормативно-правове регулювання соціально відповідальної діяльності агропідприємств;
- охарактеризувати особливості соціальної відповідальності аграрного бізнесу України;
- визначити ефективність соціальної відповідальності агробізнесу;
- проаналізувати зарубіжний досвід та стратегічні пріоритети соціальної

- відповідальності бізнесу (СВБ) для агрохолдингів та фермерських господарств;
- запропонувати стратегічні напрямки розвитку соціальної відповідальності аграрного бізнесу;
 - виявити перспективні інструменти соціальної відповідальності аграрного бізнесу в контексті сталого розвитку країни.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації соціальної відповідальності в агробізнесі України.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методологічних підходів та практичних механізмів забезпечення соціальної відповідальності суб'єктів агробізнесу в умовах трансформаційних змін та геополітичних ризиків.

Методи дослідження. Методологічною основою дисертаційного дослідження є міждисциплінарний підхід, що інтегрує філософські, економічні, соціологічні та правові засади. Дослідження базується на системному, інституційному, компаративному та емпіричному аналізі. Збір даних здійснюється через анкетування, опитування, аналіз звітів про соціальну відповідальність та міжнародних стандартів. Для вирішення завдань, окреслених у дисертаційній роботі, використовували загальнонаукові методи, що включають: абстрактно-логічний метод (для обґрунтування принципів та критеріїв соціальної відповідальності); аналітичний та емпіричний методи (аналіз стану та протиріч соціальної відповідальності суб'єктів аграрного бізнесу та аналіз ефективності соціальної відповідальності аграрного бізнесу); бібліографічний (для дослідження суті та змісту складових поняття соціальна відповідальність суб'єктів агробізнесу); методи аналізу і синтезу (для аналізу практики соціальної відповідальності агробізнесу та визначення особливостей соціальної відповідальності аграрного бізнесу); індукції та дедукції (для визначення системи нормативно-правового регулювання соціальної діяльності агропідприємств); економіко-статистичний метод (з метою збору й обробки статистичних даних під час висвітлення стану діяльності суб'єктів агробізнесу); експертний метод (для формулювання ключових пріоритетів соціальної практики агробізнесу під час повоєнного відновлення); метод моделювання,

систематизації й узагальнення (для розробки узагальненої концептуальної схеми (структури) соціальної відповідальності, яка відображає взаємозв'язок «стейкхолдери – інструменти – напрями соціальної діяльності – очікувані результати»); кореляційно-регресійний аналіз та інші статистичні методи (для аналізу стану та ефективності соціальної відповідальності аграрного бізнесу); абстрактно-логічний (при формулюванні висновків та розробці рекомендацій щодо механізмів стимулювання соціально відповідальної поведінки). Таким чином, методологічна основа дисертаційного дослідження є цілісною системою, що поєднує теоретичне узагальнення, емпіричне дослідження та нормативно-правовий аналіз для всебічного вивчення феномену соціальної відповідальності в агробізнесі.

Інформаційна основа дослідження соціальної відповідальності суб'єктів агробізнесу охоплює нормативно-правові акти, фінансову та нефінансову звітність підприємств, матеріали стейкхолдерів, статистичні дані а також наукові публікації (монографії, статті, матеріали конференцій з проблем соціальної відповідальності та сталого розвитку сільських територій) та аналітичні звіти. Вона базується на поєднанні кількісних та якісних показників (репутація, екологічність). Основними складовими інформаційної бази є нормативно-правова база, а саме закони України, що регулюють аграрний бізнес, екологічні стандарти, трудове законодавство та національні стратегії сталого розвитку; звітність підприємств, а саме річні фінансові звіти, звіти про сталий розвиток, соціальні звіти, колективні договори; аналітичні матеріали галузевих асоціацій, публікації в ЗМІ, результати соціологічних опитувань громад; міжнародні стандарти (Керівництво ISO 26000, GRI (Global Reporting Initiative), принципи Глобального договору ООН).

Наукова новизна отриманих результатів визначається особистим внеском автора в системному й поглибленому обґрунтуванні соціальної відповідальності суб'єктів агробізнесу шляхом поєднання теоретичного узагальнення, емпіричного вивчення та практичних рекомендацій.

До найбільш вагомих результатів, що формують наукову новину

дослідження, належать:

вперше:

– обґрунтовано концептуальну модель соціальної відповідальності агробізнесу, яка враховує структурні та геополітичні особливості економіки України (нестабільність інституційного середовища, воєнні ризики, розриви в логістиці) та включає інституційний компонент (адаптація до регуляторних змін, прозорість управління, антикорупційні механізми, інтеграція стандартів ЄС);

удосконалено:

– методичний підхід до оцінки соціальної відповідальності агробізнесу стосовно його внеску у розвиток сільських територій на основі системи диференційованих індикаторів СВ для різних типів суб'єктів агробізнесу (агрохолдинги, сільськогосподарські підприємства, фермерські господарства, особисті селянські господарства (ОСГ)), які на відміну від існуючих поєднують економічні, соціальні, екологічні та інституційні показники із вимірюванням їх впливу саме на розвиток сільських територій;

– структуру СВБ-практики для суб'єктів агробізнесу з виокремленням пріоритетних напрямків та механізмів реалізації;

набули подальшого розвитку:

– трактування соціальної відповідальності в агробізнесі, яке поглиблює традиційне її розуміння, розглядаючи її як багаторівневу та міждисциплінарну концепцію, що охоплює економічні, правові, етичні та філантропічні аспекти, з урахуванням ресурсних, технологічних, соціальних особливостей аграрного сектору;

– ідентифікація існуючих прогалин та бар'єрів в інституційному забезпеченні соціальної відповідальності в Україні, з урахуванням міжнародних стандартів та практик СВ, зростаючої ролі інвесторів у соціальному розвитку сільських територій в період повоєнного відновлення;

– методичний підхід щодо якісної оцінки СВ в агросекторі та визначення факторів, що зумовлюють результативність соціально відповідальної поведінки;

– систематизація диференційованих індикаторів СВ для різних типів

суб'єктів (агрохолдинги, фермерські господарства, сільськогосподарські підприємства, особисті селянські господарства (ОСГ)), що дозволяє оцінювати їхній внесок у розвиток сільських територій за специфічними критеріями;

- оцінка рівня впровадження принципів СВ суб'єктами агробізнесу, зокрема агрохолдингами, приватними та фермерськими господарствами у сферах управління навколишнім середовищем, соціального забезпечення працівників та громад, а також корпоративного управління;

- виявлення поглядів різних груп стейкхолдерів (працівники, місцева влада, громада, контрагенти/підрядники тощо) стосовно зіставлення задекларованих політик СВБ та фактичних результатів їх впровадження, очікувань стейкхолдерів і практик підприємств;

- наукове обґрунтування механізмів стимулювання соціально відповідальної поведінки, включаючи комплекс інструментів державного регулювання, корпоративного управління та міжнародної сертифікації.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в можливості використання його висновків для удосконалення управління КСВ на підприємствах, формування дієвих механізмів взаємодії з працівниками та територіальними громадами, а також для підвищення прозорості та контрольованості соціально-екологічних практик. Результати можуть бути застосовані органами місцевого самоврядування та агропідприємствами під час розробки програми соціального розвитку, оцінки відповідності діяльності очікуванням стейкхолдерів, а також для включення СВБ-вимог у контракти з підрядниками. Встановлено, що соціальна відповідальність суб'єктів агробізнесу покращує якість життя людей у сільських громадах, підвищує стабільність і продуктивність підприємств, зменшує соціальні та екологічні ризики, посилює інвестиційну привабливість та довгострокову стійкість. Практичне значення результатів дослідження соціальної відповідальності суб'єктів агробізнесу полягає в рекомендаціях автора щодо інституціоналізації соціальної відповідальності, орієнтації на потреби громади, прозорість та підзвітність, перехід до ESG-моделі управління визначені перспективними та інтегровані в

сталий розвиток ФГ «Агрофортuna» м. Валки, Харківської області (довідка №24, від 30 січня 2026 р.), ФГ «Ромашка», Куп'янський район Харківська область (від 17 квітня 2026 року), приватним сільськогосподарським підприємством «Лілія» Богодухівського району Харківської області (довідка №31 від 26 грудня 2025 р.), приватним підприємством «Агро-Глянь» (довідка №12 від 6 лютого 2026 року), приватним акціонерним товариством «Інюрполіс» м. Харків (від 6 березня 2026 р.). (Додаток А). Результати дисертаційного дослідження впроваджено в освітній процес у Державному біотехнологічному університеті та використовуються при викладанні навчальних дисциплін «Соціальна відповідальність», «Корпоративна соціальна відповідальність», «Економіка та організація аграрного бізнесу» (акт впровадження результатів науково-дослідних, дослідно-конструкторських і технологічних робіт в освітній процес закладів освіти від 15.09.2025 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійним, комплексним та завершеним науковим дослідженням, спрямованим на вирішення актуальних проблем соціальної відповідальності суб'єктів агробізнесу шляхом обґрунтування концептуальної моделі соціальної відповідальності (СВ) агробізнесу, яка, на відміну від існуючих, враховує специфіку економіки України в умовах війни. В роботі викладено оригінальні наукові положення, висновки та практичні рекомендації, які є результатом індивідуальної наукової розробки автора. Дослідження здійснює внесок у розвиток економічної науки, як науково обґрунтований, самостійно виконаний дослідницький вклад здобувача, що включає комплекс елементів, які базуються на синтезі теоретичних засад та практичного застосування принципів соціальної відповідальності (СВ) в аграрному секторі.

Апробація результатів дисертаційного дослідження. Основні наукові положення дисертаційного дослідження доповідалися, обговорювалися й одержали схвалення на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, а саме: «Технічний прогрес в АПВ» (м. Харків, 9-10 травня 2023 р.), «Цифрова трансформація та диджитал технології для сталого розвитку всіх галузей сучасної освіти, науки і практики» (м. Харків, 26 січня 2023 р.); «Молодь

і технічний прогрес в АПВ» (м. Харків, 23-24 листопада 2023 р.), «Academic writing and publishing in international journals» проект DAAD в рамках програми «Україна цифрова: Забезпечення академічного успіху під час кризи» (Хейльброннський університет прикладних наук, 26–27 квітня 2023 року). «Механізми протидії сучасним викликам і загрозам: досвід ЄС для України» (м. Суми, 28-29 лютого 2024 р.), «Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції, виклики, перспективи» (м. Харків, 14-15 березня 2024 р.), «Нові горизонти розвитку бізнесу в умовах сучасних викликів. Можливості та механізми підтримки бізнесу в умовах європейської інтеграції» (м. Харків, 26 квітня 2024 р.), «Модернізація вищої освіти та забезпечення якості освітньої діяльності в умовах європейської інтеграції» (м. Харків, 18 жовтня 2024 р.); «Євроінтеграційні механізми безпечного функціонування і розвитку агроєкосистем» (м. Харків, 7 листопада 2025 р.); «Менеджмент майбутнього: виклики та реалії» (м. Київ, 23 квітня 2025 р.); «Особистість в умовах суспільних трансформацій» (м. Івано-Франківськ, 19 березня 2026 р.); «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством» (м. Полтава, 26 березня 2026 р.); «Моделювання соціально-економічного розвитку в системі забезпечення продовольчої безпеки» (м. Миколаїв, 7-8 травня 2026 р.); «Держава і суспільство: сучасні виклики та пошук рішень» (м. Київ, 13 травня 2026 року).

Публікації. Основні положення та наукові результати дисертаційного дослідження знайшли відображення в 25 наукових публікаціях, у тому числі в шести статтях у наукових фахових виданнях України, 19 працях апробаційного характеру в матеріалах науково-практичних конференцій.

Структура та обсяг роботи. Дисертаційна робота складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку літературних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертації становить 291 сторінок, з яких основний зміст роботи викладено на 214 сторінках комп'ютерного тексту. Робота містить 72 таблиці, 18 рисунків, 21 додатки, розміщених на 53 сторінках. Список використаних джерел налічує 224 найменувань і розміщений на 24 сторінках.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ АГРОБІЗНЕСУ

1.1. Сутність, принципи та еволюція концепції соціальної відповідальності

Проблема розвитку соціальної відповідальності на всіх рівнях (особистості, бізнесу, влади, суспільства в цілому) стає все більш актуальною, оскільки все гостріше перед людством, країнами та кожною людиною постають економічні, соціальні, екологічні проблеми, багато з яких виникло або загострилося через недостатню увагу соціальних суб'єктів до віддалених та побічних наслідків рішень, що приймаються, для інших людей, спільнот чи територій. Це актуалізує необхідність досліджень чинників, що впливають на становлення соціально відповідальної поведінки. Соціальна відповідальність є важливою умовою і передумовою для позитивного розвитку суспільства і особистості. Її значення полягає в забезпеченні такої організації суспільства, яка відповідає суспільним інтересам, вираженим в існуючих соціальних нормах. Актуальність дослідження проблем соціальної відповідальності зумовлює необхідність теоретичної розробки відповідного понятійного апарату, особливо зважаючи на різнобічність та багатоаспектність даного феномену. Зокрема потребують систематизації існуючі правові, етичні, психологічні, соціологічні визначення поняття соціальної відповідальності та виокремлення ключових ознак відповідальності в контексті соціологічного аналізу.

Соціально відповідальна поведінка (СВП) індивіда в умовах суспільних трансформацій є складним і багатогранним явищем, що ґрунтується на добровільних, етично обґрунтованих діях, спрямованих на підтримку загального блага, справедливості та сталого розвитку. СВП виходить за межі формального дотримання законів та правил і передбачає активну участь у вирішенні соціальних проблем, навіть в умовах нестабільності інститутів, кризи довіри та зміни ціннісних орієнтацій.

Формування соціально відповідальної поведінки залежить від низки факторів, які можна систематизувати на індивідуальному, соціальному та інституційному рівнях. *На індивідуальному рівні* важливу роль відіграють особистісні характеристики та психологічні процеси. Зокрема, сприйняття ефективності власних дій є вирішальним детермінантом: чим більше індивіди відчують зв'язок з іншими, тим більше вони вірять, що їхні дії мають значний вплив на колективне благо, і тим вища ймовірність їхньої участі у соціально відповідальній поведінці. Дослідження показують, що просоціальна особистість позитивно корелює з індивідуальною соціальною відповідальністю. Саморефлексивність також є ключовим фактором, що сприяє відповідальній та сталій поведінці, оскільки вона дозволяє індивідам критично осмислювати свої установки, наміри та дії у контексті досягнення сталого розвитку суспільства.

На соціальному рівні суспільне середовище та взаємодія з ним відіграють ключову роль у актуалізації соціальної відповідальності індивіда. Наприклад, під час війни в Україні вивчалися зміни в екологічній поведінці українців під впливом військових дій, де критичним критерієм проєкологічної поведінки вважалася екологічна відповідальність, що формується під впливом ідентифікації з громадою. Соціальні норми та очікування також значно впливають на прийняття рішень: суб'єктивна норма, тобто сприйнятий соціальний тиск щодо виконання або невиконання норм поведінки, є основним компонентом Теорії Планованої Поведінки (Theory of Planned Behavior) [151, с.38].

На інституційному рівні якість освіти, доступ до інформації, простір для громадянського діалогу та інституційна підтримка громадянського суспільства сприяють розвитку соціально відповідальної поведінки. Університети, наприклад, відіграють важливу роль у формуванні соціальної відповідальності студентів, цифрової етики та знань про безпеку даних. Крім того, інституціоналізація соціальної відповідальності може бути досягнута через просування соціально відповідальних моделей поведінки, що, незважаючи на переважання етичних індивідуальних мотивів, не може повністю замінити

системні форми соціальної відповідальності. Соціальна відповідальність є необхідною умовою успішних суспільних трансформацій, забезпечуючи стабільність та розвиток держави. Основні складові соціально-відповідальної поведінки представлені в табл.1.1.

Таблиця 1.1

Основні складові соціально-відповідальної поведінки

Складові	Характеристика
Свідомість та активність	Активна участь населення у соціально-економічних перетвореннях, а не пасивне спостереження.
Виконання обов'язків	Усвідомлення єдності соціального простору та відповідальність перед співгромадянами.
Адаптація та ідентичність	Здатність особистості пристосовуватися до нових реалій, засвоювати нові соціальні ролі та цінності.
Громадянська позиція	Підтримка інших, волонтерська діяльність, спрямована на допомогу в кризових ситуаціях.
Соціалізація	Засвоєння нових політичних та суспільних норм, що дозволяє індивіду ефективно функціонувати в нових умовах.

Джерело: обґрунтовано на основі [76]

У суспільстві на початку XXI століття відбувається трансформація ціннісних орієнтацій під впливом соціокультурних факторів, таких як війна, цифровізація та розвиток громадянського суспільства [19, с.105]. Ці зміни формують нову соціальну реальність. Філософія відповідальності в сучасному екзистенційному контексті стає особливо актуальною, враховуючи її значення як громадянської чесноти та важливої характеристики людського існування в умовах боротьби України за своє існування. Еволюція громадянського суспільства впливає на переосмислення колективної відповідальності, індивідуальних прав, соціальної справедливості та ролі громадянських ініціатив. Відповідальна поведінка індивіда є елементом соціального перетворення і ключовим фактором досягнення цілей сталого розвитку.

Соціально-відповідальна поведінка індивіда під час трансформацій – це свідоме виконання обов'язків перед суспільством, активна участь у змінах, дотримання етичних норм, волонтерство та підтримка вразливих груп. Це передбачає прийняття відповідальності за особисті дії, що впливають на функціонування суспільства, адаптацію до нових реалій [56]. Важливою є також

етична свідомість суспільства, яка зростає і впливає на бізнес-середовище та на поведінку окремих осіб. Цифрова трансформація стає основним рушієм змін у соціально-економічному середовищі. Вона не лише змінює способи ведення бізнесу, але й підвищує вимоги до соціальної відповідальності компаній. Соціально відповідальний бізнес в умовах цифровізації формує нові можливості та виклики та передбачає, що компанії враховують інтереси не лише акціонерів, але й усіх стейкхолдерів: працівників, споживачів, громаду та довкілля.

Сучасні умови характеризуються глибокими соціальними трансформаціями, що охоплюють економічну, політичну та соціальну сфери. Ці зміни вимагають нового рівня усвідомленості та відповідальності у взаємодії між індивідами, організаціями та інститутами. Зростаюча складність соціальних викликів, інтенсифікація глобалізаційних процесів, а також посилення впливу засобів масової інформації та цифрових технологій створюють нові очікування щодо відповідальної поведінки. Цифрова трансформація суспільства впливає на становлення соціально відповідального бізнесу. Важливо, щоб компанії не тільки впроваджували нові технології, але й дотримувались етичних норм, забезпечуючи баланс між прибутком і соціальною відповідальністю.

Отже, соціально відповідальна поведінка індивіда в умовах суспільних трансформацій є динамічним процесом, який формується під впливом взаємодії особистісних, соціальних та інституційних факторів. Вона є ключовим елементом у відповідь на сучасні виклики та сприяє сталому розвитку суспільства. Для подолання численних викликів та посилення соціально відповідальної поведінки необхідний комплексний підхід, що включає освіту, розвиток критичного мислення, емпатії та громадянської активності

Розвиток соціальної відповідальності бізнесу в Україні став помітним в умовах інституціоналізації ринкових відносин та посилення конкуренції. Проблеми, пов'язані з формуванням соціальної відповідальності сьогодні є важливими у становленні та процвітанні бізнесу особливо в регіонах та територіальних громадах. Наразі дослідження СВБ виділяється у міждисциплінарний науковий напрямок, у межах якого закордонні автори

розглядають такі питання, як сталий розвиток (Дж. Елкінгтон [184], Н. Фінч [191] та ін.), бізнес-етика (А. Крейн, Д. Маттен [177] та ін), корпоративне управління (Ф. Котлер, Н.Р. Лі [80], Дж. К. Роу [212]), взаємодія зі стейкхолдерами (Е. Фрімен [192], М. Бранко, Л.Родрігес [170] та ін.). Соціальна відповідальність як форма поведінки є предметом дослідження багатьох наукових шкіл і концептуальних підходів. У сучасній теорії вона розглядається не лише як етична категорія, а як складний соціально-економічний феномен, що відображає взаємодію особистості, організації та суспільства. Узагальнення наукових підходів дозволяє глибше зрозуміти сутність соціальної відповідальності, її мотиваційні засади, функціональні характеристики та часові орієнтири. Таблиця систематизує основні концепції, що трактують соціальну відповідальність як особливий тип поведінки. Основні наукові підходи до визначення соціальної відповідальності як форми поведінки представлені в табл.1.2.

Таблиця 1.2

**Основні наукові підходи до визначення соціальної відповідальності
як форми поведінки**

Науковий підхід	Характеристика підходу
1. Нормативно-ціннісний підхід	Розглядає СВ як свідому установку особистості на добровільне виконання соціальних ролей. Поведінка суб'єкта базується на внутрішніх цінностях та етичних стандартах, що спонукають діяти на користь суспільства навіть без зовнішнього примусу.
2. Стратегічно-управлінський підхід (в контексті бізнесу)	Визначає СВ як активну соціальну позицію та модель взаємодії компанії із зацікавленими сторонами (стейкхолдерами). Поведінка інтегрується в бізнес-операції для гармонійного співіснування з суспільством. Концепція Г. Боуена: дотримання таких правил поведінки, які є бажаними з позиції цілей та цінностей суспільства. Форми прояву: доброчесна ділова практика, захист прав споживачів та участь у розв'язанні соціальних проблем.
3. Функціонально-рольовий підхід	Розглядає соціальну відповідальність як сукупність дій та реакцій у соціальному середовищі, що залежать від контексту та соціального статусу суб'єкта. Поведінка трактується як виконання очікуваних суспільством функцій.
4. Ретроспективний та перспективний підходи	Перспективна (позитивна) відповідальність: орієнтована на майбутню поведінку, самостійний вибір позитивних дій та розвиток. Ретроспективна (негативна) відповідальність: поведінкова реакція на вже вчинене порушення норм, що передбачає обов'язок звітувати та нести покарання.

Джерело: узагальнено автором на основі [169; 172; 177; 184; 192; 193; 198; 219].

Аналіз основних наукових підходів до визначення соціальної відповідальності як форми поведінки свідчить про багатовимірність та еволюційний характер цього поняття. Нормативно-ціннісний підхід акцентує увагу на дотриманні соціальних норм, етичних стандартів і моральних принципів як основи відповідальної поведінки. Стратегічно-управлінський підхід розглядає соціальну відповідальність як складову системи управління та інструмент забезпечення довгострокової конкурентоспроможності організацій.

Функціонально-рольовий підхід підкреслює важливість виконання соціальних ролей та відповідності очікуванням суспільства, тоді як ретроспективний і перспективний підходи трактують соціальну відповідальність як активну реакцію суб'єкта на суспільні виклики, що передбачає як добровільні ініціативи, так і відповідальність за порушення норм. Отже, соціальна відповідальність як форма поведінки поєднує моральні, правові, управлінські та суспільні аспекти, що дозволяє розглядати її як комплексний механізм узгодження інтересів особистості, організації та суспільства в цілому [202].

Величезну роль у формуванні соціальної відповідальності підприємств відіграє державна соціально-економічна політика. В останні роки регіональні та територіальні органи влади беруть активну участь у вирішенні проблеми залучення місцевого бізнесу до соціальної відповідальності. Проте органам влади поки що не вдалося масово залучити бізнес до політики соціальної відповідальності, а також охопити тих, хто реально є соціально відповідальним роботодавцем. Водночас участь бізнесу у соціальній політиці залишається нерівномірною. Це пов'язане з відсутністю єдиних принципів соціальної відповідальності, тобто кожне підприємство самостійно визначає напрями своєї соціальної діяльності, з власного розуміння. У зв'язку з цим для ефективного розвитку соціальної відповідальності бізнесу необхідно чітко розуміти, які фактори її формують. Під час обговорення ролі бізнесу в житті суспільства все частіше йдеться про соціальну відповідальність бізнесу. Це питання набуло актуальності в середині XX століття, як реакція на зростаючі вимоги, які ставляться до бізнесу суспільством.

Коло проблем, які розглядаються в сучасних дослідженнях СВБ доволі широким. Феномен соціальної відповідальності досліджується у контексті сучасних демократичних перетворень в Україні (Є. Головаха [27]), аналізується атрибуція відповідальності/безвідповідальності певним суб'єктам (О. Безрукова [16]), соціальна відповідальність досліджується як схильність особистості (Хоружий Г. Ф. [159]), як здатність людини самостійно регулювати власну стратегічну поведінку (О. Назарчук [104]), як характеристика рівня сформованості ідентичності (В. Геєць [25]). Водночас слід зазначити, що теоретичне осмислення феномену відповідальності потребує більш чіткого розрізнення психологічного, правового, етичного та соціологічного контекстів дослідження. У світі термін «соціальна відповідальність бізнесу» є запозиченим з англomовної наукової літератури. У цьому контексті корпорація розглядається як будь-яка юридична особа, основною метою якого є отримання прибутку [57]. Сьогодні існує безліч варіантів тлумачення визначення корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), але всі вони погоджуються, що КСВ – це відповідальність бізнесу перед всіма верствами суспільства (вони можуть включати партнерів, споживачів, працівників компанії тощо). Класичним вважається визначення П. Котлера: «корпоративна соціальна відповідальність - це прагнення вдосконалювати благополуччя громади через дискреційний бізнес практики та внески корпоративних ресурсів» [80, с.18].

Соціальна відповідальність – це поняття для людей, які діють у спосіб, що приносить користь суспільству, і беруть участь у діяльності, яка формує їх громадянський обов'язок. Люди можуть виконувати свою соціальну відповідальність за допомогою благодійної діяльності (пожертвування часу, грошей і ресурсів), волонтерської роботи, вирішення ключових проблем (політичних, екологічних, соціальних) і просто діючи порядно та чесно. Інший спосіб визначення соціальної відповідальності полягає в тому, щоб люди діяли гуманно. Індивідуальна соціальна відповідальність – це не одноразова дія, а сукупність дій протягом всього життя. В суспільстві має формуватися норма – «будь тією корисною зміною, яку ти хочеш побачити у світі». Відповідно до

теорії соціальної відповідальності, перш ніж прийняти рішення або виконати завдання, необхідно переконатися, що рішення або дія є етично обґрунтованими. Особливо це стосується рішень або дій, які впливають на інших. Ця теорія ґрунтується на моральних цінностях, які є спільними для суспільства в цілому. В табл.1.3 проаналізовано історико-теоретичні аспекти корпоративної соціальної відповідальності.

Таблиця 1.3

Історико-теоретичні аспекти корпоративної соціальної відповідальності

Період	Наукові уявлення
XVI –XVII ст.	Зіставлення відповідальності з категоріями моралі та моральності, було зроблено висновок, що вільним від відповідальності стосовно інших, людина не може бути.
XVII – XVIII ст.	Вихід на перший план філософської проблеми співвідношення суспільних та приватних інтересів. В роботах А. Сміта, І. Канта, Ф. Гегеля та інших проявляються дві складові соціальної відповідальності підприємця, – необхідність відповідати правилам ринку та особисті моральні принципи. Завдяки положенням раціональності М. Вебера та ідеям Дж.С. Мілля та інших дослідників визначено, що приватна благодійність може бути мотивом для підприємця, проте до відповідальності, вона не мала прямого відношення [219].
Перша половина XX ст.	Проблематика «соціальної відповідальності» отримала розвиток в результаті синтезу попередніх ідей та загострення проблеми балансу інтересів суспільства, індивідів та компанії. В економіці набули розвитку ідеї етичного фактору, неприпустимість зведення відповідальності підприємця лише до економічного інтересу та визначення рівня етичності за потребами, які породжує економічна система (Ф. Найт) [198].
Середина XX ст.	На формування ідеології соціальної відповідальності бізнесу вплинула концепція пріоритету не приватного, а суспільного (Т. Парсонс [219]), що дозволило стверджувати, що протиріччя між приватним інтересом бізнесу (вигода, прибуток) та інтересами суспільства (стабільність, успішний розвиток для більшості) мають вирішуватися бізнесом на користь суспільства як системи, частиною якої є сам бізнес (Г. Боуен) [169]
Друга половина XX ст.	Виникли класична концепція соціальної відповідальності бізнесу. Соціальні зобов'язання бізнесу, як поєднання економічних, правових, етичних та філантропічних практики вперше висунуті в концепції А. Керролла [172]. Концепція соціальної відповідальності бізнесу базується також на ідеї М. Фрідмана [193] про те, що при важливості бізнесу вкладати енергію та сили у власний розвиток, зв'язок економічної дії з соціальними також може приносити економічні вигоди бізнесу і суспільству загалом. Важливим теоретичним кроком слід вважати обґрунтування першочергової відповідальності бізнесу не перед суспільством загалом, а перед його конкретними зацікавленими групами – стейкхолдерами (Е.Фрімен) [191]
90-ті роки XX ст.	Вироблено загальне бачення соціальної відповідальності бізнесу, як категорії, пов'язаної з корпоративним сегментом. Важливо підкреслити, що КСВ все частіше визначається, як форма саморегулювання, інтегровану у бізнес-модель (А.Крейн) [177]. Концепція соціальної відповідальності розглядається в прямому взаємозв'язку зі сталим розвитком. З'являється концепція корпоративної стійкості, запропонована американським економістом та підприємцем Джоном Елкінгтоном (модель базується на концепції «трёх Р» (People, Planet, Profit)[184]).
XXI ст.	Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) стає одним із ключових стратегічних орієнтирів діяльності компаній. Хоча спочатку концепція КСВ була підтримана лише окремими ентузіастами, в наші дні впровадження КСВ стає життєвою необхідністю: бізнес усвідомлено бере на себе відповідальність за життя майбутніх поколінь і існування планети Земля в принципі.

Джерело: узагальнено автором на основі [169; 172; 177; 184; 192; 193; 198; 219].

Існує кілька припущень теорії соціальної відповідальності, зокрема про те, що кожен окремо повинен працювати на благо суспільства, кожен може зробити зміни на краще, і навіть одна людина може змінити ситуацію. Практичну основу ролі корпоративної соціальної відповідальності в суспільстві можна простежити від часів промислової революції. В середині 80-х років XIX століття серед промисловців зростало занепокоєння добробутом робітників і їх продуктивністю. Зростаюча критика нової фабричної системи, умов праці та зайнятості жінок і дітей проявлялася, особливо в Сполучених Штатах Америки. Серед реформаторів був консенсус у тому, що нинішня практика працевлаштування сприяє появі соціальних проблем, зокрема бідності та незадоволення працівників умовами праці і оплати, революційні настрої. Наприкінці 80-х років XIX століття відбулося зростання філантропії. Наприклад, промисловець Ендрю Карнегі, який заробив більшу частину своїх статків у сталеливарній промисловості, був відомий тим, що жертвував значну частину свого багатства на освіту та наукові дослідження. Наслідуючи Карнегі, магнат нафтової промисловості Джон Д. Рокфеллер також пожертвував понад півмільярда доларів на релігійні, освітні та наукові цілі [183].

Хоча соціально-відповідальні компанії існували вже понад століття тому, термін корпоративна соціальна відповідальність був офіційно введений у 1953 році американським економістом Говардом Боуеном [169] у його публікації «Соціальна відповідальність бізнесмена». Тому Г. Боуена часто називають «батьком» корпоративної соціальної відповідальності. Однак лише в 1970-х роках, корпоративна соціальна відповідальність почала по-справжньому розвиватися в Сполучених Штатах Америки. У 1971 році Комітет економічного розвитку запропонував концепцію «суспільного контракту» між бізнесом і суспільством. Цей договір запропонував ідею про те, що компанії функціонують і існують завдяки суспільній згоді, а отже, зобов'язані робити внесок у задоволення потреб суспільства. Відповідальним вважався бізнес тієї компанії, яка сплачує податки, встановлює прийнятний рівень заробітної плати, виконує умови безпеки праці та захисту навколишнього середовища. Про такі компанії

говорили, що вони ведуть сумлінну ділову практику.

До 1980-х років рання корпоративна соціальна відповідальність продовжувала розвиватися, оскільки все більше організацій почали включати соціальні інтереси у свою бізнес-практику, стаючи більш сприятливими до зацікавлених сторін. 90-ті роки XX ст. стали початком широкого затвердження термінології і принципів корпоративної соціальної відповідальності. У 1991 році професор Пітсбурзького університету Донна Дж. Вуд [224] опублікувала «Перегляд корпоративної соціальної ефективності», яка розширила й удосконалила ранні моделі корпоративної соціальної відповідальності, забезпечивши основу для оцінки впливу та результатів програм КСВ. У тому ж році автор бізнес-менеджменту та професор Університету Джорджії Арчі Б. Керролл опублікував свою статтю «Піраміда корпоративної соціальної відповідальності». У своїй роботі Арчі Б. Керролл [172] детально розповів про сфери, які, на його думку, є вирішальними для впровадження КСВ в організації.

На початку XXI ст. КСВ стала важливою стратегією для багатьох організацій, а багатомільйонні компанії, такі як Wells Fargo, Coca-Cola, Walt Disney і Pfizer, включили цю концепцію у свої бізнес-процеси. Сучасна КСВ, ґрунтується на концепції, відомій, як «Піраміда корпоративної соціальної відповідальності». Арчі Б. Керролл окреслив чотири сфери, які, на його думку, є важливими для корпоративної соціальної відповідальності компанії. Ці елементи були організовані в порядку важливості та представлені візуально в тому, що зараз відомо, як «Піраміда корпоративної соціальної відповідальності». Піраміда – це проста структура, яка допомагає організаціям аргументувати, як і чому вони можуть і повинні виконувати свої соціальні обов'язки. Вона намагається збалансувати власні інтереси бізнесу (прибуток) із своєю ширшою, більш добродісною метою бути соціально відповідальним

Поняття корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) та соціальна відповідальність бізнесу (СВБ) часто використовуються як синоніми, означаючи добровільний внесок компаній у розвиток суспільства та екології. Основна відмінність полягає у масштабах. КСВ частіше застосовують до великих

корпорацій зі стратегічним підходом, тоді як СВБ ширший термін, що характерний для будь-якого бізнесу. Обидва поняття передбачають етичну поведінку, турботу про персонал, довкілля та суспільство (екологічна, етична, філантропічна, економічна відповідальність). КСВ (Corporate Social Responsibility) частіше вживається в корпоративному секторі та передбачає інтеграцію в бізнес-стратегію. СВБ – часто розглядається як більш широкий, загальний термін для будь-якої соціально відповідальної практики бізнесу. Але варто зауважити, що обидві концепції виходять за рамки виконання законодавчих обов'язків. Основні відмінності в поняттях «Корпоративна соціальна відповідальність» та «Соціальна відповідальність бізнесу» представлені в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Основні відмінності в поняттях «Корпоративна соціальна відповідальність» та «Соціальна відповідальність бізнесу»

	Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) (Corporate Social Responsibility)	Соціальна відповідальність бізнесу (СВБ)
Масштаб та суб'єкт	частіше асоціюється з великими корпораціями та акціонерними товариствами. Це системна модель управління, яка інтегрована у стратегію великої компанії	є ширшим терміном, що охоплює будь-які форми підприємницької діяльності, включаючи малий та середній бізнес.
Підхід до визначення	розглядається як інструмент управління ризиками, репутацією та взаємодією зі стейкхолдерами (акціонерами, працівниками, партнерами).	часто визначається через вільний вибір компанії сприяти добробуту суспільства поза межами її прямих економічних інтересів.
Інтеграція в бізнес-процеси	передбачає формалізацію: розробку стратегій, регулярну нефінансову звітність та відповідність міжнародним стандартам	може проявлятися як через системні проекти, так і через поодинокі акції благодійності чи філантропії без глибокої інтеграції в операційну діяльність.

Джерело: узагальнено автором на основі [2; 16; 19; 25; 31; 53; 68; 80; 158; 163].

Обидва поняття базуються на принципі добровільності. Вони передбачають, що компанія бере на себе зобов'язання, які перевищують вимоги чинного законодавства, зокрема у сферах захисту довкілля та сталого використання ресурсів, етичного ставлення до працівників та розвитку кадрового потенціалу, підтримці соціально-значущих проєктів та вирішенні місцевих

проблем. Хоча було кілька варіантів і відтворень пірамідальної моделі, основні елементи залишаються незмінними. Через майже три десятиліття з моменту свого впровадження «Піраміда корпоративної соціальної відповідальності» залишається актуальною. Її продовжують цитувати, обговорювати, модифікувати та критикувати вчені, представники бізнесу, професіонали та політики. Важливість і довголіття піраміди пояснюється головним чином її простою, але фундаментальною структурою, яку може прийняти майже будь-яка компанія. Оцінювання рівня соціальної відповідальності держав здійснюється через систему міжнародних індикаторів, які відображають розвиток благодійності, волонтерської діяльності, громадянської активності, екологічної відповідальності та досягнення цілей сталого розвитку. Україна в міжнародних рейтингах соціальної відповідальності представлена в табл.1.5

Таблиця 1.5

Україна в міжнародних рейтингах сталого розвитку та соціальної відповідальності

Рейтинг	Позиція України	Характеристика
World Giving Index 2024 у світі	7 місце	Один із найвищих показників благодійності та волонтерства
Global Sustainable Competitiveness Index (GSCI) 2025	49 місце зі 192 країн	Оцінює екологічну, соціальну, економічну та управлінську стійкість держав
Social Capital (складова GSCI)	63 місце зі 192 країн	Характеризує рівень соціального розвитку, довіри та суспільної згуртованості
Governance (складова GSCI)	83 місце зі 192 країн	Відображає якість управління та інституційного середовища
Economic Sustainability (складова GSCI)	42 місце зі 192 країн	Оцінює довгострокову економічну стійкість країни
Індекс ESG-прозорості українських компаній	Оцінено 56 найбільших компаній України	Використовується для визначення рівня соціальної, екологічної та управлінської відповідальності бізнесу

Джерело: узагальнено автором на основі [2; 16; 19; 25; 31; 53; 68; 80; 158; 163; 178].

Аналіз міжнародних рейтингів свідчить про суттєве посилення позицій України у сфері соціальної відповідальності протягом останніх років. Найбільш показовим індикатором є World Giving Index (Світовий рейтинг благодійності), який щорічно формує британська благодійна організація Charities Aid Foundation

(CAF) [178]. Рейтинг базується на трьох показниках: готовність допомагати незнайомим людям, здійснювати благодійні пожертви та брати участь у волонтерській діяльності (Додаток Е). За результатами World Giving Index 2024 Україна посіла 7 місце серед понад 140 країн світу, увійшовши до десятки найбільш соціально активних та благодійних держав світу. Особливістю України є те, що стрімке зростання показників соціальної відповідальності відбулося в умовах повномасштабної війни. Масова участь громадян у волонтерському русі, підтримка оборони України, благодійні внески населення та бізнесу сприяли формуванню унікальної моделі суспільної солідарності. За даними CAF, Україна входить до групи країн, які продемонстрували найбільше зростання показників благодійності за останнє десятиліття. Водночас у сфері екологічної відповідальності та сталого розвитку позиції України залишаються нижчими порівняно з провідними країнами Європейського Союзу. Зокрема, за Environmental Performance Index 2024 Україна посіла 41 місце у світі, що свідчить про необхідність подальшого впровадження принципів екологічної та корпоративної відповідальності.

Показниками благодійності, волонтерства та громадянської активності Україна сьогодні належить до світових лідерів у сфері соціальної відповідальності. Водночас подальше зміцнення позицій держави потребує розвитку екологічної відповідальності, ESG-підходів та інтеграції принципів сталого розвитку в діяльність бізнесу і державних інституцій. Оцінювання рівня соціальної відповідальності країни здійснюється за допомогою міжнародних рейтингів сталого розвитку, ESG-показників та індексів соціального прогресу. На відміну від корпоративного сектору, для держав не існує єдиного універсального рейтингу соціальної відповідальності, тому її рівень визначається через систему інтегрованих показників соціальної, екологічної та управлінської ефективності. Відповідно до Global Sustainable Competitiveness Index (GSCI) 2025, Україна посідає 49 місце серед 192 країн світу за рівнем сталої конкурентоспроможності. Загальний показник України становить 50,7 бала, що перевищує середньосвітовий рівень. Найкращі результати країна демонструє за

компонентом природного капіталу (11 місце), а також економічної стійкості (42 місце). Водночас за показниками соціального капіталу Україна займає 63 місце, а за якістю державного управління – 83 місце, що свідчить про наявність значного потенціалу для вдосконалення інституційного середовища та розвитку соціально відповідального управління. Важливим показником розвитку соціальної відповідальності бізнесу є Індекс ESG-прозорості українських компаній, який щорічно оцінює рівень розкриття інформації щодо екологічних, соціальних та управлінських аспектів діяльності підприємств. Результати досліджень свідчать про поступове зростання відкритості українського бізнесу та поширення практик корпоративної соціальної відповідальності, незважаючи на складні умови воєнного часу. Міжнародні рейтинги демонструють, що Україна поступово покращує свої позиції у сфері сталого розвитку та соціальної відповідальності. Подальше підвищення рейтингових показників потребує розвитку ESG-практик, посилення корпоративної прозорості, удосконалення державного управління та активізації партнерства між бізнесом, державою і громадянським суспільством. Доцільно сформувати авторський інтегральний рейтинг соціальної відповідальності країн, який базуватиметься на сукупності показників: рівень благодійності та волонтерства (World Giving Index), досягнення Цілей сталого розвитку (SDG Index), розвиток ESG-практик, екологічна відповідальність (Environmental Performance Index), соціальна згуртованість та залученість бізнесу до вирішення суспільних проблем.

Соціальна відповідальність є багаторівневим явищем, що охоплює не лише діяльність бізнесу, а й поведінку окремої людини, функціонування держави та активність громадянського суспільства. Її реалізація передбачає усвідомлення прав і обов'язків, дотримання моральних і правових норм, а також активну участь у вирішенні суспільно значущих проблем. Таб. 1.6 систематизує основні характеристики соціальної відповідальності трьох ключових суб'єктів – людини, держави та громадянського суспільства – через визначення їх сутності, функцій, форм прояву, інструментів реалізації та очікуваних результатів.

Таблиця 1.6

Соціальна відповідальність людини, держави та громадянського суспільства

Суб'єкт соціальної відповідальності	Сутність відповідальності	Основні функції	Форми прояву	Інструменти реалізації	Очікуваний результат
Людина (особистість)	Усвідомлення обов'язків перед суспільством, дотримання моральних і правових норм	Саморегуляція поведінки; виконання соціальних ролей; участь у суспільному житті	Дотримання законів; етична поведінка; сплата податків; волонтерство; екологічна свідомість	Освіта; правова культура; моральні цінності; громадянська активність	Соціальна стабільність; підвищення рівня довіри; формування відповідального суспільства
Держава	Виконання зобов'язань щодо забезпечення прав, свобод та соціального захисту громадян	Регулювання суспільних відносин; гарантування безпеки; перерозподіл ресурсів; забезпечення соціальної справедливості	Соціальна політика; законодавче регулювання; бюджетна підтримка; захист прав людини	Нормативно-правові акти; державні програми; податкова система; механізми контролю та нагляду	Соціальна рівновага; економічна стабільність; розвиток людського потенціалу
Громадянське суспільство	Добровільна участь інститутів і громадян у вирішенні суспільно значущих проблем	Представництво інтересів громадян; контроль за діяльністю влади; соціальна інтеграція	Діяльність НГО; благодійні фонди; громадські ініціативи; громадський контроль	Громадські організації; соціальні проекти; адвокаційні кампанії; публічний діалог	Підвищення прозорості влади; розвиток демократії; зміцнення соціального партнерства

Соціальна відповідальність формується як результат взаємодії особистісного, інституційного та суспільного рівнів. Людина забезпечує її через саморегуляцію та активну громадянську позицію, держава – через нормативно-правове регулювання, соціальну політику та гарантування прав і свобод, а громадянське суспільство – через механізми контролю, представництва інтересів і соціальної інтеграції. Гармонійне поєднання цих складових сприяє досягненню соціальної стабільності, економічної рівноваги, зміцненню демократії та формуванню відповідального суспільства. Отже, ефективний розвиток країни можливий лише за умови узгодженої та взаємодоповнюючої реалізації соціальної відповідальності всіма її суб'єктами.



Рис. 1.1. Складові соціальної відповідальності

Джерело: побудовано на основі [24, 73].

Організаційне управління є основою соціальної відповідальності, що передбачає інтеграцію принципів СВ у стратегію та діяльність компанії (Додаток Б). Чесна операційна діяльність передбачає етичну поведінку у відносинах з іншими організаціями, партнерами та державними органами. Права людини формують повагу до основоположних прав людини, закріплених міжнародними актами. Трудові відносини (внутрішня соціальна відповідальність) передбачають створення безпечних та гідних умов праці для співробітників. Захист

навколишнього середовища формує відповідальність за екологічні наслідки діяльності компанії. Питання захисту прав споживачів включають діяльність, спрямовану на забезпечення якості та безпеки продукції. Розвиток місцевих громад і співпраця з ними передбачає активну участь у житті регіону, де працює підприємство. Піраміда корпоративної соціальної відповідальності є чотирирівневим керівництвом із саморегулювання, оскільки воно стосується моралі та етики бізнесу. Сама піраміда розділена на чотири рівні, починаючи від найважливішого базового рівня і закінчуючи рівнями, до яких повинні прагнути підприємства, розвиваючись і зростаючи як компанія. Елементи піраміди корпоративної соціальної відповідальності представлені в табл. 1.7. Перший і найважливіший рівень піраміди – це економічна відповідальність компанії. Основною умовою існування підприємства є прибутковість. Якщо ця вимога не виконується, бізнес не може вижити, і, як наслідок, компанія не зможе перейти на інші рівні піраміди.

Таблиця 1.7

Елементи піраміди корпоративної соціальної відповідальності

Рівень	Відповідальність	Пояснення
1	Економічна	Це основа піраміди, і це обов'язок бізнесу залишатися прибутковим, щоб продовжувати існування. Це основа для всіх інших обов'язків, тому що якщо бізнес не працює, він не може досягти інших рівнів.
2	Юридична	Компанії зобов'язані гарантувати, що вони дотримуються законів і правил країни та/або місця, де вони зареєстровані і ведуть бізнес. Дотримання правил, прийнятих керівними органами для забезпечення чесного та етичного ведення бізнесу, дозволяє організаціям продовжувати шлях до загальної корпоративної відповідальності.
3	Етична	Цей рівень передбачає, що підприємства повинні працювати чесно та етично. Це може включати вихід за межі того, що вимагається законом, і внесення змін, які відображають етичне прийняття рішень бізнесом загалом.
4	Філантропічна	Це верхній рівень піраміди, і це спроба бізнесу зробити корисний вплив на навколишнє середовище шляхом створення позитивних змін у суспільстві та/або в інших некорисливих сферах. Це може включати, наприклад, пожертвування на благодійні організації бо наголос на сталих бізнес-практиках.

Джерело: узагальнено автором на основі [2; 16; 31; 80; 191; 200].

Після виконання своїх економічних зобов'язань компанії повинні переконатися, що їх бізнес-операції здійснюються в межах закону. На цьому рівні організації повинні виконувати свої юридичні вимоги. Подібно до економічних вимог, якщо законодавчі вимоги не виконуються, на «кону» може бути виживання компанії, що не дозволить їй перейти на інші рівні піраміди. Наступним рівнем піраміди є етична відповідальність компанії. На цьому етапі компанія виходить за рамки правових вимог, діючи морально та етично. Іншими словами, компанія приймає свідоме рішення «чинити правильно».

Після створення економічної, правової та етичної основи піраміди компанія може перейти до останнього рівня піраміди – філантропічної відповідальності. На цьому рівні компанія виходить за рамки своїх етичних обов'язків, активно фінансуючи та позитивно впливаючи на суспільство. Наприклад, фінансовий гігант Wells Fargo жертвує 1,5% свого доходу в різні благодійні організації, що займаються будівництвом житла, ліквідацією наслідків стихійних лих і воєнних дій. В табл. 1.7 представлено елементи корпоративної соціальної відповідальності Арчі Б. Керрола. Піраміда Керролла – одна з найвпливовіших моделей КСВ. Керролл (1991) [172] виділив чотири рівні відповідальності: економічну (основа піраміди), юридичну, етичну та філантропічну (вершина). Д. Баден (2016) [167] емпірично перевірів цю модель на 400 респондентах і досліджуваних, які сучасні прояви про важливі суттєво відрізняються від ранжовань Керрола – етичні та юридичні обов'язки ставляться вище за економічні. Автор запропонував переглянути піраміду: етична → юридична → економічна → філантропічна. Кусик Софія та Марк С. Шварц (2025) [199] у систематичному огляді виявили контекстно-залежну ієрархію піраміди, протиріччя між економічною та іншими відповідностями.

У своїй праці «Соціальна відповідальність бізнесмена» Г. Боуен (1953) [169] стверджував, що великі корпорації є центрами влади, чиї рішення впливають на життя громадян, тому бізнесмени зобов'язані приймати рішення, що відповідають цілям та цінностям суспільства. П. Друкер (1954) [208] в книзі «Практика менеджменту» розглядає соціальну відповідальність через призму

управління, наголошуючи, що бізнес має брати на себе відповідальність за свій вплив на працівників, громаду та суспільство (*private enterprise becomes a public concern*). Концептуальні підходи К. Девіса (1960) [180] та Дж. Макгуайра (1963) [201] заклали фундамент розуміння КСВ як ширшої відповідальності бізнесу, ніж лише отримання прибутку. Девіс фокусувався на соціальній владі бізнесу та відповідальності за рішення, що впливають на суспільство, а Макгуайр – на виході компаній за межі економічних і правових зобов'язань. У книзі «Капіталізм і свобода» (1962) Мілтон Фрідман [203] сформулював концепцію, яка згодом отримала назву «доктрини Фрідмана» або теорії акціонерної вартості. Його підхід базується на засадах класичного лібералізму та вільного ринку. Сеті С. [213] запропонував розглядати КСВ не як єдине поняття, а як еволюційний процес адаптації бізнесу до суспільства через три етапи: соціальне зобов'язання (*Social Obligation*) – поведінка, що обмежується реакцією на ринкові умови або правові вимоги; соціальна відповідальність (*Social Responsibility*) – дії, які узгоджуються з поточними соціальними нормами, цінностями та очікуваннями суспільства, що виходять за межі закону; соціальна чуйність (*Social Responsiveness*) – здатність компанії передбачати майбутні соціальні зміни та проблеми, розробляючи відповідну політику для їх вирішення.

Г. Ансофф [166] перевів КСВ з площини філантропії (добровільної допомоги) у площину стратегічного планування, де соціальна діяльність розширюючи цілі є інструментом підвищення конкурентоспроможності. Замість єдиної мети максимізації прибутку, компанія приймає систему «багатоцільового» управління, що включає інтереси персоналу, клієнтів, громади та екології (відповідальність перед навколишнім середовищем). Компанія усвідомлює себе як частина соціальної системи, яка несе відповідальність за свій вплив на неї.

Соціальна відповідальність означає, що підприємства, окрім максимізації акціонерної вартості, повинні діяти таким чином, щоб приносити користь суспільству, а не лише прибутку [205, с.192]. Соціальна відповідальність стає все більш важливою для інвесторів і споживачів, які хочуть інвестувати в компанії, які сприяють добробуту суспільства та навколишнього середовища. Соціально

відповідальні компанії повинні прийняти політику, яка сприятиме добробуту суспільства та навколишнього середовища, одночасно зменшуючи негативний вплив на них. Компанії можуть діяти відповідально багатьма способами, наприклад, заохочуючи волонтерство, вносячи зміни на користь навколишньому середовищу, дотримуючись етичної практики праці та беручи участь у благодійності. Споживачі більш активно прагнуть купувати товари та послуги в соціально відповідальних компаній, що впливає на їх прибутковість. Критики продовжують стверджувати, що практика соціальної відповідальності є протилежністю тому, чому існує бізнес (основна природа бізнесу не розглядає суспільство як зацікавлену сторону).

Аналіз особливостей концептуальних підходів до визначення сутності соціальної відповідальності (табл.1.8; Додаток В) свідчить про еволюцію та про поступову трансформацію розуміння соціальної відповідальності від вузького трактування як економічного обов'язку до комплексної системи взаємодії між організацією та суспільством, її розуміння – від морально-етичного обов'язку бізнесу до стратегічного інструменту забезпечення сталого розвитку та створення спільної цінності. Ранні концепції акцентували увагу на дотриманні законодавчих і етичних норм, обмежуючи відповідальність рамками економічної та правової доцільності. У подальших підходах соціальна відповідальність розглядається як інтегрований елемент корпоративної стратегії, що передбачає взаємодію із заінтересованими сторонами та врахування довгострокових суспільних інтересів. Сучасні концепції (зокрема підходи сталого розвитку та створення спільної цінності) розширюють об'єкт відповідальності до рівня суспільства й екосистеми, підкреслюючи необхідність балансу економічних, соціальних і екологічних цілей. Соціальна відповідальність трансформується з факультативної діяльності у стратегічну основу управління підприємством, що сприяє підвищенню його конкурентоспроможності і забезпечує узгодження економічних інтересів бізнесу із суспільними потребами, підвищує довіру, репутацію та довгострокову стійкість підприємства.

Таблиця 1.8

Особливості концептуальних підходів до визначення сутності соціальної відповідальності

Автор концепції	Особливості підходу	Об'єкт, на якому фокусується КСВ	Мета КСВ
Г. Боуен (1953)	Моральний та етичний обов'язок бізнесмена.	Діяльність бізнесмена/корпорації, що впливає на суспільство.	Досягнення суспільних цілей та цінностей, гармонізація відносин з громадою.
П. Друкер (1954)	Управлінський підхід: соціальна відповідальність як частина функціонування менеджменту.	Вплив фірми на працівників, місцеву громаду та суспільство в цілому.	Поєднання комерційної діяльності з соціальними зобов'язаннями для забезпечення стабільності та репутації.
К. Девіс (1960)	Взаємозв'язок соціальної влади та відповідальності. «Хто має владу, той має відповідати».	Соціальна влада та рішення бізнесменів.	Забезпечення відповідності між владою (впливом) компанії та її соціальним внеском, підвищення суспільного добробуту через усвідомлення наслідків діяльності.
Макгуїрі (1963)	Вихід за межі правових та економічних норм.	Загальний вплив компанії на суспільство, моральні та соціальні зобов'язання.	Забезпечення довгострокової стабільності компанії через прийняття соціальних зобов'язань, гармонізація інтересів бізнесу та суспільства.
М. Фрідман (1962)	Вирішення соціальних проблем – це функція держави та громадян, а не приватних корпорацій.	Акціонери (власники) компанії. Менеджери є лише найманими працівниками власників і повинні діяти виключно в їхніх інтересах	Максимізація прибутку та підвищення економічної ефективності в межах закону та етичних звичаїв суспільства
С. Сеті (1975)	Розділив поведінку компаній на три рівні : Соціальне зобов'язання (Social Obligation); Соціальна відповідальність (Social Responsibility); Соціальна чуйність (Social Responsiveness)	Легітимність корпоративних дій у межах соціальної системи.	Досягнення відповідності між діяльністю корпорації та суспільними цінностями.
Г. Ансофф (1979)	Розглядає соціальну відповідальність як інтегральну частину стратегічного управління, що базується на розширенні цілей фірми за межі лише прибутку.	Соціальні цілі, інтегровані в загальну стратегію фірми, та відносини з різними зацікавленими сторонами (stakeholders), що впливають на довгостроковий успіх, а не лише економічний результат.	Забезпечення гармонійного співіснування підприємства з суспільством, підвищення репутації та забезпечення стабільного функціонування фірми шляхом балансування економічних інтересів з соціальними очікуваннями.
Р. Фріман (1984)	КСВ розглядається як невід'ємна частина стратегічного менеджменту. Організація повинна створювати цінність для клієнтів, постачальників, працівників, громадськості та акціонерів.	Зацікавлені сторони (стейкхолдери) – групи або особи, які впливають або можуть бути під впливом фірми, включаючи зовнішнє середовище.	Забезпечити сталий розвиток компанії шляхом управління відносинами зі стейкхолдерами, гармонізуючи їхні інтереси, що дозволяє уникнути криз і підвищити ефективність.

Автор концепції	Особливості підходу	Об'єкт, на якому фокусується КСВ	Мета КСВ
А. Керрол (1996)	КСВ – це не лише благодійність, а комплексний підхід, де етичні та філантропічні очікування суспільства так само важливі, як і фінансова діяльність.	Сукупність очікувань стейкхолдерів (зацікавлених сторін) та суспільства загалом, розподілена за рівнями: економічний (власники, працівники, споживачі (отримання прибутку); юридичний (державна та суспільство (дотримання законів); етичний (суспільство – дотримання моральних норм); філантропічний (громади, добровільна участь у житті суспільства).	Сталий розвиток бізнесу через поєднання отримання прибутку з виконанням суспільних зобов'язань, що забезпечує довгострокову життєздатність компанії та позитивне сприйняття суспільством.
Д. Фогель (2005)	Розглядає КСВ як засіб підвищення «корпоративної репутації» (corporate reputation), що приносить економічні вигоди в довгостроковій перспективі.	Репутація та бренд, взаємовідносини зі стейкхолдерами.	Створення довгострокової цінності та мінімізація репутаційних ризиків. Запобігання негативному впливу на репутацію компанії через екологічні чи соціальні провали.
Дж. Елкінгтон (2009)	Врахування інтересів працівників, клієнтів, громад та екосистеми в цілому.	Сталий розвиток компанії. Це означає балансування інтересів бізнесу та суспільства для довгострокового успіху, а також відносини з усіма зацікавленими сторонами, включаючи екологічні аспекти.	Досягнення сталого розвитку, формування репутації, мінімізація ризиків.
М. Портер, М. Крамер (2011)	Фокус на тому, що успіх компанії та добробут суспільства взаємозалежні. Соціальні інвестиції повинні приносити економічний ефект.	Взаємозв'язок між бізнесом та суспільством. Виявлення соціальних проблем, вирішення яких підвищує продуктивність компанії (наприклад, навчання персоналу, екологічні технології, безпека продуктів).	Створення спільної цінності, одночасне підвищення економічної ефективності підприємства та покращення соціально-економічних умов у суспільстві. Забезпечення сталого зростання компанії через відповідність її діяльності суспільним інтересам.

Джерело: узагальнено автором на основі [166; 172; 180; 184; 193; 201; 208; 209; 213; 221].

Отже, соціальну відповідальність бізнесу ми розглядаємо як його добровільні та/ або прийняті відповідно до ухвалених суспільством або визначених законодавством зобов'язання сприяти сталому розвитку суспільства та діяти враховуючи інтереси, зокрема, працівників, споживачів, громад, а також соціальні, економічні та екологічні наслідки діяльності, та дотримуватися етичних норм. Проявляється соціальна відповідальність у комплексі узгоджених практик у сферах праці, екологічної безпеки, взаємодії з територіальними громадами, доброчесності в управлінні та поведінці на ринку. Запропоноване розуміння соціальної відповідальності бізнесу акцентує увагу на її спрямованості на сталий розвиток суспільства, а також на джерела походження зобов'язань, які охоплюють власне бачення цінностей бізнесом, суспільні та державні інституції.

1.2. Методологія дослідження та моделі соціальної відповідальності бізнесу у світовій економіці

Соціальна відповідальність – складна, філософська і етико-психологічна категорія, яка вивчалася багатьма науками і під різними кутами зору. Під соціальною відповідальністю розуміється об'єктивна необхідність відповідати за порушення соціальних норм. Вона висловлює характер взаємовідносин особистості з суспільством, державою, колективом, іншими соціальними групами і утвореннями – з усіма оточуючими її людьми. В основі соціальної відповідальності лежить громадська природа поведінки людини. Розрізняють моральну, політичну, юридичну, громадську, громадянську, професійну та інші види відповідальності, які в сукупності складають родове поняття – «соціальна відповідальність». Соціальна відповідальність передбачає об'єктивно обумовлену необхідність дотримання індивідом основних правил, вимог, принципів, засад спільного гуртожитку. Така поведінка – неодмінна умова нормального функціонування суспільства, колективного життя.

У науковій літературі сформувалося кілька підходів до трактування СВБ.

Економічний підхід робить акцент на максимізації прибутку в межах законодавства (М. Friedman) [193]. *Інституційний підхід* розглядає СВБ як відповідь бізнесу на очікування суспільства. *Стейкхолдерський підхід* (R. Freeman) [192] орієнтується на баланс інтересів усіх зацікавлених сторін. Також виділяють *інтегрований (ESG) підхід*, який передбачає включення соціальних та екологічних критеріїв у систему корпоративного управління. Методологія дослідження соціальної відповідальності бізнесу у світовій економіці спирається на: системний підхід (розгляд СВБ як складової корпоративної стратегії); інституційний аналіз; порівняльний аналіз міжнародних моделей; кількісні методи оцінювання (ESG-рейтинги, індекси сталого розвитку); якісні методи (аналіз нефінансової звітності, кейс-стаді). Основні теоретичні підходи в дослідженні соціальної відповідальності бізнесу представлені в табл. 1.9.

Таблиця 1.9

**Основні теоретичні підходи в дослідженні
соціальної відповідальності бізнесу**

Підходи	Характеристика
Теорія «корпоративного егоїзму»	Сформульована Мілтоном Фрідманом. Стверджує, що єдина відповідальність бізнесу – це збільшення прибутку для акціонерів у межах закону.
Теорія «корпоративного альтруїзму»	Протилежна за змістом. Бізнес розглядається як соціальний інститут, що має нести відповідальність за вирішення суспільних проблем.
Теорія «розумного егоїзму»	Компромісний підхід, де соціальні інвестиції розглядаються як засіб забезпечення довгострокової стабільності та прибутковості самого бізнесу.

Джерело: узагальнено автором на основі [193; 191; 198].

Методологія теорії стейкхолдерів, розроблена Р. Едвардом Фріменом [192], являє собою фундаментальний парадигмальний зсув у розумінні природи бізнесу та корпоративного управління. Вона відкидає домінуючу протягом XX століття акціонерно-центричну модель (shareholder primacy), яка розглядає максимізацію прибутку для власників акцій як єдину мету компанії, і пропонує натомість стейкхолдер-центричну парадигму. У цій новій концептуалізації організація сприймається не просто як економічний механізм, а як соціальна установа, вбудована в складну мережу взаємозв'язків із численними групами, які мають на неї вплив або піддаються її впливу. Цей підхід поєднує в собі три

взаємопов'язані складові: нормативну, описову та інструментальну, що надає йому як філософської глибини, так і практичної застосовності.

Центральним методологічним інструментом цієї теорії є систематична ідентифікація та аналіз стейкхолдерів. Ключовим критерієм для такого аналізу є триада «влада-легітимність-терміновість» (power-legitimacy-urgency). Влада (power) – це здатність стейкхолдера впливати на рішення чи результати діяльності організації, будь то через формальні повноваження, контроль над ресурсами чи мобілізацію громадської думки. Легітимність (legitimacy) відноситься до соціально визнаної правомірності претензій стейкхолдера, що може базуватися на експертних знаннях, моральному авторитеті або відповідності загальноприйнятим цінностям. Терміновість (urgency) – це ступінь, до якого вимоги стейкхолдера потребують негайної уваги, часто обумовлена часовою чутливістю або критичністю ситуації. Стейкхолдери, які володіють усіма трьома атрибутами, потребують першочергової уваги менеджменту.

Ця методологія ґрунтується на нормативному припущенні про необхідність врахування інтересів стейкхолдерів у процесі прийняття рішень, які їх стосуються. Це виводить теорію за межі чисто стратегічного менеджменту, перетворюючи її на етичну рамку для бізнесу. Вона стверджує, що довгостроковий успіх і створення цінності неможливі без справедливого та відповідального ставлення до всіх ключових груп. Таким чином, управління стейкхолдерами перестає бути лише технікою маніпулювання або контролю над ресурсами; воно перетворюється на процес побудови довіри, встановлення партнерських відносин і управління взаємними обов'язками та зобов'язаннями. Організація відповідає перед своїми стейкхолдерами не лише за результати, але й за процес прийняття рішень, забезпечуючи прозорість і підзвітність.

На практиці ця методологія знаходить широке застосування в таких сферах, як корпоративна соціально відповідальна поведінка (CSR), стратегічне планування, управління репутацією та отримання «соціальної ліцензії на діяльність» (Social License to Operate). Наприклад, у сфері охорони здоров'я

аналіз стейкхолдерів допомагає забезпечити справедливість у прийнятті рішень, враховуючи інтереси не лише працівників сфери охорони здоров'я, але й пацієнтів, громадських організацій та регуляторів [142, с.14]. У контексті глобального здоров'я механізми, подібні до Country Coordinating Mechanism (CCM), втілюють принципи теорії стейкхолдерів, забезпечуючи багатосторонню участь у стратегічному керівництві програмами. Таким чином, методологія Фрімена надає потужний інструментарій для навігації в складному соціальному середовищі сучасного бізнесу, спрямований на досягнення не лише економічного, але й соціального та етичного успіху.

Методика розрахунку соціальної ціни в аграрній галузі базується на додаванні до звичайної виробничої собівартості витрат, пов'язаних із соціальною відповідальністю та сталим розвитком сільських територій. На відміну від ринкової ціни, соціальна ціна відображає реальне навантаження підприємства на громаду та довкілля. Алгоритм розрахунку соціальної ціни можна представити як суму базових та додаткових витрат:

$$Ц_{соц} = C_{вир} + V_{соц} + V_{еко} + V_{інфр} \quad (1.1)$$

де, $C_{вир}$ – виробнича собівартість (витрати на насіння, добрива, пально-мастильні матеріали, амортизацію техніки та оплату праці);

$V_{соц}$ – витрати на соціальний захист (додаткові виплати працівникам (понад мінімальні), фінансування навчання персоналу, оздоровлення та покращення умов праці);

$V_{еко}$ – екологічні витрати (витрати на рекультивацію земель, збереження біорізноманіття, впровадження «зелених» технологій та компенсацію за використання природних ресурсів);

$V_{інфр}$ – витрати на розвиток територій (внески агропідприємства у ремонт місцевих доріг, утримання сільських шкіл, садочків та іншої інфраструктури, що не пов'язана безпосередньо з виробництвом).

Фундаментальний підхід Р. Фрімана (1984) [192] до соціальної відповідальності базується на теорії стейкхолдерів (зацікавлених сторін). Він

фокусується на взаємодії фірми з усіма групами, що впливають на неї, а не лише на прибутку. Мета – довгострокова стабільність компанії через баланс інтересів сторін.

Теоретична модель А. Керрола (1996) [172] до КСВ базується на піраміді відповідальності, що інтегрує чотири рівні: економічний, юридичний, етичний та філантропічний. Ця модель стверджує, що бізнес зобов'язаний бути прибутковим, дотримуватися закону, діяти етично та бути хорошим корпоративним громадянином. Концептуальний підхід Д. Фогеля (2005) [221] базується на тому, що КСВ («світла» сторона корпоративного бізнесу) стає стратегічною конкурентною перевагою та інструментом управління репутацією, а не просто благодійністю. Це перехід від добровільних ініціатив до інтеграції соціальних цілей у бізнес-модель задля підвищення довіри споживачів та інвесторів, що підсилює роль КСВ як чинника сталого розвитку.

Методологічна основа Дж. Елкінгтона [184], відома як концепція «потрійної нижньої лінії» (Triple Bottom Line – 3P: Profit, People, Planet), визначає КСВ як інтеграцію економічних, соціальних та екологічних цілей у стратегію компанії. Основна мета – забезпечення сталого розвитку, де бізнес створює не лише прибуток, а й соціальну та екологічну цінність для суспільства.

Концепція М. Портера та М. Крамера (2011) [209] базується на створенні спільної цінності (Creating Shared Value – CSV), яка об'єднує економічний успіх бізнесу з вирішенням суспільних проблем. КСВ перетворюється з витрат на інвестицію, де об'єктом є інтеграція соціальних потреб у стратегію компанії, а метою – довгострокова конкурентоспроможність та прибутковість.

Омран і Рамдоні (2015) [206] в своїх дослідженнях порівнюють чотири теорії, які обґрунтовують КСВ: теорію легітимності, теорію стейкхолдерів, теорію суспільного договору та теорію сигналів. Їхній висновок: немає універсальної теорії СВБ – для розвинених країн більше підходить теорія легітимності, для країн, що розвиваються, – теорія стейкхолдерів. Ашрафі та ін. (2020) пропонують інтегративну рамку, де три теорії – ресурсна, інституційна та стейкхолдерська, спільно пояснюють прийняття корпораціями КСВ: внутрішні

механізми (ресурси та компетенції) поєднуються із зовнішнім інституційним тиском для задоволення інтересів стейкхолдерів.

Фредерік (1978/1994) [194] зафіксував концептуальний перехід від «корпоративної соціальної відповідальності» (CSR1 – філософсько-етичний обов'язок) до «корпоративної соціальної чутливості» (CSR2 – управлінська здатність реагувати на соціальний тиск). Віндзор (2001) [222] зауважив, що мотив створення багатства домінує над управлінським розумінням відповідальності, і називав три конкуренти КСВ: економічна концепція відповідальності, глобальне корпоративне громадянство та менеджмент стейкхолдерів.

Науковці Шкура І.С. та Митрофанова Г.Я. [163, с.108] простежують еволюцію КСВ від 1950-х до сучасності, наголошуючи, що охоплення соціальної відповідальності розширилося від фокусу на працівниках до більшої групи стейкхолдерів і навіть планети загалом. Корпоративна соціальна відповідальність є бізнес-стратегією, яка враховує вплив компанії на суспільство, співробітників та інших зацікавлених сторін. КСВ впроваджується, щоб мінімізувати шкоду, вести чесний бізнес, бути відповідальним у всьому глобальному ланцюжку поставок, проявляти філантропію та створити самоорієнтовну систему управління людськими ресурсами. Наразі виявлено та проаналізовано більше 37 різних інтерпретацій КСВ. До Керролла визначення КСВ були різними. Деякі були нечіткими, заявляючи, що компанії повинні просто враховувати свій вплив на суспільство. Інші були більш цілеспрямованими та чіткими щодо правової та етичної позиції компанії. Слід зазначити, що піраміда корпоративної соціальної відповідальності Керролла протягом багатьох років потерпала від критики. Наприклад стаття, опублікована в *Harvard Business Review* (1958), мала назву: «Небезпека соціальної відповідальності». Ця стаття була написана економістом і професором Т. Левіттом [200] і вказує, що бізнес має лише два обов'язки: чесність (добросовісність) і матеріальну вигоду. Згідно з Т. Левіттом, довгостроковою метою бізнесу є максимізація прибутку. Спираючись на аргументи Левітта, Мілтон Фрідман також стверджував, що соціальні питання не є проблемою бізнесу, а соціальні проблеми будуть вирішені безперешкодним

функціонуванням вільного ринку.

Оцінювання соціальної відповідальності підприємства є важливим процесом, який дозволяє визначити вплив компанії на суспільство, економіку і довкілля. Існує кілька методів, що допомагають у цій оцінці.

1. Індикаторний аналіз характеризується використанням кількісних та якісних показників. Кількісні показники – вимірювання показників, таких як обсяги інвестицій у соціальні проекти, кількість працівників, забезпечених умовами з охорони праці, або кількість екологічних ініціатив; якісні показники – оцінка якості соціальних програм і ініціатив компанії, таких як задоволеність працівників або споживачів.

2. SWOT-аналіз – аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз в контексті соціальної відповідальності підприємства, що допомагає виявити недоліки та потенціал для розвитку.

3. Оцінка за міжнародними стандартами – використання стандартів, таких як ISO 26000 (соціальна відповідальність) або GRI (Global Reporting Initiative) для оцінки соціальної відповідальності підприємства відповідно до визнаних міжнародних норм [148].

4. Порівняльний аналіз – порівняння показників КСВ підприємства з аналогічними компаніями в тій же галузі або з кращими практиками на ринку для визначення позиції компанії.

5. Аудит соціальної відповідальності – проведення незалежного аудиту з метою оцінки виконання соціально відповідальних практик, що включає в себе перевірку документів, опитування працівників і стейкхолдерів.

6. Соціальні звіти – підготовка та аналіз звітів про соціальну відповідальність, що детально висвітлюють соціальні, екологічні та економічні досягнення компанії.

7. Кейс-стад – вивчення конкретних прикладів успішного впровадження соціальної відповідальності в компаніях для виявлення ефективних підходів і практик.

8. Опитування та фокус-групи – проведення опитувань серед працівників,

споживачів і громади для збору інформації про сприйняття соціальної відповідальності підприємства.

9. Моделі оцінювання впливу – використання різних моделей (наприклад, моделі економічного, соціального чи екологічного впливу) для оцінки результатів соціально відповідальної діяльності.

Використання цих методів оцінювання соціальної відповідальності підприємства допомагає не лише встановити поточний рівень відповідальності, а й визначити шляхи для подальшого вдосконалення та інтеграції соціально відповідальних практик у стратегічне управління.

Практичне застосування моделей соціальної відповідальності бізнесу визначається рівнем розвитку країн та їх законодавства, пов'язане з історичними, національними та культурними особливостями. Дослідники розрізняють чотири моделі корпоративної соціальної відповідальності: американську, європейську, латиноамериканську та японську (азіатську).

У рамках американської моделі КСВ пріоритет серед стейкхолдерів мають акціонери, інвестори. Що стосується ставлення компаній до місцевої спільноти та інших зацікавлених сторін суспільного середовища, то тут переважає філантропічна спрямованість. Держава законодавчо заохочує реалізацію компаніями заходів у сфері КСВ через надання таким компаніям режиму найбільшого сприяння. Наприклад, штрафи компаній можуть бути зменшеними або повністю скасовані, якщо вони здійснюють ефективне соціальне інвестування. Прийнятий Конгресом США Акт про реінвестиції в місцеве співтовариство (CRA – Community Reinvestment Act) пропонує американським банкам інвестувати кошти в проекти, що мають на меті розвиток місцевої соціальної інфраструктури та спрямовані на підтримку належного стану навколишнього середовища [213, с.61]. За результатами подібних реінвестиційних заходів щорічно складається рейтинг банків США, які були ранжировані за критерієм фінансової активності у сфері соціального інвестування. У свою чергу, корпорації США самі прагнуть розвитку моделі КСВ, включають її елементи в контракти з постачальниками, розробляють та

вдосконалюють кодекси етичної поведінки корпорацій, засновані на принципах, розроблених міжнародними організаціями, кодекси поведінки підприємств малого та середнього бізнесу. Можна виділити такі пріоритетні напрями соціальної відповідальності американських компаній: відповідальність за продукти компанії (їх безпека, глобальне ліцензування продуктів, відповідність стандартам), захист навколишнього середовища («зелений рух», відновлювані джерела енергії, використання екологічно чистих продуктів при виробництві товарів компанії), захист співробітників (програми навчання, виплати бонусів). Заходи з КСВ реалізується американськими корпораціями через численні корпоративні та благодійні фонди.

Європейська модель орієнтує європейські корпорації на рівноправну взаємодію з численними стейкхолдерами – від місцевих угруповань до організацій, що відображають різні суспільно значущі інтереси (екологічні, правозахисні, споживчі та ін.), що регламентується законодавчо, тобто є обов'язковим. Подібна модель, заснована на взаємодії компанії зі стейкхолдерами, дозволяє виявити сфери потенційних конфліктів між заінтересованими сторонами КСВ, а також визначити перспективні напрями розвитку бізнесу. Виявлені суспільні потреби задовольняються з урахуванням можливостей, що надаються національній економіці та бізнесу інноваційної моделі економічного розвитку, причому інновації впроваджуються не тільки у виробничу сферу, а й у сферу трудових відносин, сферу взаємодії з навколишнім середовищем [156, с.39]. У рамках європейської моделі корпоративної соціальної відповідальності виділяють підмоделі КСВ – скандинавську (заснована на партнерстві «бізнес-держава», в якій бізнес справно сплачує високі податки, а держава – ефективно їх розподіляє), британську (характеризується поєднанням елементів американської та європейської моделей КСВ, але з істотним залученням держави та громадських інститутів у процесі узгодження суспільних інтересів, просування та заохочення кращих практик бізнесу в державній політиці), південно-європейську, континентальну спільними рисами яких, є активна участь уряду у створенні державно-приватного партнерства,

підтримують ініціативи у форматі КСВ через співфінансування некомерційних проектів [142, с.23]. Також і в США, і в ЄС розроблені та застосовуються нормативно-правові акти, що встановлюють пільговий режим оподаткування для компаній, що ведуть соціально відповідальний бізнес та наступні принципи ділової етики, особливо у питаннях використання енергії, вторинної переробки відходів виробництва тощо. На стику європейської та американської моделей КСВ сформувалася канадська модель КСВ, що поєднує в собі риси обох згаданих моделей та регулюється спеціальною урядовою організацією – Національним інститутом якості Канади, який розробляє вимоги щодо КСВ. У канадській моделі КСВ фокус зосереджений на підвищенні якості життя співробітників, забезпеченні здорового та гідного робочого середовища.

В японській (азіатській) моделі активну роль відіграють держава та традиції. Співробітники лояльні до компанії протягом усього життя (інститут «довічного найму») і ставляться до компанії як до «виробничої сім'ї». Питання розвитку азіатської моделі КСВ відкрито ставляться на щорічних заходах щодо КСВ, на яких обговорюються ключові питання та нові ідеї щодо КСВ для бізнесу та уряду, з метою побудови стратегії сталого розвитку бізнесу в Азії. З початку 90-х років ХХ ст. спостерігалось постійне зростання кількості компаній, які систематично публікують соціальні звіти, таким чином демонструючи свою відданість політиці КСВ. Якщо в 1993 р. нефінансові звіти оприлюднили лише близько 12% представників бізнесу, то у 2013 р. цей показник збільшився майже в 6 разів і становив 71% найбільших компаній у 41 країні світу [57]. Проаналізувавши національні моделі КСВ державного регулювання, зазначимо, що в дослідженнях науковців існує від трьох (Американська, Європейська, Азіатська) до семи моделей: Американська, Європейська (континентальна), Британська, Скандинавська, Азіатська (Японська), Африканська та модель країн БРІКС [76, с.42]. Але, звичайно, американська модель SRB (Sustainable Responsible Business) – сталий відповідальний бізнес, яка сформована в конкретних умовах вільного ринку, є найбільш поплярною. Основними ознаками американської моделі є: орієнтація на конкретні питання, фокус на

благодійності та волонтерстві, партнерство з некомерційними організаціями та лідерами місцевих громад. Важливим елементом в Американській моделі SRB – розвинена інфраструктура участі бізнесу в соціальній підтримці суспільства: зосереджено значну кількість корпоративних фондів, вирішення соціальних проблем за рахунок бізнесу (освіта, медицина, екологічні проекти). Роль держави полягає у заохоченні соціальних ініціатив компаній через систему податкових пільг [16, с.28].

Також можна зазначити європейську модель СВБ як механізм досягнення компаніями своїх власних бізнес-цілей в складних умовах держави/ громадське регулювання і контроль. Типові об'єкти соціальної інвестиції: людський капітал, соціальне страхування, права людини, розвиток науки і освіти, екологічна діяльність [31, с.12]. Ключова особливість практики SRB є її встановлена інституційна підтримка, як на рівні окремих країн, так і країн ЄС як єдиного цілого. Державне регулювання здійснюється постійно на основі спеціального законодавства: соціальна звітність, сертифікація за міжнародними стандартами КСВ, договірні відносини з профспілками і державними/муніципальними установами, що широко поширені.

СВБ в Японії складається на основі специфічних трудових відносин і традицій країни, в якій сприймають компанію як «production family», в якій практикується праця «lifelong employment», а також комерційною метою є забезпечення гармонії інтересів власників, працівників і суспільства [52, с.628]. Основні напрямки СВБ в азіатській моделі є: екологія (зміна клімату, збереження екосистем) і трудові відносини (житло, оплата праці працівників, їх навчання, народження дитини, фінансова допомога, корпоративні пенсії), що забезпечує стабільність людських ресурсів, створення атмосфери участі та спільної відповідальності [66, с.122].

Виходячи з вищесказаного, можна проаналізувати сучасні моделі соціальної відповідальності бізнесу за ключовими рисами, перевагами та недоліками для бізнесу [105, с.148]. Такий підхід доречний для загального порівняння моделей СВБ, але він має обмежене значення з точки зору їх

характеристики. Очевидно, що в у кожному випадку набір характеристик не є випадковим, а сформувався в процесі розробки моделі як наслідок специфічного поєднання зовнішніх і внутрішніх факторів.

Таблиця 1.10

Сучасні моделі соціальної відповідальності бізнесу

Модель СВБ	Ключові риси	Переваги для бізнесу	Недоліки для бізнесу
Американська	добровільність, філантропія, низький рівень державного регулювання	Гнучкість управління та швидке прийняття рішень; Мінімальне адміністративне навантаження; Можливість формування власної унікальної стратегії КСВ; Сприяє інноваційності та підприємницькій ініціативі; Підвищення репутації через добровільні соціальні програми.	Відсутність єдиних стандартів відповідальності; Соціальні ініціативи залежать від прибутковості компанії; Можливість формального або поверхневого підходу до КСВ. Менший рівень соціального захисту працівників порівняно з європейською моделлю.
Європейська (континентальна)	високий рівень державного регулювання, обов'язкові соціальні стандарти	Високий рівень соціальної стабільності; Чіткі правила та стандарти ведення бізнесу; Високий рівень довіри з боку суспільства; Захищеність працівників і споживачів; Стимулювання сталого розвитку та екологічної відповідальності.	Високі витрати на дотримання норм і стандартів; Значне податкове навантаження; Менша гнучкість бізнесу; Можливе зниження конкурентоспроможності через високу собівартість.
Азійська	корпоративна етика, сімейні цінності, лояльність, тісна взаємодія з державою	Високий рівень корпоративної культури та лояльності працівників; Довгострокове стратегічне планування; Стабільність трудових колективів; Тісна координація бізнесу й держави.	Менша мобільність ринку праці; Можлива закритість корпоративних структур; Висока залежність бізнесу від державної політики; Повільніші процеси прийняття рішень.

Джерело: узагальнено автором на основі [80; 102; 142; 156; 193; 198].

Теорія стейкхолдерів (R. Freeman) [192], передбачає, що агробізнес несе відповідальність не лише перед акціонерами, а й перед усіма зацікавленими сторонами: працівниками, місцевими громадами, споживачами, постачальниками, державою та навколишнім середовищем. Цей підхід прямо корелює з концепцією трикомпонентної сталості, де соціальна відповідальність є невід'ємною частиною економічної та екологічної стійкості. Нижче наведено порівняльну характеристику переваг і недоліків сучасних моделей соціальної відповідальності бізнесу (СВБ) з позиції впливу на розвиток бізнесу.

Економічна методологія дослідження також базується на «теорії зовнішніх

ефектів» та «інституціональній економіці». Оцінка рівня та ефективності соціальної відповідальності потребує кількісних інструментів. Тут можна застосувати методику, запропоновану М. Ігнатенком [65], яка передбачає визначення індексу соціальної відповідальності на основі таких компонентів, як соціальні інвестиції, рівень оплати праці, умови праці, участь у розвитку громади. Аналіз даних за Харківською областю 2020 року показав, що пріоритетними напрямками соціальних інвестицій є підвищення кваліфікації працівників та покращення умов праці. Крім того, для стандартизації оцінки можна використовувати міжнародні стандарти, зокрема ISO 26000, який надає керівні принципи щодо соціальної відповідальності, або показники GRI (Global Reporting Initiative) та UN SDGs (Цілі сталого розвитку ООН) для звітування. Правовий аспект методології пов'язаний із аналізом Міжнародних стандартів КСВ (зокрема, Керівних принципів ООН щодо бізнесу та прав людини) та національного законодавства в галузі аграрної та трудової політики [218]. Це особливо актуально в умовах ринку землі в Україні, коли інвестори повинні враховувати свої зобов'язання щодо соціального розвитку сільських територій.

Порівняльний аналіз національних моделей соціально відповідального бізнесу (табл.1.11; Додаток Г) засвідчує, що їх формування визначається історичними традиціями, роллю держави та культурними цінностями суспільства. Американська модель базується на ініціативі бізнесу та мінімальному державному втручанні; європейська – характеризується активною регуляторною роллю держави та балансом інтересів; британська поєднує ринкові механізми з розвиненими соціальними стандартами; японська модель відзначається патерналістським підходом і високим рівнем соціальної інтеграції бізнесу. Відмінності між моделями полягають у співвідношенні державного регулювання, корпоративної ініціативи та суспільного контролю, що формує різні механізми реалізації принципів SRB. Узагальнення міжнародного досвіду створює основу для адаптації ефективних елементів до української практики сталого розвитку.

Порівняльна характеристика основних національних моделей СББ (SRB)

Ключова особливість	Країна походження моделі SRB			
	США	Європейські країни	Велика Британія	Японія
Ініціатор у впровадженні SRB стандарту	Бізнес	Держава, інститути цивільного суспільства	Бізнес, інститути громадянського суспільства	Великий бізнес
Роль держави в SRB	Мінімальне регулювання, податок, привілеї	Регулювання за допомогою законів та стандартів	Розвиток соціальних та екологічних стандартів	Держава як замовник і контролюючий орган
Сприйняття бізнесу в суспільстві	Відсутність традицій протистояння та конфліктів в трудовій сфері	Пошук компромісів між працею та залученим капіталом	Обізнаність з економікою, соціальні та екологічні роль бізнесу, торгівлі союзні традиції	Сприйняття компанії як «великої родини» та визнання соціальної ролі бізнесу
Ключові зацікавлені сторони	Акціонери, споживачі, ЗМІ, місце в громади, бідні люди	Споживачі, співробітники, державні громадські організації	Споживачі, бізнес партнери, профспілки, ЗМІ	Співробітники, споживачі, місцеві громади
Соціальні цінності та культурні особливості	Індивідуалізм, наполегливість, робота, лідерство, конкуренція, процвітання, громадянська активність	Прагматизм, пріоритет особистого та сімейного інтересу, солідарність, добробут	Економічна раціональність, індивідуалізм, традиціоналізм	Колективізм, патерналізм, скромність, повага до традиції, взаємовиручка

Джерело: узагальнено автором на основі [80; 102; 142; 156; 193; 198].

1.3. Структура соціальної відповідальності агробізнесу

Соціальна відповідальність агробізнесу є складною економічною категорією, що відображає систему зобов'язань суб'єктів аграрного підприємництва щодо забезпечення збалансованого поєднання економічних інтересів, соціальних потреб суспільства та екологічної безпеки в процесі господарської діяльності. Вона формується під впливом трансформації економічних відносин, розвитку інституційного середовища та зростання ролі сталого розвитку як домінуючої парадигми функціонування бізнесу.

На відміну від загальної концепції корпоративної соціальної відповідальності, соціальна відповідальність агробізнесу має галузеву специфіку, зумовлену: використанням землі як базового виробничого ресурсу; залежністю від природно-кліматичних факторів; безпосереднім впливом на продовольчу безпеку держави; тісною взаємодією з сільськими територіями та місцевими громадами; підвищеним екологічним навантаженням на довкілля.

Після численних трансформаційних моментів соціальна відповідальність набула популярності та довіри; тепер визнається, що люди, планета та прибуток взаємопов'язані. Подібно до того, як якість веде до прибутку, відповідальність веде до сталого прибутку. Тенденції перемістилися від програм корпоративної соціальної відповідальності до сталого розвитку та від сталого розвитку до загальної соціальної відповідальності усіх і кожного окремо. Соціальна відповідальність агробізнесу виходить за межі суто економічної діяльності та трансформується у стратегічний інструмент формування конкурентних переваг і соціальної легітимності підприємства. Агробізнес як складна багаторівнева система охоплює сукупність економічних суб'єктів, що здійснюють діяльність у сфері виробництва, переробки, зберігання, транспортування та реалізації сільськогосподарської продукції. У контексті соціальної відповідальності бізнесу важливого значення набуває ідентифікація суб'єктів аграрного сектору з урахуванням їх ролі у формуванні економічного, соціального та екологічного ефекту. Суб'єкти агробізнесу представлені в рис.1.2.

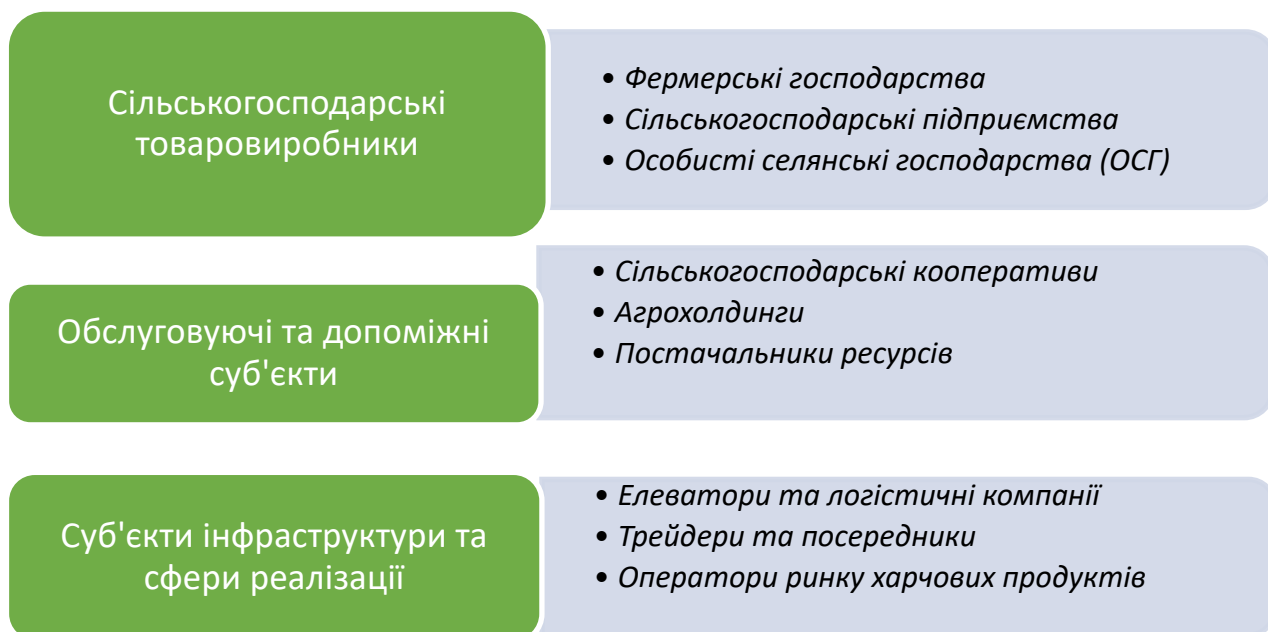


Рис. 1.2. Суб'єкти агробізнесу

Джерело: узагальнено автором на основі [29; 77; 117; 125; 160].

Суб'єкти агробізнесу – це фізичні та юридичні особи, які на законних підставах здійснюють господарську діяльність у сфері виробництва, переробки, зберігання та реалізації сільськогосподарської продукції, а також надають супутні послуги. Здійснюючи свою діяльність, суб'єкти агробізнесу генерують як позитивні (створення робочих місць, розвиток інфраструктури), так і негативні (забруднення, виснаження ресурсів) зовнішні ефекти. Соціальна відповідальність є механізмом інтерналізації цих ефектів, що сприяє досягненню соціально оптимального рівня виробництва. Крім того, аналіз показує, що інтеграція принципів СВБ (соціальної відповідальності бізнесу) є стратегічним фактором підвищення інвестиційної привабливості аграрних підприємств. Для емпіричної верифікації гіпотез необхідно застосувати комплекс методів. Зокрема системний аналіз дозволяє розглядати агробізнес як складну систему, взаємопов'язану з соціально-економічним оточенням. «Контент-аналіз» корпоративних звітів про корпоративну соціальну відповідальність надає об'єктивні дані про реальні практики соціальної відповідальності, що дозволяє уникнути «зеленого вимивання» (greenwashing). Для глибинного розуміння мотивації менеджменту доцільно використовувати «кейс-стаді» на прикладі

провідних агропідприємств України, що дозволить виявити кращі практики та бар'єри для їхньої імплементації. Також важливим є «опитування та інтерв'ю» з ключовими учасниками – представниками бізнесу, громад, державних органів – для отримання якісних даних про сприйняття соціальної відповідальності. Суб'єкти агробізнесу та їх детальна характеристика подана в табл.1.12.

Таблиця 1.12

Суб'єкти агробізнесу та їх характеристика

Суб'єкти	Характеристика
Сільськогосподарські товаровиробники	
Фермерські господарства	форма підприємництва громадян, які виявили бажання виробляти товарну сільгосппродукцію, здійснювати її переробку та реалізацію з метою отримання прибутку.
Сільськогосподарські підприємства	приватні, колективні або державні підприємства, або їх об'єднання, що володіють або орендують землю для виробництва сільськогосподарської продукції.
Особисті селянські господарства (ОСГ)	домогосподарства, які виробляють продукцію переважно для власного споживання, але можуть реалізовувати надлишки.
Обслуговуючі та допоміжні суб'єкти	
Сільськогосподарські кооперативи	об'єднання виробників для спільного збуту, зберігання або переробки продукції.
Агрохолдинги	великі інтегровані структури (наприклад, Kernel, МНР, Astarta), що охоплюють повний цикл від поля до полиці магазину.
Постачальники ресурсів	компанії, що продають насіння, добрива, засоби захисту рослин (ЗЗР) та сільськогосподарську техніку.
Суб'єкти інфраструктури та сфери реалізації	
Елеватори та логістичні компанії	забезпечують зберігання та транспортування врожаю.
Трейдери та посередники	суб'єкти, що займаються оптовою закупівлею та експортом агропродукції.
Оператори ринку харчових продуктів	переробні заводи та торговельні мережі.

Джерело: узагальнено автором на основі [29; 51; 63; 77; 117; 125; 160].

Основу аграрного сектору становлять сільськогосподарські товаровиробники – фермерські господарства, сільськогосподарські підприємства та особисті селянські господарства. Вони безпосередньо здійснюють виробництво продукції. При цьому фермерські господарства та підприємства орієнтовані переважно на товарне виробництво, тоді як ОСГ здебільшого задовольняють власні потреби, частково реалізуючи надлишки продукції. Важливу роль відіграють обслуговуючі та допоміжні суб'єкти, які забезпечують ефективність функціонування виробників. Агрохолдинги

здійснюють вертикальну інтеграцію виробничого циклу, а постачальники ресурсів забезпечують аграріїв необхідними матеріально-технічними засобами. Суб'єкти інфраструктури та сфери реалізації формують завершальний етап агробізнесу – зберігання, транспортування, переробку та збут продукції. Елеватори, логістичні компанії, трейдери, посередники та оператори ринку харчових продуктів забезпечують рух продукції від виробника до кінцевого споживача, у тому числі на зовнішні ринки. Структурні компоненти соціальної відповідальності агробізнесу представлені в табл.1.13.

Таблиця 1.13

Структурні компоненти соціальної відповідальності агробізнесу

Структурний компонент	Сутність	Основні напрями реалізації	Ключові індикатори
Економічна відповідальність	Забезпечення ефективності та фінансової стійкості аграрного підприємства	Рациональне використання ресурсів; інноваційний розвиток; створення робочих місць; формування доданої вартості; сплата податків; забезпечення продовольчої безпеки	Рентабельність виробництва; продуктивність праці; обсяг інвестицій; рівень зайнятості; податкові надходження
Соціальна відповідальність	Забезпечення соціального розвитку працівників і територіальних громад	Гідні умови праці; соціальний захист; розвиток людського капіталу; підтримка місцевих громад; участь у соціальних проєктах	Середня заробітна плата; витрати на соціальні програми; кількість створених робочих місць; обсяг соціальних інвестицій
Екологічна відповідальність	Мінімізація негативного впливу на довкілля та збереження природних ресурсів	Збереження родючості ґрунтів; впровадження ресурсозберігаючих технологій; скорочення викидів; раціональне водокористування; екологічна сертифікація	Показники деградації ґрунтів; обсяг використання мінеральних добрив; рівень викидів CO ₂ ; частка екологічно сертифікованої продукції
Інституційно-управлінська відповідальність	Формування прозорості та ефективної системи управління	Дотримання законодавства; корпоративне управління; антикорупційна політика; стратегічне планування; ESG-звітність	Наявність кодексу етики; рівень прозорості звітності; впровадження стандартів управління; рівень довіри стейкхолдерів

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 31; 16; 31; 84; 82; 98; 181].

Запропонована структура відображає комплексний характер соціальної відповідальності агробізнесу, що поєднує економічну результативність,

соціальну орієнтацію, екологічну безпеку та ефективне управління. Взаємозв'язок зазначених компонентів забезпечує сталий розвиток аграрного підприємства та сільських територій. Сутність соціальної відповідальності агробізнесу полягає у свідомому та системному врахуванні економічних, соціальних і екологічних наслідків господарської діяльності з метою забезпечення сталого розвитку. Її структура охоплює економічну, соціальну, екологічну та інституційно-управлінську складові, які перебувають у взаємозалежності та формують цілісну модель відповідального аграрного підприємництва. Комплексний підхід до визначення структури соціальної відповідальності агробізнесу створює методологічне підґрунтя для подальшої розробки механізмів її оцінювання та впровадження у практику господарювання.

Багаторівневий характер реалізації соціальної відповідальності агробізнесу забезпечує її комплексність та системність. Взаємодія мікро-, мезо-, макро- та міжнародного рівнів формує цілісну модель відповідального аграрного підприємництва, орієнтованого на принципи сталого розвитку. Соціальна відповідальність агробізнесу реалізується на кількох рівнях. Мікрорівень – рівень підприємства (внутрішні процеси управління та взаємодія зі стейкхолдерами). Мезорівень – рівень територіальної громади та регіону. Макрорівень – рівень держави та міжнародних інституцій. Багаторівневність структури забезпечує комплексний характер реалізації соціальної відповідальності та її інтеграцію в систему суспільних відносин.

З урахуванням зазначеного соціальну відповідальність агробізнесу доцільно трактувати як інтегровану систему економічних, соціальних, екологічних та управлінських зобов'язань аграрних підприємств перед стейкхолдерами, спрямовану на забезпечення довгострокової стійкості аграрного виробництва та розвитку сільських територій. Сутність цієї категорії проявляється через поєднання двох ключових аспектів: внутрішнього, що пов'язаний із відповідальністю перед працівниками, власниками та партнерами та зовнішнього – що охоплює взаємодію з державою, громадами, споживачами та природним середовищем.

Таблиця 1.14

Рівні реалізації соціальної відповідальності агробізнесу

Рівень реалізації	Сутність рівня	Основні суб'єкти	Напрями реалізації	Очікуваний результат
Мікрорівень (підприємницький)	Реалізація соціальної відповідальності безпосередньо в межах аграрного підприємства	Агropідприємства, керівництво, працівники	Забезпечення гідних умов праці; справедлива оплата; дотримання законодавства; впровадження екологічних технологій; прозорість управління	Підвищення ефективності діяльності; формування позитивної репутації; зростання мотивації персоналу
Мезорівень (регіональний / територіальний)	Взаємодія агробізнесу з місцевими громадами та регіональними інституціями	Територіальні громади, органи місцевого самоврядування, регіональні об'єднання	Підтримка соціальної інфраструктури; створення робочих місць у сільській місцевості; участь у розвитку територій; соціальне партнерство	Розвиток сільських територій; підвищення рівня життя населення; зміцнення соціальної стабільності
Макрорівень (національний)	Участь агробізнесу у формуванні соціально-економічної політики держави	Держава, галузеві асоціації, національні регулятори	Сплата податків; забезпечення продовольчої безпеки; дотримання державних стандартів; участь у державних програмах	Економічна стабільність; зміцнення продовольчої безпеки; сталий розвиток аграрного сектору
Міжнародний рівень	Реалізація принципів соціальної відповідальності відповідно до міжнародних стандартів	Міжнародні організації, транснаціональні компанії, експортно-орієнтовані підприємства	Дотримання стандартів ESG; екологічна сертифікація; виконання міжнародних угод; участь у глобальних ініціативах сталого розвитку	Підвищення конкурентоспроможності; інтеграція у світовий ринок; покращення міжнародного іміджу

Джерело: узагальнено автором на основі [5; 13; 30; 37; 59; 65; 75; 81; 93; 122; 137; 152; 162]

Систематизація інтересів стейкхолдерів (табл.1.15) у межах реалізації соціальної відповідальності бізнесу свідчить про багатовекторність очікувань різних груп та необхідність їх узгодження в процесі управління підприємством. Кожна група зацікавлених сторін має специфічні пріоритети, що охоплюють економічні, соціальні, екологічні та управлінські аспекти діяльності.

Таблиця 1.15

Систематизація інтересів стейкхолдерів у межах реалізації СВБ

Група стейкхолдерів	Потреби
Працівники	Дотримання трудового законодавства, соціальний пакет, рівень заробітної плати, кар'єрне зростання, підвищення кваліфікації, стабільність (сезонні працівники), умови та безпека праці, питання сталого розвитку.
Акціонери та інвестори	Стратегія, ризики, фінансові та виробничі результати, операційна ефективність, дотримання кращих міжнародних норм і правил ведення бізнесу, питання сталого розвитку.
Кредитори	Стратегія, ризики, фінансові та виробничі результати, дотримання кращих міжнародних норм і правил ведення бізнесу, питання сталого розвитку.
Клієнти	Якість продукції, конкурентна вартість, своєчасне виконання зобов'язань, етичне та прозоре ведення бізнесу, соціально-екологічний вплив.
Місцеві громади	Соціально-економічне партнерство, сплата податків та зборів, вплив діяльності на громаду та оточуюче середовище, забезпечення безпеки праці та охорони здоров'я.
Постачальники та місцеві фермери	Своєчасні розрахунки, своєчасне виконання зобов'язань, етичне та прозоре ведення бізнесу.
Засоби масової інформації	Отримання об'єктивної, повної, достовірної інформації про діяльність.
Неурядові організації	Фінансова та нефінансова звітність та звітність про результати співпраці або спільних проєктів, дотримання кращих міжнародних норм і правил ведення бізнесу, соціально-екологічний вплив, соціальне партнерство.
Землевласники (орендодавці)	Соціально-економічне партнерство, забезпечення конкурентних умов оренди та своєчасні розрахунки.
Органи влади	Дотримання екологічних, економічних, соціальних законодавчих норм, створення робочих місць, сплата податків, соціальне партнерство.

Працівники орієнтовані на гідні умови праці, соціальний захист і професійний розвиток; акціонери та інвестори – на стабільність і прибутковість бізнесу; кредитори – на фінансову надійність і повернення зобов'язань; клієнти – на якість продукції та прозорість діяльності. Водночас місцеві громади, громадські організації та засоби масової інформації акцентують увагу на екологічній безпеці, соціальній участі та відкритості компанії. Органи влади очікують дотримання законодавства, сплати податків і підтримки регіонального розвитку.

1.4. Нормативно-правове регулювання соціально відповідальної діяльності агропідприємств

Соціальні норми, взаємні права і обов'язки покликані забезпечувати порядок і спокій в суспільстві, тому ті, хто їх не дотримується, можуть нести в тій чи іншій формі соціальну відповідальність у вигляді певних несприятливих наслідків (осуд оточуючих, тиск громадської думки, догану, виключення з тієї чи іншої групи, відмова в довірі, товариський суд і т.д.). Саме такого роду заходами підтримується дотримання соціальних норм і правил.

Соціально відповідальна поведінка передбачає усвідомлення людиною всієї повноти вимог, що пред'являються до нього суспільством, державою, оточуючими. І не тільки усвідомлення, але і виконання цих вимог. В іншому випадку настає відповідна реакція того середовища, в якій знаходиться, діє індивід. По суті, це одвічна проблема взаємовідносин особистості і суспільства, проблема їх цивілізованості.

Поведінка людини може бути або соціально корисною, або соціально шкідливою, або соціально байдужою (індиферентною). Але оскільки, як уже говорилося, людина – істота суспільна, більшість його вчинків набуває суспільне значення [3, с.28]. Звідси – право суспільства на соціальний контроль за діями своїх членів, за дотриманням ними історично сформованих або свідомо встановлених стандартів гуртожитку. Ці правила виступають у вигляді звичаїв, традицій, звичок, моральних, правових, релігійних, корпоративних і інших норм. Борг окремого індивіда – свідомо вибрати необхідний, корисний орієнтир поведінки. Тільки таким шляхом можна забезпечити порядок і організованість в суспільстві.

Соціальні норми – покажчики кордонів належного і можливого. Якщо поведінка індивіда виходить за межу дозволеного, то настає той чи інший вид соціальної відповідальності, порушник засуджується або навіть карається. Якщо ж громадянин здійснює суспільно корисні, схвалювані дії, то він заохочується, підтримується, а за найбільш видатні вчинки навіть

нагороджується, ставиться в приклад. Обов'язкова умова життєдіяльності суспільства – дотримання суб'єктами суспільних відносин прав і обов'язків, що впливають із соціальних норм і прийнятих ними соціальних зобов'язань. У зв'язку з цим забезпечення функціонування всього суспільства через можливе і належну поведінку громадян, суспільства, держави та інших суб'єктів суспільних відносин служить об'єктивною передумовою забезпечення соціальної відповідальності, стабільності соціально-політичних і соціально-економічних відносин в державі.

Нормативно-правове забезпечення господарської діяльності є фундаментальною умовою функціонування національної економіки, формуючи систему правил, принципів і гарантій, що регулюють діяльність суб'єктів господарювання, визначають межі державного втручання та забезпечують баланс публічних і приватних інтересів. Без чіткої правової регламентації економічні відносини набувають хаотичного характеру, що призводить до правової невизначеності, зростання трансакційних витрат і зниження інвестиційної привабливості. Основні функції нормативно-правового забезпечення подані в табл. 1.16.

Таблиця 1.16

Основні функції нормативно-правового забезпечення

Функція	Пояснення
Регулятивна	Встановлює правила створення, функціонування та припинення діяльності суб'єктів господарювання.
Гарантійна	Забезпечує захист прав і законних інтересів підприємців, інвесторів і споживачів.
Стабілізаційна	Формує передбачуваність економічного середовища, що є критично важливим для довгострокового планування.
Контрольна	Визначає механізми державного нагляду та відповідальності за порушення законодавства.
Інтеграційна	Сприяє гармонізації національного законодавства з міжнародними стандартами та правом ЄС.

Джерело: складено автором

Належне нормативно-правове забезпечення гарантує рівність усіх форм власності, забезпечує конкурентне середовище, запобігає монополізації ринків, створює умови для розвитку малого та середнього бізнесу та мінімізує

корупційні ризики. В умовах воєнного стану правова визначеність є ключовим фактором економічної стійкості, оскільки забезпечує безперервність господарських процесів та виконання контрактних зобов'язань.

Господарський кодекс України (ГКУ) був системоутворюючим нормативним актом, що регулював господарські відносини, визначав правові засади діяльності суб'єктів господарювання та механізми державного впливу на економіку. В умовах воєнного стану економіка України функціонує в режимі підвищеної правової та інституційної нестабільності, що обумовлює необхідність збереження нормативної визначеності та передбачуваності регулювання. Скасування ГКУ [1] в період війни може призвести до правового вакууму, оскільки низка господарських інститутів (державний сектор економіки, господарські зобов'язання, спеціальні режими господарювання) не мають повноцінного комплексного регулювання в інших актах законодавства. Існує ризик фрагментації правового поля, коли норми, що регулюють господарські відносини, будуть розпорошені між Цивільним кодексом України та спеціальними законами, що ускладнить правозастосування. В умовах воєнної економіки держава виконує активну регуляторну функцію (мобілізаційні заходи, державне замовлення, оборонні контракти) [2]. Усунення кодифікованого господарського регулювання може послабити інструменти державного впливу на стратегічні галузі. Скасування ГКУ без належного перехідного періоду створює ризики для виконання довгострокових господарських договорів, функціонування підприємств державної та комунальної форми власності, стабільності корпоративного управління.

В умовах війни ключовим фактором економічної стійкості є захист інвесторів та збереження правової визначеності. Радикальні зміни у базовому господарському законодавстві можуть негативно вплинути на інвестиційний клімат. Разом з тим, існує аргумент щодо необхідності модернізації господарського законодавства та його гармонізації з правом ЄС. Проте така реформа потребує системного аналізу, поступового переходу, чітких перехідних положень та в першу чергу стабільного безпекового середовища. В умовах

воєнного стану пріоритетом державної політики має бути правова стабільність та передбачуваність, а не докорінна трансформація базових кодифікованих актів. Оптимальним підходом може бути поетапна декодифікація господарського законодавства після завершення активної фази війни, із забезпеченням балансу між приватноправовими та публічно-правовими інструментами регулювання.

Нормативно-правове забезпечення господарської діяльності є стратегічним елементом функціонування економіки, гарантією стабільності ринкового середовища та важливим чинником економічної безпеки держави. В умовах трансформаційних процесів і воєнних викликів його значення суттєво зростає, оскільки саме правова визначеність забезпечує довіру суб'єктів господарювання, інвесторів і міжнародних партнерів. Таким чином, скасування Господарського кодексу України в умовах війни несе комплекс правових, економічних та інституційних ризиків, що можуть негативно вплинути на функціонування національної економіки та її стійкість.

Згідно з положеннями Концепції формування правових основ і механізмів реалізації соціальної держави [136] соціальна відповідальність громадянина являє собою відповідальність, з одного боку, перед суспільством і державою, з іншого – перед своїми близькими. При цьому соціальна відповідальність громадянина перед суспільством і державою виражається в дотриманні законів та інших правових норм, а також у передачі громадянином частини власності (у вигляді податків) на громадські та соціальні потреби, на різні рівні державного управління та в органи самоврядування.

Соціальна відповідальність громадянина виражається в посильній турботі про матеріальний достаток членів сім'ї, в створенні сприятливого психологічного клімату в сім'ї, в моральному вихованні дітей та солідарної відповідальності поколінь. Соціальна відповідальність суспільства тісно переплітається з соціальною відповідальністю держави. Так, державні органи несуть відповідальність за реалізацію розроблених ними соціальних програм; забезпечують ефективне функціонування галузей соціальної інфраструктури (освіта, наука, охорона здоров'я, культура та ін.); контролюють дотримання

державних соціальних стандартів, витрачання бюджетних коштів, призначених на соціальні потреби; виконують інші функції соціального характеру, передбачені законодавством, угодами і договорами соціальних партнерів.

Розподіл соціальної відповідальності між різними рівнями державної влади і місцевого самоврядування здійснюється відповідно до національного законодавства країн. Соціальна відповідальність держави при ратифікації міжнародно-правових норм і угод в соціальній сфері стосується системи міжнародно-правових норм, які визнали або повинні визнати держави, таких як: Загальна декларація прав людини ООН 1948 р.; Міжнародний пакт про економічні, соціальні і культурні права 1966 р.; Європейська соціальна хартія 1961 р. (в ред. 1996 р.); Хартія Європейського співтовариства про основні соціальні права трудящих 1989 р.; Кодекс соціального забезпечення 1990 р.; Хартія соціальних прав і гарантій громадян незалежних держав 1994 р.; Тристороння декларація принципів, що стосуються багатонаціональних корпорацій і соціальної політики, прийнята МОП в 1977 р.; Конвенції та рекомендації МОП [181; 182; 183].

У діяльності держав повинні також враховуватися рекомендації підсумкових документів глобальних міжнародних форумів останніх років, таких як: Всесвітня зустріч на вищому рівні в інтересах соціального розвитку (Копенгаген, 1995 р); 4-та Всесвітня зустріч зі становища жінок (Пекін, 1995 г.); 23-тя спеціальна сесія Генеральної Асамблеї ООН зі становища жінок (Нью-Йорк, 2000); 24-я спеціальна сесія Генеральної Асамблеї ООН з питань соціального розвитку (Женева, 2000 г.); Асамблея тисячоліття (Нью-Йорк, 2000); 27-я спеціальна сесія Генеральної Асамблеї ООН щодо становища дітей (Нью-Йорк, 2002 г.); 2-я Всесвітня Асамблея з проблем старіння населення (Мадрид, 2002) [176; 185].

Соціальні норми, упорядковуючи поведінку людей, регулюють найрізноманітніші види відносин. Вони складаються в певну ієрархію норм, розподіляючись по мірі їх соціальної значущості. По-перше, вони сприяють соціальній інтеграції. По-друге, служать своєрідними етапами поведінки свого

роду «інструкціями» для виконуючих окремі ролі індивідів і соціальних груп. По-третє, сприяють контролю за поведінкою, що відхиляється. По-четверте, забезпечують стабільність суспільства.

За характером регулювання соціальної поведінки розрізняють норми - очікування і норми-правила. Перші з них лише окреслюють рамки соціально-схвалюваної поведінки. Їх порушення викликає несхвалення з боку суспільства або соціальної групи, але не тягне за собою будь-яких серйозних санкцій. Норми, що відносяться до другої групи, відрізняються більшим ступенем строгості. Вони визначають межі допустимого поведінки, а також види діяльності, які вважаються неприйнятними і тому забороненими. Порушення подібних норм тягне за собою застосування серйозних санкцій, наприклад кримінальних або адміністративних. За сферами діяльності норми можуть підрозділятися на групові, діючі в масштабах однієї або декількох груп, і загальні, що функціонують в масштабі всього суспільства. Норми формують звички, звичаї, традиції. У більшості сучасних суспільств найбільш важливі і значущі норми знаходять правовий статус і закріплюються в законах.

Соціальні норми засвоюються особистістю в процесі соціалізації. Поведінка, що відповідає певним в суспільстві нормам, позначається як конформістське. На противагу конформістської існує відхиляється, або девіантна поведінка. Нормативні системи суспільства не є застиглими, назавжди цінними. Змінюються самі норми, змінюються ставлення до них. Відхилення від норми настільки ж природно, як і дотримання ним. У всі часи суспільство намагалося придушувати небажані форми людської поведінки. Різкі відхилення від середньої норми, як в позитивну, так і в негативну сторони, погрожували стабільності суспільства. У більшості суспільств контроль девіантної поведінки несиметричний: відхилення в погану сторону засуджуються, а в гарну – схвалюються [154, с.12]. Нормативно-правове регулювання соціально-відповідальної діяльності суб'єктів агробізнесу має комплексний характер і охоплює різні галузі законодавства від обов'язкових соціальних гарантій (трудові, екологічні, податкові) до добровільної реалізації

принципів корпоративної соціальної відповідальності та ESG принципів. Соціальна діяльність агропідприємств в Україні формується в межах багаторівневої системи нормативно-правового регулювання, що охоплює конституційні норми, положення господарського, трудового, земельного, екологічного та податкового законодавства, а також діє у сфері місцевого самоврядування та регіонального розвитку. Такий комплексний характер правового забезпечення зумовлених міжгалузевою природою соціальної відповідальності аграрного бізнесу.

Фундаментальні принципи соціальної діяльності суб'єктів аграрного підприємництва закріплені в Конституції України [77]. Відповідно до ст.1 Конституції, Україна є суверенною і незалежною, демократичною, соціальною, правовою державою, що визначає соціальну орієнтацію економічної системи. Згідно зі ст. 3, людина, її життя і здоров'я, честь і гідність визнаються найвищою соціальною цінністю. Варто зауважити, що ст. 13 встановлює, що земля та інші природні ресурси є об'єктами права власності Українського народу, а держава забезпечує їх раціональне використання, а ст. 14 визначає землю основним національним багатством, що перебуває під особливою охороною держави. КУ гарантує кожному право на працю, належні, безпечні і здорові умови праці та заробітну плату не нижче визначеної законом (ст. 43), а ст. 46 закріплює право на соціальний захист. Таким чином, конституційні норми формують базові правові орієнтири соціальної діяльності суб'єктів господарювання.

Відповідно до ст. 3 Господарського кодексу України (ГКУ) [29], господарська діяльність здійснюється із забезпеченням економічних і соціальних результатів. Ст. 5 ГКУ розуміє принципи господарювання, серед яких – соціальна спрямованість економіки. Відповідно до ст. 67 ГКУ, підприємство зобов'язане дотримуватися законодавства про працю, екологічні та санітарні норми, а ст. 69 передбачає участь підприємств у формуванні місцевих бюджетів через систему оподаткування. Отже, господарське законодавство разом інтегрує соціальні обов'язки в систему функціонування суб'єктів агробізнесу. Господарський кодекс України (ГК) втратив чинність 28

серпня 2025 року. Його скасування передбачено Законом № 4196-IX для приведення українського законодавства у відповідність до стандартів ЄС та усунення суперечностей з Цивільним кодексом. Всі господарські відносини відтепер регулюються Цивільним кодексом та спеціальними законами. Правове регулювання господарської діяльності перейшло під дію Цивільного кодексу України. Законом № 4196-IX передбачена обов'язкова корпоратизація державних підприємств (ДП) – їх перетворення на акціонерні товариства (АТ) або товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ) протягом 3 років. Передбачено перехідний період для бізнесу, щоб адаптувати статuti та діяльність до нових вимог.

Трудове законодавство є основою соціальної відповідальності. Ключовим нормативним актом у сфері трудових відносин є Кодекс законів про працю України (КЗпП) [73]. Відповідно до ст. 2 КЗпП, держава забезпечує право громадян на працю та гарантує рівність трудових прав. Ст. 153 КЗпП покладає на роботодавця обов'язковість забезпечення безпечних умов праці. Питання оплати праці регламентуються Законом України «Про оплату праці», зокрема ст. 3, яка встановлює державні гарантії мінімальної заробітної плати. Закон України «Про охорону праці» (ст. 13) використовує обов'язки роботодавця щодо створення належних умов праці. Закон України «Про колективні договори і угоди» (ст. 2) та Закон України «Про колективні угоди і договори» (ст. 21; Закон набирає чинності через шість місяців з дня припинення чи скасування воєнного стану), передбачає можливість встановлення додаткових соціальних гарантій у колективних договорах. Таким чином, трудове законодавство формує обов'язковий соціальний мінімум у діяльності агропідприємств. В Україні соціальні стандарти мають імперативний характер і встановлюють мінімальний рівень гарантій. У ЄС ключову роль відіграють: Хартія основних прав Європейського Союзу (2000 р., зі змінами); Європейський центр соціальних прав (2017 р.) [188]; Директива 2003/88/ЄС про організацію робочого часу; Директива 89/391/ЄЕС про безпеку та гігієну праці. Європейське регулювання характеризується більш деталізованими вимогами

щодо гендерної рівності, недискримінації, балансу між роботою та особистим життям, прозорості трудових відносин (Директива 2019/1152) [189]. Порівняно з законодавством ЄС, українське законодавство забезпечує базові соціальні гарантії, проте механізми контролю та практичне впровадження стандартів часто є менш ефективними.

Соціальна складова аграрного виробництва нерозривно пов'язана з використанням земельних ресурсів, формуванням і функціонуванням земельного та аграрного законодавства. Відповідно до ст. 5 Земельного кодексу України (ЗКУ), землекористування повинно здійснюватися на засадах раціонального використання та охорони земель. Землевласники зобов'язуються підвищувати родючість ґрунту та недопущення погіршення екологічної ситуації (ст. 91 ЗКУ). Ст. 96 встановлює аналогічні обов'язки для землекористувачів. Закон України «Про оренду землі» (ст. 24) [130] встановлює обов'язки орендаря щодо дотримання екологічних вимог. Закон України «Про фермерське господарство» (ст. 1, ст. 7) [134] визначає соціально-економічну роль фермерських господарств у розвитку сільських територій.

Фіскальний аспект соціальної діяльності реалізується через норми Податкового кодексу України. Ст. 64 Бюджетного кодексу [22] України передбачає зарахування податку на доходи фізичних осіб до місцевих бюджетів, що формує фінансову основу розвитку громад. Особливості оподаткування аграрних виробників регламентуються розділом XIV Податкового кодексу України (єдиний податок IV групи). Ст. 140 ПКУ [117] надає можливість врахування окремих витрат соціального спрямування у складі витрат підприємства. Взаємодія агропідприємств із територіальними громадами створена на основі Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [127]. Відповідно до ст. 27 цього Закону, до повноважень органів місцевого самоврядування необхідно забезпечити соціально-економічний розвиток території. Закон України «Про засади державної регіональної політики» [125] (ст. 4) визначає принципи сталого розвитку регіонів, які передбачають участь суб'єктів господарювання у розвитку території.

Екологічна складова соціальної відповідальності регулюється Законом України «Про охорону навколишнього природного середовища» [131]. Ст. 9 встановлює обов'язки підприємств щодо раціонального використання природних ресурсів. Закон України «Про оцінку впливу на довкілля» [133] вимагає проведення процедури ОВД для окремих видів аграрної діяльності. Закон України «Про охорону земель» [132] (ст. 35) передбачає відповідальність за порушення стану підстав. Таким чином, сучасна модель правового забезпечення соціально-відповідальної діяльності суб'єктів агробізнесу має формуватися на принципах сталого розвитку, соціальної функції держави, положеннях законодавства щодо соціальної спрямованості економіки, трудових гарантіях, земельно-екологічних обов'язках, механізмах бюджетного та податкового регулювання, інституційній взаємодії з територіальними громадами, децентралізації та євроінтеграційних процесах. У ЄС екологічна складова є інтегрованою частиною Спільної аграрної політики (CAP). Регламент (ЄС) 2021/2115 встановлює вимоги щодо умовності (обумовленість); екологічних схем (екосхем); кліматичних зобов'язань; захисту біорізноманіття. В Україні екологічні вимоги мають переважно регуляторний характер, у ЄС діє система фінансових стимулів, отримання аграрних субсидій напряму залежить від дотримання екологічних та соціальних стандартів.

Аналіз документального забезпечення соціально відповідального бізнесу в країнах Європейського Союзу (Додаток Д) свідчить, що основу відповідної політики становить поєднання міжнародних стандартів, нормативно-правових актів ЄС та національних стратегічних документів. Такий комплексний підхід забезпечує інтеграцію принципів сталого розвитку, соціальної відповідальності та корпоративної підзвітності в діяльність підприємств, сприяючи підвищенню їх конкурентоспроможності та суспільної довіри.

Нормативно-правове регулювання соціальної діяльності агропідприємств в Україні та Європейському Союзі (табл.1.17) має спільну концептуальну основу – поєднання економічної ефективності з принципами сталого розвитку, соціальної справедливості та екологічної відповідальності. Водночас, між системами є суттєві національні відмінності щодо інституційної зрілості, обов'язковості

стандартів та рівня інтеграції ESG-принципів. В Україні соціальна діяльність агропідприємств регулюється переважно через галузеве законодавство (Конституція України, Господарський кодекс, КЗпП, Земельний кодекс, Податковий кодекс тощо), тоді як у ЄС соціальна відповідальність інтегрована в систему наднаціонального регулювання, зокрема через регламенти та директиви Європейського Союзу.

Таблиця 1.17

**Порівняльна характеристика нормативного регулювання
соціально-відповідальної діяльності агропідприємств
в Україні та Європейському Союзі**

Критерії	Україна	Європейський Союз
Соціальні гарантії	Базові, імперативні	Розширені, деталізовані директиви
Екологічні вимоги	Регуляторні норми	Поєднання регуляторних вимог і фінансових стимулів
ESG-звітність	Переважно добровільна	Обов'язкова (CSRD)
Підтримка розвитку сільських територій	Децентралізація, місцеві бюджети	Інституціоналізована через CAP
Інтеграція сталого розвитку	Часткова	Системна та стратегічна

Джерело: узагальнено автором на основі [136; 148; 175; 181-183]

В Україні нефінансова звітність поки що не є обов'язковою для агропідприємств. У ЄС діють «Директива 2014/95/ЄС про нефінансову звітність (NFRD), Директива (ЄС) 2022/2464 про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD) та Європейські стандарти звітності зі сталого розвитку (ESPC). CSRD суттєво розширює перелік компаній, зобов'язаних давати ESG-звіти, включаючи великі аграрні компанії та групи підприємств. Таким чином, у ЄС соціальна діяльність переходить із добровільної площі у сферу обов'язкового корпоративного розкриття інформації. В Україні взаємодія агропідприємств із громадами формується відповідно до Закону «Про місцеве самоврядування в Україні» [127] та реалізується переважно через податкові надходження, соціальні угоди та добровільні проекти підтримки інфраструктури. У ЄС розвиток сільських територій є складовою другого стовпа CAP (Rural Development Policy), яка передбачає програми LEADER, підтримку диверсифікації економіки сільських територій та інвестиції в соціальну інфраструктуру.

Порівняльний аналіз інструментів підтримки соціальної відповідальності бізнесу (СВБ) в Європі та Україні

Характерна риса СВБ	Європейські країни	Україна
Участь урядових структур у розвитку СВБ	Активна державна підтримка через національні стратегії сталого розвитку, директиви ЄС, податкові стимули, державні програми та обов'язкові стандарти звітності.	Підтримка здійснюється переважно через окремі державні програми, законодавчі ініціативи та міжнародні проекти; системна державна політика у сфері СВБ перебуває на стадії розвитку
Розвинена система освіти співробітників	Корпоративне навчання є складовою стратегії компаній; широко застосовуються програми підвищення кваліфікації, ESG-навчання, безперервна професійна освіта	Більшість великих компаній впроваджують програми навчання персоналу, однак середній і малий бізнес має обмежені можливості для системного розвитку працівників
Підвищений інтерес з боку ЗМІ	Засоби масової інформації активно висвітлюють питання сталого розвитку, екологічної відповідальності та соціальних ініціатив бізнесу; сформовано суспільний запит на прозорість діяльності компаній	Інтерес до СВБ зростає, особливо в умовах війни, коли суспільство приділяє значну увагу благодійним, волонтерським та соціальним проектам бізнесу, проте медійне висвітлення залишається менш системним
Відкрита нефінансова звітність підприємств у сфері СВБ	Великі компанії зобов'язані оприлюднювати нефінансову звітність відповідно до вимог ЄС, стандартів GRI, ESG та CSRD; звітність є важливим елементом корпоративного управління	Нефінансова звітність має переважно добровільний характер; її активно використовують великі компанії та міжнародні корпорації, тоді як більшість підприємств ще не впровадили системну практику ESG-звітування

Джерело: узагальнено автором на основі [136; 148; 175; 181-183]

Отже, в ЄС місце та роль аграрного бізнесу в розвиток громади більш інституціоналізована та має значну централізовану фінансову підтримку. Порівняльний аналіз свідчить, що європейська модель соціальної відповідальності бізнесу характеризується високим рівнем інституційної підтримки, активною участю держави, розвиненою системою підготовки персоналу, значною увагою засобів масової інформації та обов'язковістю нефінансової звітності для великих компаній. В Україні соціальна відповідальність бізнесу також набуває дедалі більшого значення, особливо в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Водночас основними напрямками подальшого розвитку залишаються посилення державної підтримки СББ, поширення практик ESG-звітування, удосконалення системи корпоративного навчання та підвищення рівня інформаційної відкритості підприємств. Адаптація європейського досвіду сприятиме підвищенню конкурентоспроможності українського бізнесу та його внеску у досягнення цілей сталого розвитку.

Висновки до розділу 1

В результаті дослідження сформовано теоретико-методичну основу аналізу соціальної відповідальності агробізнесу, розкрито еволюцію концепції, систематизовано світові моделі її реалізації та визначено специфіку нормативно-правового забезпечення соціальної діяльності аграрних підприємств.

1.1. Узагальнено теоретичні підходи до трактування соціальної відповідальності бізнесу та обґрунтовано її економічну сутність як системи добровільних та/ або прийнятих відповідно до ухвалених суспільством або визначених законодавством зобов'язань сприяти сталому розвитку суспільства та діяти враховуючи інтереси, зокрема, працівників, споживачів, громад, а також соціальні, економічні та екологічні наслідки діяльності, та дотримуватися етичних норм. Доведено, що соціальна відповідальність агробізнесу виступає чинником зниження транзакційних витрат, мінімізації ризиків та підвищення

довгострокової економічної результативності. Соціальна відповідальність формується як багаторівнева система взаємодії. Особистість забезпечує морально-ціннісну основу суспільства. Держава створює правові та інституційні умови. Громадянське суспільство виступає механізмом балансу, контролю та ініціативності. Їх узгоджена взаємодія забезпечує сталий соціально-економічний розвиток. З філософської перспективи, дослідження має спиратися на принципи гуманізму, справедливості та сталого розвитку. Це означає, що соціальна відповідальність розглядається не як добровільний благодійний жест, а як етичний обов'язок бізнесу щодо забезпечення соціальної безпеки, особливо в сільській місцевості, де агропідприємства часто є єдиним джерелом зайнятості та соціальної інфраструктури.

1.2. Встановлено, що еволюція концепції соціальної відповідальності від філантропічної до стратегічної ESG-моделі відображає трансформацію ролі підприємства у сучасній економіці – від ізольованого суб'єкта максимізації прибутку до учасника інституційної системи сталого розвитку. У межах економічної теорії це відповідає переходу від неокласичної моделі до інституційно-орієнтованої парадигми. Обґрунтовано, що в аграрному секторі соціальна відповідальність має виражений економічний ефект через: підвищення продуктивності праці; зростання інвестиційної привабливості підприємств; розширення доступу до зовнішніх ринків продуктів та матеріальних і фінансових ресурсів; формування нематеріальних активів (репутаційний капітал); зниження екологічних та регуляторних ризиків.

1.3. Огляд світових моделей соціальної відповідальності бізнесу дозволила встановити, що різниця між ними зумовлена особливостями економічних систем, ступенем державного регулювання та рівнем розвитку ринкових інститутів. Європейська модель характеризується високою інституційною формалізацією та регуляторною інтеграцією, американська – ринковою саморегуляцією та домінуванням інвестиційних стимулів, скандинавська – високим рівнем соціального капіталу та інституційної довіри. Зазначені моделі демонструють різні механізми досягнення економічної

ефективності через соціально відповідальну поведінку. Доведено, що міжнародні стандарти (ISO 26000, GRI, OECD Guidelines, ESG-принципи) формують наднаціональне інституційне середовище, яке впливає на структуру витрат, механізми корпоративного управління та конкурентні позиції агропідприємств. Умови глобалізації зумовлюють необхідність інтеграції агробізнесу до системи міжнародних вимог, що стає економічною передумовою доступу до капіталу та ринків збуту.

1.4. Аналіз нормативно-правового регулювання соціальної діяльності агропідприємств засвідчив, що правове середовище є важливим економічним інститутом, який визначає правила розподілу ресурсів, стимулює або стримує соціальні інвестиції та впливає на структуру витрат підприємств. Установлено, що гармонізація національного законодавства із міжнародними стандартами сприяє зменшенню інституційної невизначеності та підвищенню конкурентоспроможності аграрного сектору. Обґрунтовано, що соціальна відповідальність агробізнесу виконує функцію економічного механізму узгодження приватних і суспільних інтересів, сприяючи формуванню стійких ринкових відносин, розвитку сільських територій та забезпеченню продовольчої безпеки. У цьому контексті вона розглядається як фактор довгострокового економічного зростання та структурної модернізації аграрної економіки. Слабка правова регуляція, недостатня обізнаність та компетентність менеджменту потребують розробки комплексного інструментарію інклюзивного корпоративного управління, який би інтегрував принципи КСВ у стратегічне планування, бюджетування та звітність аграрних компаній. Лише за умов злагодженої взаємодії держави, бізнесу та громадянського суспільства соціальна відповідальність агробізнесу стане реальною основою сталого розвитку української економіки. Гармонізація цих інтересів сприяє підвищенню довіри до бізнесу, зміцненню його репутації та забезпеченню довгострокової сталості розвитку підприємства і територій його присутності.

Основні наукові результати розділу опубліковані в працях автора [2; 3; 35; 37; 38; 39; 41; 42].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ АГРОБІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

2.1. Особливості соціальної відповідальності аграрного бізнесу в Україні

Соціальна відповідальність аграрного бізнесу в Україні формується в умовах структурної перебудови аграрного сектору, геополітичних ризиків та інтеграції до європейського економічного простору. На відміну від країн із розвиненою ринковою інфраструктурою, вітчизняна модель соціальної відповідальності характеризується поєднанням добровільних ініціатив підприємств із фрагментарним нормативним регулюванням і недостатньою інституційною узгодженістю. Аграрний сектор посідає стратегічне місце в економіці України, формуючи вагомую частку валової доданої вартості та експортних надходжень. У зв'язку з цим соціальна відповідальність агробізнесу набуває не лише етичного, а й економічного значення, оскільки впливає на рівень зайнятості в сільській місцевості, сприяє розвитку територіальних громад, формує інвестиційну привабливість галузі, продовольчу безпеку держави та стан природних ресурсів. Інституційне середовище реалізації соціальної відповідальності визначається нормами трудового, земельного, екологічного та податкового законодавства, а також міжнародними стандартами, імплементація яких активізувалася у зв'язку з євроінтеграційними процесами.

Однією з ключових особливостей українського аграрного сектору є поєднання великих вертикально інтегрованих агрохолдингів із малими та середніми виробниками. Така структура зумовлює диференціацію підходів до реалізації соціальної відповідальності. Великі аграрні компанії, що інтегровані у глобальні ланцюги постачання, частіше впроваджують формалізовані механізми соціальної відповідальності, включаючи нефінансову звітність, екологічні стандарти та корпоративні програми соціальних інвестицій. Для них соціальна відповідальність виступає інструментом управління репутаційними ризиками та забезпечення доступу до міжнародного фінансування.

Натомість малі та середні підприємства реалізують переважно неформалізовану модель соціальної відповідальності, орієнтовану на підтримку місцевих громад, створення робочих місць та дотримання екологічних норм у межах наявних ресурсів. Масштаби діяльності та рівень інтеграції у світову економіку безпосередньо впливають на характер соціально відповідальної поведінки суб'єктів агробізнесу.

Особливістю української моделі соціальної відповідальності аграрних виробників є її виражена локальна орієнтація. У багатьох сільських громадах аграрні підприємства виступають основними платниками податків і роботодавцями, що зумовлює їх значний вплив на соціально-економічний розвиток територій [45, с.28]. Соціальні ініціативи агробізнесу реалізуються у формах: фінансування розвитку соціальної інфраструктури (заклади освіти, медицини, культури); модернізації дорожньої та комунальної інфраструктури; підтримки соціально вразливих груп населення; участі у партнерських програмах із територіальними громадами. У контексті децентралізації зростає роль взаємодії бізнесу та органів місцевого самоврядування, що сприяє формуванню механізмів публічно-приватного партнерства. З огляду на ресурсну специфіку аграрного виробництва, екологічний компонент є визначальним елементом соціальної відповідальності. В Україні актуальними залишаються проблеми деградації ґрунтів, порушення сівозмін, надмірного використання агрохімікатів та зростання кліматичних ризиків. У зв'язку з цим соціальна відповідальність агробізнесу проявляється через впровадження технологій точного землеробства, оптимізацію використання мінеральних добрив і засобів захисту рослин, розвиток органічного виробництва та заходи з декарбонізації та енергоефективності. Інтеграція екологічних стандартів стає необхідною умовою збереження довгострокової економічної ефективності підприємств.

Соціальна відповідальність суб'єктів агробізнесу в Україні є не просто етичною нормою, а стратегічним механізмом сталого розвитку, який набув нових вимірів у контексті соціальної конкурентоспроможності, яка забезпечує трансформацію традиційних соціально-економічних зв'язків між бізнесом,

державою та громадою. Такий підхід вимагає формування інтегрованої стратегії розвитку, спрямованої на поступовий перехід від індивідуальних соціальних ініціатив до системного, інституціоналізованого механізму активізації соціальної відповідальності [49, с.325]. Ця модель не тільки довгострокової економічної стійкості аграрних підприємств, але й забезпечує їх адаптацію до глобальних ESG-стандартів (Environmental, Social, Governance), що є критично важливим для доступу до міжнародних фінансових ринків і торговельних партнерств [85].

Практична реалізація корпоративної соціальної відповідальності в українському агробізнесі охоплює чотири ключові напрями. По-перше, сумлінна діяльність, яка включає дотримання трудового законодавства, забезпечення справедливої оплати праці та безпечних належних умов праці. По-друге, природоохоронна діяльність та збереження природних ресурсів, зокрема раціональне використання вод, захист від ерозії та збереження біорізноманіття. По-третє, розвиток місцевих громад через інвестиції в соціальну інфраструктуру – школи, лікарні, дороги, культурні об'єкти. По-четверте, професійний розвиток персоналу, що передбачає навчання, підвищення кваліфікації та професійне зростання працівників [50, с.169]. Однак аналіз діяльності великих агропромислових холдингів часто демонструє значні недоліки: мінімальне залучення місцевої робочої сили, низька заробітна плата, а також слабка взаємодія з громадами, що свідчить про формальний, а не системний підхід до КСВ. Особливу роль у забезпеченні прозорості та підзвітності здійснює соціальний аудит. Він передбачає не тільки внутрішню оцінку соціальних ініціатив, але й залучення громадян до процесу контролю за діяльністю підприємств. Це завершує довіру стейкхолдерів і перетворює КСВ з маркетингового інструменту на реальний механізм соціального діалогу [49, с.326]. Крім того, принципи КСВ все частіше інтегруються з ESG-практиками, які є необхідними умовами для отримання зелених кредитів, участі в міжнародних ланцюгах поставок і відповідності вимогам Європейського зеленого курсу [85].

Соціально відповідальний маркетинг, заснований на принципах сталого розвитку, балансі між прибутковістю та соціально-екологічними цілями [86, с.175]. Кількість діючих суб'єктів господарювання в Україні за видами економічної діяльності з розподілом на підприємства та фізичних осіб-підприємців подано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності з розподілом на підприємства та фізичних осіб-підприємців в Україні

	2010	2015	2020	2022	2023	2024
Усього по країні, тис.од	2184,1	1974,4	1973,7	1732,6	1913,3	1949,4
Питома вага, %						
підприємства	17,4	17,4	18,9	15,1	16,1	14,7
фізичні особи-підприємці	82,6	82,6	81,1	84,9	83,9	85,3
Сільське, лісове та рибне господарство						
Усього, тис.од	80,3	79,3	73,4	53,3	63,0	58,6
Питома вага, %						
підприємства	63,1	59,0	67,4	61,7	64,9	60,6
фізичні особи-підприємці	36,9	41,0	32,6	38,3	35,1	39,4
Промисловість						
Усього, тис.од	152,0	135,1	126,3	102,5	114,1	115,8
Питома вага, %						
підприємства	31,5	31,5	37,8	35,5	36,6	35,1
фізичні особи-підприємці	68,5	68,5	62,2	64,5	63,4	64,9

Джерело: узагальнено автором на основі [49]

Офіційні підсумкові дані за 2025 рік ще перебувають на етапі формування або не оприлюднені у відкритому доступі. Аналіз табл. 2.1 свідчить про структурні трансформації у сфері господарської діяльності протягом 2010-2024 рр. По-перше, загальна кількість діючих суб'єктів господарювання в Україні скоротилася з 2184,1 тис. од. у 2010 р. до 1732,6 тис. од. у 2022 р., що було зумовлено економічною нестабільністю, структурними реформами та воєнними подіями. Водночас у 2023-2024 рр. спостерігалася тенденція до відновлення – до 1949,4 тис. од. у 2024 р., що свідчить про поступову адаптацію бізнесу до нових умов функціонування. Структурний аналіз показує стійке домінування фізичних осіб-підприємців (ФОП) за кількістю в Україні. Їх частка у загальній кількості суб'єктів господарювання зросла з 82,6 % у 2010 р. до 85,3 % у 2024 р., що вказує на підвищення ролі малого підприємництва в економіці. Крім того, частка

підприємств зменшилася з 17,4 % до 14,7 %, що свідчить про процеси укрупнення, реструктуризації або припинення діяльності юридичних осіб. У сфері сільського, лісового та рибного господарства зменшилася загальна кількість суб'єктів з 80,3 тис. од. у 2010 р. до 58,6 тис. од. у 2024 р. При цьому частка підприємств у галузі становила 60,6 % у 2024 р., що свідчить про переважання організованого господарювання. Водночас частка ФОП у галузі коливається в межах 32–41 %, що демонструє вагому, але другорядну роль індивідуального підприємництва в аграрному секторі. У промисловості також спостерігається скорочення кількості суб'єктів з 152,0 тис. од. в 2010 р. до 115,8 тис. од. у 2024 р.), однак після спаду 2022 р. відбулося часткове відновлення. Структура галузі характеризується перевагою фізичних осіб-підприємців (64,9 % до 2024 р.), хоча частка підприємств у промисловості є значно вищою, ніж у середньому по економіці.

Кожна група суб'єктів агробізнесу реалізує соціальну відповідальність відповідно до своєї ролі у виробничо-збутовому ланцюзі. Фермерські господарства та сільськогосподарські підприємства зосереджуються на розвитку місцевих громад, створенні робочих місць, підтримці пайовиків і соціальної інфраструктури. Особисті селянські господарства забезпечують продовольчу безпеку та збереження традицій. Сільськогосподарські кооперативи сприяють взаємодопомозі та економічній стійкості учасників. Агрохолдинги реалізують системні програми корпоративної соціальної відповідальності, інвестують у розвиток громад, освіти, медицину та впроваджують екологічні стандарти. Постачальники ресурсів, логістичні компанії, трейдери та оператори ринку харчових продуктів несуть відповідальність за безпечність технологій, прозорість торгівлі, якість продукції та дотримання стандартів.

Стан ділової активності сільськогосподарських підприємств України (проводить Державна служба статистики України в межах щомісячного опитування с.г. підприємств) у 2025 році характеризується уповільненням темпів зростання виробництва, хоча загалом очікування залишалися оптимістичними стосовно покращення ситуації порівняно з попереднім кварталом, попри

виклики, пов'язані з війною та логістикою. Рис. 2.1. характеризує економічне середовище, у якому формується соціальна відповідальність аграрного бізнесу. Соціальна відповідальність підприємства напряму залежить від його фінансового стану. Коли баланс очікувань високий – збільшуються доходи підприємств, зростають інвестиції, легше фінансувати соціальні програми, підвищується заробітна плата, більше коштів виділяється на охорону праці, реалізуються екологічні проєкти та підтримуються місцеві громади. При погіршенні очікувань ситуація змінюється. Підприємства вимушені скорочувати соціальні витрати, відкладати інвестиції; зменшувати благодійні програми, економити на навчанні персоналу, обмежувати екологічні заходи.

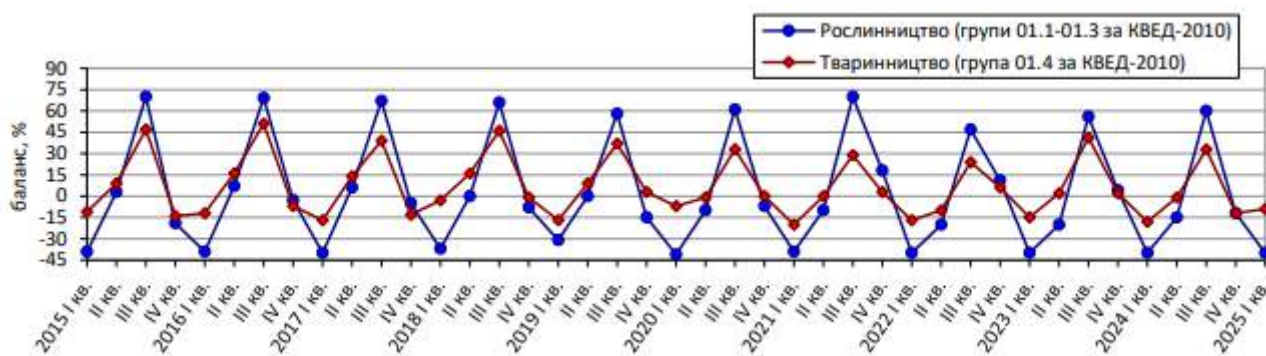


Рис. 2.1. Баланс очікувань керівників сільськогосподарських підприємств щодо зміни обсягів виробництва продукції рослинництва і тваринництва у за 2015-2024 роки (2025 р. I кв.) (баланс відповідей) в Україні

Джерело: побудовано автором на основі [49]

Рис. 2.1 демонструє сезонну динаміку очікувань керівників сільськогосподарських підприємств щодо змін обсягів виробництва продукції рослинництва та тваринництва. Представлений показник є балансом відповідей респондентів і характеризує різницю між часткою підприємств, які прогнозують збільшення виробництва, та часткою підприємств, що очікують його скорочення. Позитивне значення балансу свідчить про переважання оптимістичних очікувань, тоді як від'ємне – про домінування негативних прогнозів.

Для дослідження соціальної відповідальності суб'єктів агробізнесу цей показник має важливе аналітичне значення, оскільки рівень ділового оптимізму безпосередньо впливає на фінансові можливості підприємств щодо реалізації програм корпоративної соціальної відповідальності. Зростання позитивних

очікувань сприяє збільшенню інвестицій у персонал, розвиток територіальних громад, екологічні заходи та соціальні проєкти, тоді як погіршення виробничих перспектив обмежує можливості аграрних підприємств щодо виконання соціальних зобов'язань. Особливо показовим є різке погіршення очікувань у 2022 році внаслідок повномасштабної війни та їх поступове відновлення у 2023-2025 роках, що свідчить про адаптацію аграрного сектору та відновлення потенціалу для розвитку соціально відповідальної діяльності. Баланс очікувань виробництва є непрямим індикатором потенціалу підприємств щодо реалізації соціально відповідальної діяльності.

Соціальна відповідальність підприємства значною мірою реалізується через його кадрову політику. Очікування щодо чисельності персоналу відображають можливості підвищення добробуту працівників, готовність підприємства створювати нові робочі місця та виконувати соціальні функції.

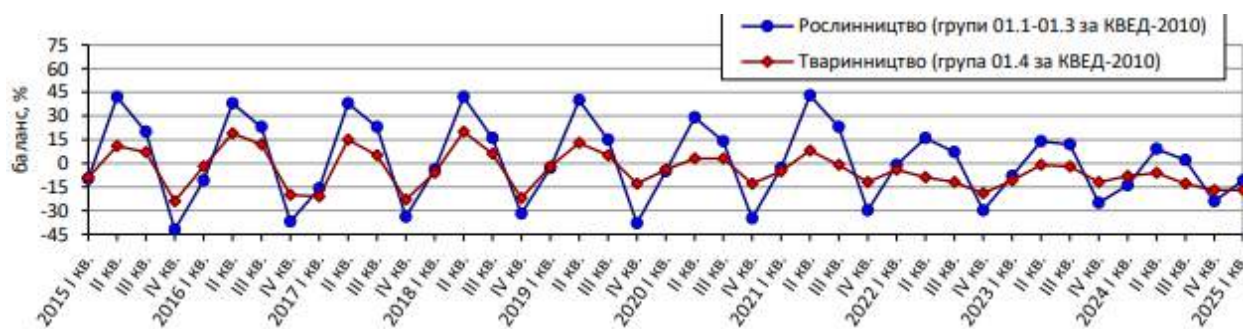


Рис. 2.2. Баланс очікувань керівників сільськогосподарських підприємств щодо зміни кількості працівників на сільськогосподарських підприємствах України за 2015-2024 роки (2025 р. I кв.)

Джерело: побудовано автором на основі [49]

На рис. 2.2 добре видно, що після початку повномасштабної війни скорочується кількість підприємств, які планують наймати персонал; збільшується частка підприємств, які прогнозують скорочення чисельності працівників; баланс наближається до нульових або навіть від'ємних значень. Це пов'язано із окупацією територій, мобілізацією працівників, міграцією населення, руйнуванням виробничої інфраструктури, скороченням посівних площ та високими виробничими ризиками. Баланс очікувань залишається значно нижчим, ніж у довоєнний період, однак негативні тенденції поступово

послаблюються. Це свідчить про адаптацію аграрного бізнесу до нових умов функціонування. протягом 2015–2021 років у рослинництві спостерігалася чітко виражена сезонність кадрових потреб, тоді як у тваринництві коливання були значно меншими через безперервний характер виробництва. Починаючи з 2022 року відбулося істотне погіршення очікувань щодо зайнятості, що стало наслідком повномасштабної війни, мобілізації працівників, міграційних процесів і скорочення виробничої активності. У 2024-2025 роках простежується поступова стабілізація ситуації, однак рівень позитивних очікувань залишається нижчим за довоєнний. Для дослідження соціальної відповідальності суб'єктів агробізнесу наведений показник є важливим, оскільки відображає готовність підприємств забезпечувати зайнятість населення, підтримувати соціальну стабільність у сільських громадах, інвестувати в людський капітал та виконувати свої соціальні зобов'язання перед працівниками. Очікування щодо зміни чисельності персоналу можуть розглядатися як один із непрямих індикаторів рівня соціальної відповідальності аграрного бізнесу.

Рис. 2.3 відображає результати обстеження ділової активності сільськогосподарських підприємств щодо очікуваних змін цін на продукцію власного виробництва (непрямий індикатор фінансової спроможності суб'єктів агробізнесу реалізовувати соціально відповідальну діяльність).

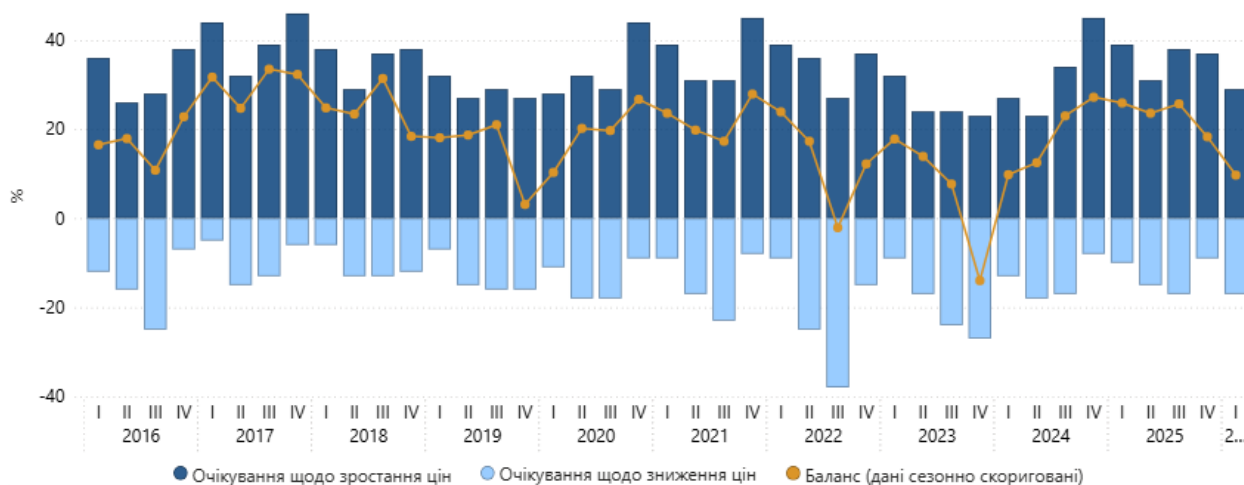


Рис. 2.3. Баланс очікувань керівників сільськогосподарських підприємств щодо зміни цін на продукцію сільськогосподарських підприємств України за 2015-2024 роки (2025 р. I кв.)

Джерело: узагальнено автором на основі [49]

Аналіз рис. 2.3 свідчить, що протягом 2016-2021 років переважали очікування підвищення цін на сільськогосподарську продукцію, що відповідало загальним інфляційним процесам та сезонним особливостям аграрного виробництва. У 2022 році внаслідок повномасштабної війни спостерігалось різке зростання волатильності цінових очікувань, обумовлене порушенням логістичних ланцюгів, блокуванням експорту, дефіцитом матеріально-технічних ресурсів та високою економічною невизначеністю. У 2023-2025 роках простежується поступова стабілізація очікувань, хоча рівень цінових ризиків залишається підвищеним. Для дослідження соціальної відповідальності суб'єктів агробізнесу наведені показники мають важливе значення, оскільки цінові очікування визначають фінансові можливості підприємств щодо реалізації програм корпоративної соціальної відповідальності. Стабільне цінове середовище сприяє плануванню витрат на оплату праці, охорону праці, розвиток персоналу, підтримку місцевих громад та реалізацію екологічних заходів, тоді як висока невизначеність щодо майбутніх цін істотно ускладнює довгострокове фінансування соціальних ініціатив і підвищує соціально-економічні ризики. Таким чином, баланс очікувань щодо зміни цін може розглядатися як один із непрямих індикаторів економічної стійкості аграрних підприємств і їхньої спроможності забезпечувати соціально відповідальну діяльність.

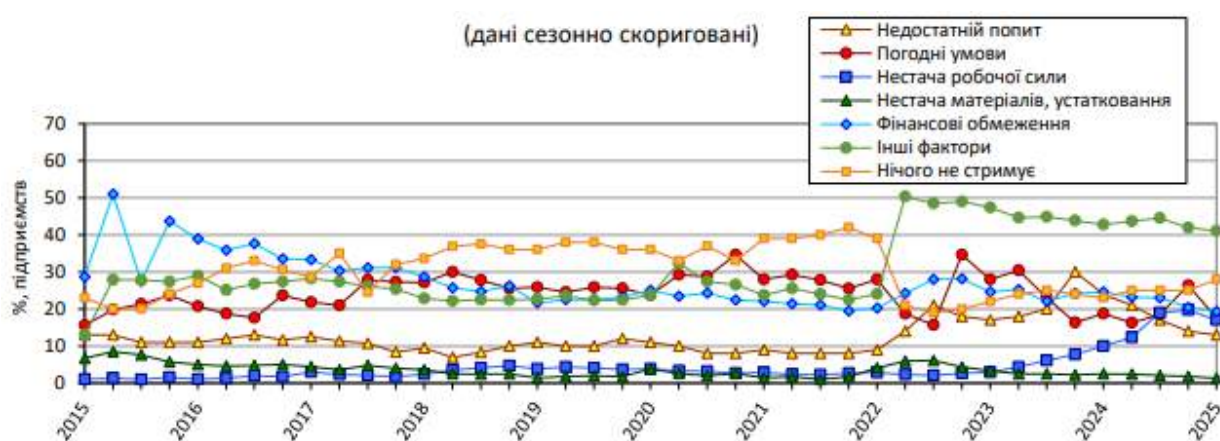


Рис. 2.4. Фактори, що стримують сільськогосподарську діяльність в Україні

Джерело: побудовано автором на основі [49]

Рис. 2.4 відображає частку сільськогосподарських підприємств України, які під час обстеження ділової активності визначили окремі чинники як основні

обмеження своєї господарської діяльності. На відміну від показників очікувань, наведені дані характеризують не баланс відповідей, а відсоток підприємств, що зазначили відповідний фактор серед головних стримуючих чинників. Перелік факторів сформовано Державною службою статистики України відповідно до міжнародної методології Business Tendency Surveys, гармонізованої зі стандартами Європейського Союзу [207]. До 2022 року найбільший вплив на діяльність аграрних підприємств мали погодні умови, недостатній попит та фінансові обмеження. Починаючи з 2022 року істотно зросла роль дефіциту робочої сили, нестачі матеріально-технічних ресурсів і чинників, пов'язаних із воєнними діями. Одночасно суттєво скоротилася частка підприємств, які зазначали, що їх діяльність не стримується жодними факторами. Зростання дефіциту трудових ресурсів актуалізує необхідність посилення соціальної відповідальності щодо працівників, а посилення фінансових і матеріально-технічних обмежень обумовлює потребу у впровадженні більш ефективних моделей управління соціальною відповідальністю, орієнтованих на підтримку персоналу, місцевих громад та забезпечення стійкого розвитку аграрного виробництва. Недотримання принципів соціальної відповідальності може призвести до серйозних економічних, екологічних, репутаційних і правових наслідків – від втрати партнерів і ринків збуту до штрафів і кримінальної відповідальності. Найбільш впливовими чинниками, що стримують сільськогосподарську діяльність, є недостатній попит, погодні умови, нестача робочої сили, матеріалів, устаткування, фінансові обмеження.

Соціальна відповідальність суб'єктів агробізнесу є важливою складовою сучасної системи управління підприємствами аграрного сектору та одним із ключових чинників забезпечення сталого розвитку сільських територій. На відміну від підприємств інших галузей економіки, аграрні підприємства здійснюють діяльність у тісному взаємозв'язку з природними ресурсами, місцевими громадами та населенням сільських територій, що обумовлює специфічний характер їх соціальної відповідальності. Особливості соціальної відповідальності суб'єктів агробізнесу подані в табл.2.2.

Таблиця 2.2

Особливості соціальної відповідальності суб'єктів агробізнесу

Суб'єкт агробізнесу	Ключовий фокус відповідальності	Основні заходи та прояви	Ризики та наслідки невиконання
Фермерські господарства	Розвиток місцевої громади та самозайнятість	Створення робочих місць для односельців, підтримка місцевих свят та благоустрій території.	Соціальна ізоляція (конфлікти з сусідами, крадіжки врожаю, складність у пошуку сезонних працівників та ін.).
Сільськогосподарські підприємства	Соціальний пакет та добробут пайовиків	Своєчасна виплата орендної плати, допомога пенсіонерам-пайовикам, утримання сільської інфраструктури.	Втрата земельного банку (масовий перехід пайовиків до конкурентів після закінчення терміну оренди та ін.).
Особливості селянських господарств (ОСГ)	Самозабезпечення та продовольча безпека	Виробництво екологічної продукції для власного споживання та місцевих ринків, збереження традицій.	Занепад домогосподарства (виїзд молоді в міста, деградація ґрунтів через хижацьке використання та ін.).
Сільськогосподарські кооперативи	Взаємодопомога та спільний захист інтересів	Спільне використання техніки, навчання членів кооперативу, справедливий розподіл прибутків.	Розпад структури (вихід учасників, втрата ефекту масштабу, неспроможність конкурувати з великим бізнесом та ін.).
Агрохолдинги	Системна філантропія та екологічні стандарти	Гранти для громад, впровадження точного землеробства (ESG), інвестиції в освіту та медицину регіону.	Репутаційні втрати (відмова міжнародних банків у кредитах, падіння акцій, санкції за екологічні порушення та ін.).
Постачальники ресурсів	Просвітництво та безпека технологій	Навчання фермерів правильному використанню пестицидів, утилізації тари, впровадження інновацій.	Юридичні позови (штрафи за отруєння бджіл або людей, заборона діяльності, втрата ліцензій).
Елеватори та логістика	Техногенна безпека та інфраструктура	Зниження викидів пилу, контроль шуму, ремонт доріг, що руйнуються великоваговим транспортом.	Інфраструктурний колапс (блокування доріг громадою, аварії на виробництві, великі екологічні штрафи та ін.).
Трейдери та посередники	Прозорість ринку та етична торгівля	Дотримання принципів чесного ціноутворення, сертифікація продукції за міжнародними стандартами.	Чорний список (втрата партнерів, неможливість експорту через невідповідність стандартам (напр. ISCC)).
Оператори ринку харчових продуктів	Якість та безпека для споживача	Контроль складу продуктів (без ГМО), чесне маркування, переробка відходів пакування.	Кримінальна відповідальність (масові отруєння, відкликання партій товару, повне закриття бренду та інші).

Джерело: узагальнено автором на основі [36; 40; 50; 59; 65; 75; 81; 94; 101; 108; 116; 124; 137; 162]

Продовження таблиці 2.2.

Особливості соціальної відповідальності суб'єктів агробізнесу

Суб'єкт агробізнесу	Економічна відповідальність	Соціальна відповідальність	Екологічна відповідальність	Специфічні особливості
Фермерські господарства	Забезпечення стабільного виробництва, створення робочих місць у сільській місцевості	Підтримка місцевих громад, участь у соціальних ініціативах, збереження сільських традицій	Рациональне використання землі, дотримання сівозмін, мінімізація хімічного навантаження	Тісна інтеграція з громадою, персональна репутаційна відповідальність
Сільськогосподарські підприємства	Ефективність виробництва, податкові надходження, стабільна зайнятість	Соціальні гарантії працівникам, розвиток інфраструктури села	Контроль викидів, управління відходами, впровадження ресурсозберігаючих технологій	Формалізована політика КСВ, звітність
Особисті селянські господарства (ОСГ)	Самозайнятість, продовольча безпека домогосподарств	Підтримка локальних ринків, збереження традиційного укладу	Екологічно дружні дрібні практики виробництва	Неформальний характер соціальної відповідальності
Сільськогосподарські кооперативи	Об'єднання ресурсів для підвищення конкурентоспроможності	Захист інтересів членів кооперативу, розвиток співпраці	Спільне впровадження екологічних стандартів	Колективна відповідальність та взаємодопомога
Агрохолдинги	Інвестиції, масштабні податкові надходження, підвищення продуктивності	Корпоративні соціальні програми, створення робочих місць, підтримка громад	Впровадження ESG-стандартів, контроль впливу на довкілля	Системна КСВ-стратегія, нефінансова звітність
Постачальники ресурсів (насіння, ЗЗР, техніка)	Забезпечення якісними ресурсами, підтримка інновацій	Навчання клієнтів, консультаційна підтримка	Просування екологічно безпечних технологій	Відповідальність за якість і безпечність ресурсів
Елеватори та логістичні компанії	Забезпечення зберігання та транспортування продукції	Створення робочих місць, дотримання стандартів безпеки праці	Контроль енергоспоживання, мінімізація втрат і викидів	Відповідальність за якість зберігання та логістичну безпеку
Трейдери та посередники	Розширення ринків збуту, валютні надходження	Дотримання контрактних умов, прозорість операцій	Дотримання міжнародних стандартів якості та простежуваності	Відповідальність за ділову репутацію та чесну конкуренцію
Оператори ринку харчових продуктів	Забезпечення стабільних поставок продовольства	Захист прав споживачів, безпечність продукції	Дотримання санітарних і екологічних норм	Контроль якості та відповідність стандартам HACCP, ISO

Джерело: узагальнено автором на основі [36; 40; 50; 59; 65; 75; 81; 94; 101; 108; 116; 124; 137; 162]

Головною особливістю соціальної відповідальності агробізнесу є забезпечення продовольчої безпеки країни. Сільськогосподарські підприємства не лише виробляють продукцію для внутрішнього споживання та експорту, що дає можливість одержання прибутку, а й виконують важливу соціальну функцію щодо забезпечення населення якісними та безпечними продуктами харчування. У зв'язку з цим відповідальний агробізнес впроваджує сучасні стандарти якості, системи контролю безпечності харчових продуктів та принципи сталого виробництва.

Важливою особливістю є значний вплив аграрного виробництва на навколишнє природне середовище. Використання земельних ресурсів, води, добрив, засобів захисту рослин та сільськогосподарської техніки потребує дотримання екологічних стандартів і принципів раціонального природокористування. Тому соціально відповідальні аграрні підприємства впроваджують ресурсощадні технології, системи екологічного менеджменту, заходи зі збереження родючості ґрунтів, скорочення викидів парникових газів та розвитку органічного виробництва.

Специфікою агробізнесу є також його значна роль у соціально-економічному розвитку сільських територій. Великі аграрні підприємства часто виступають основними роботодавцями та інвесторами у сільській місцевості, забезпечуючи створення робочих місць, розвиток місцевої інфраструктури та підвищення рівня життя населення. Соціальна відповідальність у цьому напрямі реалізується через фінансування освітніх, культурних, спортивних та медичних проєктів, підтримку закладів освіти й охорони здоров'я, благоустрій населених пунктів та розвиток місцевого підприємництва.

Особливого значення набуває відповідальність аграрних підприємств перед працівниками. Вона включає створення безпечних умов праці, забезпечення гідного рівня оплати праці, соціального захисту, професійного розвитку персоналу та дотримання трудових прав. У сучасних умовах аграрні компанії дедалі частіше реалізують програми навчання працівників, підтримки молодих спеціалістів та розвитку кадрового потенціалу сільських територій.

Суттєвою особливістю соціальної відповідальності агробізнесу в Україні є

активна участь підприємств у підтримці місцевих громад та реалізації гуманітарних ініціатив в умовах воєнного стану. Багато аграрних компаній здійснюють допомогу внутрішньо переміщеним особам, забезпечують продовольчу підтримку населення, фінансують відновлення пошкодженої інфраструктури та надають допомогу Збройним Силам України. Таким чином соціальна відповідальність аграрного бізнесу виходить за межі традиційної благодійності та стає важливим елементом забезпечення соціально-економічної стійкості держави. Серед провідних українських компаній, які активно впроваджують принципи соціальної відповідальності, можна виділити МХП, Kernel, Астарта-Київ, НІБУЛОН та Контінентал Фармерз Груп. Реалізовані ними програми охоплюють розвиток громад, підтримку освіти та медицини, екологічні проекти, розвиток підприємництва на сільських територіях та гуманітарну допомогу населенню.

Особливості соціальної відповідальності суб'єктів агробізнесу визначаються їх впливом на продовольчу безпеку, стан навколишнього середовища, розвиток сільських територій та добробут населення. У сучасних умовах соціальна відповідальність аграрних підприємств стає важливим інструментом забезпечення сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності бізнесу та зміцнення соціальної стабільності суспільства.

2.2. Стан та протиріччя соціальної відповідальності суб'єктів аграрного бізнесу

Соціальна відповідальність агробізнесу в Україні забезпечує комплекс переваг, що охоплюють економічну, соціальну, екологічну та стратегічну сфери діяльності. Ці переваги не тільки підвищують внутрішню ефективність підприємств, але й формують їхню конкурентоспроможність на міжнародному рівні, особливо в умовах інтеграції з європейськими ринками та глобальних ESG-вимог. По-перше, інтеграція принципів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у діяльність аграрних підприємств є стратегічно вигідною, після досягнення цілей сталого розвитку та забезпечує довгострокову економічну

стабільність [162, с.77]. Підприємства, які демонструють відповідну поведінку працівників, громади та навколишнього середовища, підтримують підвищену репутацію, що прямо впливає на лояльність споживачів, інвесторів та партнерів. У контексті глобальних ланцюгів поставок, де все частіше застосовуються критерії ESG-відповідності, такі компанії підтримують доступ до нових фінансових інструментів, зокрема «зелених» кредитів та інвестицій [85]. По-друге, соціально відповідальний агробізнес активно сприяє розвитку місцевих громад. Це включає інвестиції в соціальну інфраструктуру – школи, лікарні, дороги, культурні об'єкти – що лише не покращує якість життя населення, але й підтримує стабільне соціальне середовище для ведення бізнесу. Такий підхід зменшує соціальну напругу, сприяє довірі громадян до підприємства та формує позитивний імідж у регіоні. Крім того, активне залучення місцевої робочої сили та забезпечення справедливої оплати праці сприяють зменшенню міграції із сільської місцевості та збереженню людського капіталу [157]. По-третє, екологічна складова КСВ – раціональне використання природних ресурсів, захист обґрунтувань від ерозії, збереження біорізноманітності та енергоефективність – не лише виконує етичні зобов'язання, але має пряму економічну віддачу. Зменшення витрат на воду, паливо та хімікати через впровадження сталіших агротехнологій досягає рентабельності виробництва. Водночас, відповідність вимогам Європейського зеленого курсу стає обов'язковою умовою для експорту сільськогосподарської продукції до ЄС, що робить екологічну відповідальність економічною захищеністю. По-четверте, маркетингова підтримка КСВ дозволяє агропродовольчим підприємствам будувати надійні партнерські відносини зі стейкхолдерами – від споживачів до державних органів [153]. Через прозору комунікацію про свої соціальні ініціативи компанії можуть уникнути «зеленого змивання» (greenwashing) і забезпечити автентичність своїх зобов'язань. Грінвошинг (greenwashing) – це різновид маркетингових маніпуляцій, коли компанія створює оманливе враження про екологічність своєї продукції чи діяльності. Це «зелений камуфляж», мета Грінвошингу полягає у підвищенні продажів, вдаючи турботу про довкілля, без реальних змін у виробництві. Він

вводить споживачів в оману та гальмує боротьбу зі зміною клімату [65, с.64]. Соціально відповідальний маркетинг, заснований на принципах сталого розвитку, накопичити баланс між прибутковістю та соціально-екологічними цілями, що є ключовим для сучасного бізнесу [86, с.177]. Переваги соціальної відповідальності для агробізнесу представлені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Переваги соціальної відповідальності для агробізнесу

Переваги	Характеристика
Покращення репутації та бренду	Позитивне сприйняття компанії споживачами, партнерами та владою, що підвищує довіру до продукції.
Конкурентні переваги	Виробництво екологічно чистої та безпечної продукції підвищує попит.
Залучення інвестицій	Соціально відповідальні компанії є більш привабливими для інвесторів, які орієнтуються на принципи ESG.
Зміцнення стосунків з громадою	Підтримка місцевої інфраструктури (школи, лікарні) зменшує конфлікти та забезпечує стабільну роботу в регіоні.
Розвиток персоналу	Програми соціального захисту підвищують лояльність працівників та залучають кваліфіковані кадри.
Зниження ризиків	Дотримання екологічних норм (збереження родючості ґрунтів, зменшення викидів) забезпечує сталість виробництва.

Джерело: узагальнено автором на основі [36; 59; 65; 94; 101; 137]

Особливим є внесок соціально відповідального агробізнесу в умовах війни. Підприємства, які активно беруть участь у гуманітарній допомозі, евакуації персоналу, оновленні інфраструктури та створенні нових робочих місць, перетворюють КСВ з корпоративної філософії на практичний інструмент національного відродження. Це не лише досягне їхньої соціальної легітимності, але й формує стратегічний капітал довіри, яка стане основою для подальшого розвитку після завершення конфлікту. Переваги соціальної відповідальності для агробізнесу є багатовимірними: вони поєднують етичну цінність, економічну раціональність, стратегічну адаптивність та міжнародну конкурентоспроможність, виробництво КСВ не просто моральним обов'язком, а ключовим фактором сталого розвитку українського аграрного сектору.

Індекси сільськогосподарської продукції (табл.2.4) є важливим індикатором динаміки розвитку аграрного сектору та відображають зміни обсягів виробництва порівняно з відповідним періодом попереднього року.

Таблиця 2.4

**Індекси сільськогосподарської продукції в Україні та Харківській області за 2010-2025 роки
(у постійних цінах 2021р.), % до попереднього року**

Роки	Господарства усіх категорій			У тому числі					
				підприємства			господарства населення		
	продукція сільського господарства	з неї		продукція сільського господарства	з неї		продукція сільського господарства	з неї	
		продукція рослинництва	продукція тваринництва		продукція рослинництва	продукція тваринництва		продукція рослинництва	продукція тваринництва
	Україна								
2010	98,6	96,5	104,4	97,5	94,8	110,0	100,1	99,5	100,9
2015	95,2	94,8	96,4	94,9	94,5	96,5	95,8	95,5	96,3
2020	89,9	88,0	97,6	88,0	86,0	99,5	93,8	93,0	95,7
2021	116,4	122,3	95,1	122,2	127,3	97,8	105,1	110,8	92,3
2022 *	74,7	71,8	88,2	72,1	69,0	92,0	80,5	79,2	83,9
2023 *	111,1	113,9	100,4	116,4	118,8	105,0	100,2	102,4	94,8
2024 *	96,6	95,7	100,3	97,9	96,5	105,2	93,6	93,7	93,4
2025*	93,2	92,5	95,9	93,2	92,0	98,9	93,3	94,0	91,3
	Харківська область								
2010	88,7	82,4	110,7	85,1	80,2	110,8	94,3	86,5	110,6
2015	97,0	97,0	97,1	93,8	93,9	92,6	102,9	103,4	101,4
2020	98,2	99,1	92,7	102,2	102,8	97,5	90,1	90,5	88,5
2021	98,1	100,4	84,3	100,4	101,9	87,1	92,9	96,4	81,5
2022*	46,3	47,2	39,4	46,5	46,8	42,9	45,7	48,3	35,7
2023*	139,9	141,0	129,8	139,9	141,3	122,9	139,9	140,2	138,3
2024*	101,2	99,6	117,0	105,8	104,0	130,2	89,7	87,4	102,4
2025*	дані ще не оприлюднені								

Джерело: узагальнено автором на основі [33;49]

* Дані наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.
Дані можуть бути уточнені.

Аналіз індексів сільськогосподарської продукції України та Харківської області у 2010–2025 роках (табл. 2.5) свідчить про значну залежність розвитку аграрного виробництва від економічних і воєнних чинників. В Україні найбільш суттєве зростання виробництва спостерігалось у 2021 році, коли індекс сільськогосподарської продукції в господарствах усіх категорій становив 116,4 %, а підприємств – 122,2 %. У 2022 році внаслідок повномасштабної війни відбулося різке скорочення виробництва до 74,7 %, після чого у 2023 році спостерігалось часткове відновлення (111,1 %), тоді як у 2024–2025 роках темпи розвитку залишалися нестабільними. Для Харківської області негативний вплив воєнних дій виявився значно сильнішим: у 2022 році індекс сільськогосподарської продукції скоротився до 46,3 %, що більш ніж удвічі нижче рівня попереднього року. Водночас уже у 2023 році відбулося суттєве відновлення виробництва (139,9 %), а у 2024 році підприємства області перевищили довоєнний рівень приросту (105,8 %), що свідчить про високу адаптивність аграрного сектору регіону.

У 2025 році зернові та зернобобові культури посіяно на площі 11,8 млн га, що на 5,8% більше порівняно з 2024 роком. Лідер серед регіонів стала Одеська область – 1,2 млн га. Найбільше по Україні засіяно під пшеницю – 5,2 млн га та кукурудзи – 4,5 млн га. Технічні культури займають площу 8,8 млн га, що на 6,5% менше порівняно з 2024 роком. Найбільші посівні площі у Дніпропетровській та Кіровоградській областях. Лідери серед технічних культур, соняшник – 5,2 млн га та соя – 2,1 млн га [49]. У 2025 році обсяг зерна і насіння, що є у наявності у підприємств, які здійснюють його зберігання та переробку, та підприємств, які його вирощують демонструють часткове зниження порівняно з попередніми піками, при цьому в межах року зберігається тенденція до коливань. Максимум сягає приблизно 22 592,0 тис. тонн в грудні місяці, а мінімальні значення – близько 4 648,0 тис. тонн в червні. Це може свідчити про зміну балансу між виробництвом, логістикою, переробкою та використанням запасів. Запаси зерна і насіння у сфері зберігання та переробки є домінуючими порівняно з виробничою складовою. Їх величина формується

сезонно та варіює протягом року, найбільші піки запасів припадають на періоди активної заготівлі, тоді як у другій частині року відбувається їх перерозподіл. У 2025 році рівень пікових значень є нижчим, що відображає потенційні зміни у виробничо-логістичних умовах та структурі ринку зерна.

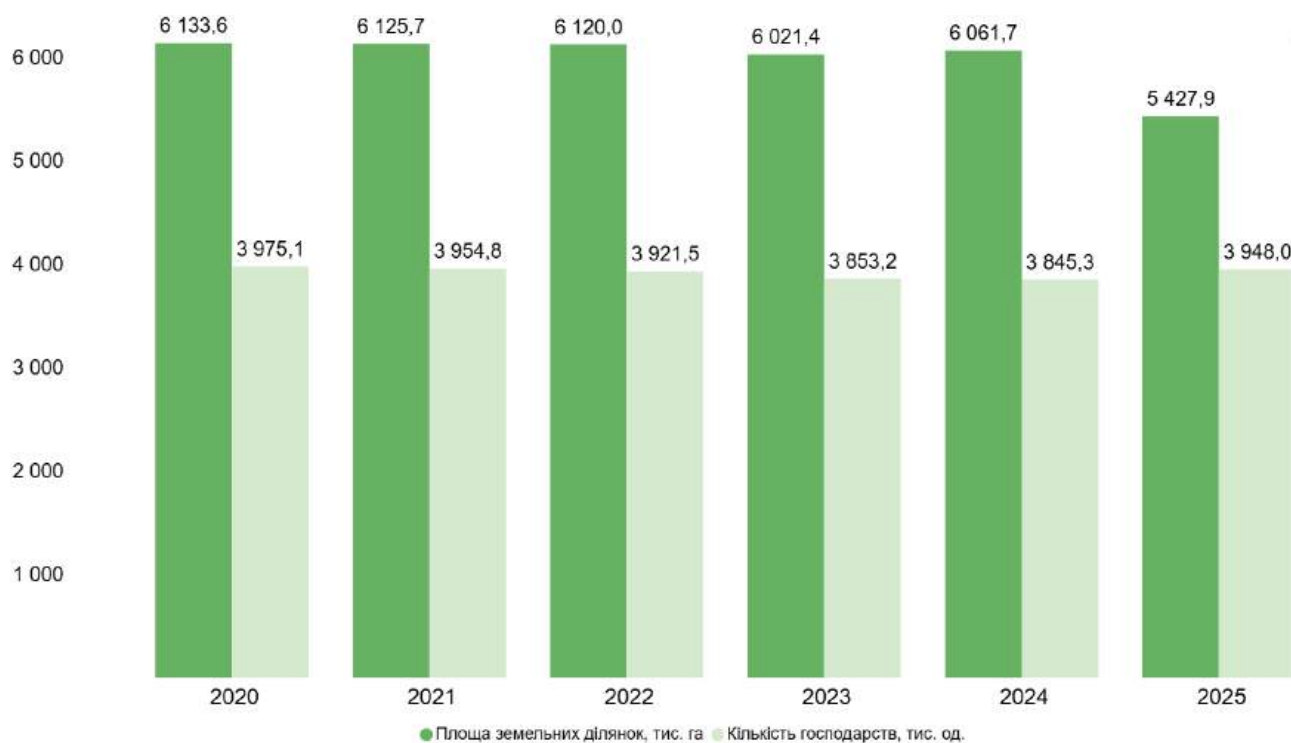


Рис. 2.5. Площа у користуванні та кількість особистих селянських господарств в Україні за 2020-2025 роки

Джерело: узагальнено автором на основі [49]

Дані за 2020-2025 роки показують, що особисті селянські господарства залишаються важливою складовою аграрного сектору, однак спостерігається переважно тенденція до скорочення як за площею земельних ділянок, так і за чисельністю господарств. Так, площа земельних ділянок зменшується з 6 133,6 тис. га у 2020 р. до 6 061,7 тис. га у 2024 р., після чого у 2025 р. скорочується ще до 5 427,9 тис. га. Це свідчить про втрату частини залучених земель або їх вибуття/перерозподіл. Водночас кількість господарств демонструє відносну стабільність протягом 2020-2022 років (з 3 975,1 тис. од. у 2020 р. до 3 921,5 тис. од. у 2022 р.) з подальшим зниженням у 2023-2024 рр. (до 3 853,2 та 3 845,3 тис. од. відповідно). У 2025 році фіксується помітне зменшення до 3 948,0 тис. од. Тенденція до скорочення господарств зберігається. Отже, загалом за 2020-2025 роки в особистих селянських господарствах простежується скорочення

ресурсної бази (насамперед земель), що супроводжується скороченням кількості господарств. Це може свідчити про вплив нестабільності економічних умов та змін у доступі до земельних ресурсів (зокрема в період воєнних викликів і адаптації до повоєнного відновлення) [110, с.258].

Таблиця 2.5

Частка продукції сільського господарства, виробленої основними категоріями господарств України у постійних цінах 2021 року, %

Роки	Продукція с.г. всього		Продукція тваринництва		Продукція рослинництва	
	Підприємства	Гос-ва населення	Підприємства	Гос-ва населення	Підприємства	Гос-ва населення
2010	56,4	43,6	40,1	59,9	62,8	37,2
2015	63	37	47	53	67,8	32,2
2020	66	34	51,8	48,2	69,9	30,1
2021	69,3	30,7	53,2	46,8	72,8	27,2
2022	66,9	33,1	55,5	44,5	70	30
2023	70,2	29,8	58	42	73	27
2024	71	29	60,9	39,1	73,5	26,5
2025	71,5	28,5	62,8	37,2	73,7	26,3

Джерело: узагальнено автором на основі [49]

У розрізі видів продукції тенденції також є нерівномірними. Для тваринництва частка підприємств збільшилася з 40,1% (2010 р.) до 62,8% (2025 р.), тоді як господарства населення зменшилися з 59,9% до 37,2%. Це свідчить про поступовий зсув виробництва тваринницької продукції від домогосподарств до організованого сектору. У рослинництві спостерігається більш стабільна перевага підприємств, частка підприємств зросла з 62,8% (2010 р.) до 73,7% (2025 р.), а господарств населення скоротилася з 37,2% до 26,3%. Водночас у рослинництві частка господарств населення має більш плавну динаміку, ніж у тваринництві. Обсяг виробництва сільськогосподарської продукції в 2025р. в Харківській області порівняно із 2024р. зменшився на 7,3%.

У 2025 році структура сільського господарства України характеризується переорієнтацією на вирощування олійних культур (соя, ріпак, соняшник), які конкурують за площі з зерновими (Додаток І; К). Виробництво продукції рослинництва впало на 7,5%, а тваринництва – на 4,1%, при цьому загальний обсяг скоротився на 6,8% порівняно з 2024 роком. Найбільше падіння виробництва зафіксовано в Донецькій (-44,7%), Херсонській (-33,7%) та

Дніпропетровській (-21,2%) областях. Рослинництво в 2025 році продовжує бути пріоритетним через високу рентабельність олійних культур. Площі під олійними (соняшник, соя, ріпак) зрівнялися з площами під зерновими. У структурі експорту домінують зернові (кукурудза, пшениця) та олійні (соняшникова олія). А от тваринництво з кожним роком зазнає кризових явищ, особливо в господарствах населення, де виробництво молока стрімко скорочується. Проте великі підприємства намагаються стабілізувати виробництво молока. Лідерами регіонами з виробництва молока у 2025 році є Полтавська, Черкаська, Хмельницька, Чернігівська та Вінницька області. Плодоягідне виробництво переважало в Черкаській, Хмельницькій, Чернівецькій, Одеській та Вінницькій областях. Найбільші втрати посівних площ та обсягів виробництва в 2025 році спостерігаються у прифронтових областях (Херсонській та Донецькій областях) [106]. Формування запасів зерна є важливим для забезпечення продовольчої безпеки, такої її складової, як стабільність у фізичної доступності продовольства. На рис. 2.6 подано кількість зерна і насіння, що є у наявності у підприємств України, які здійснюють його зберігання та переробку, та підприємства, які його вирощують тис.тонн за 2021, 2023-2025 роки

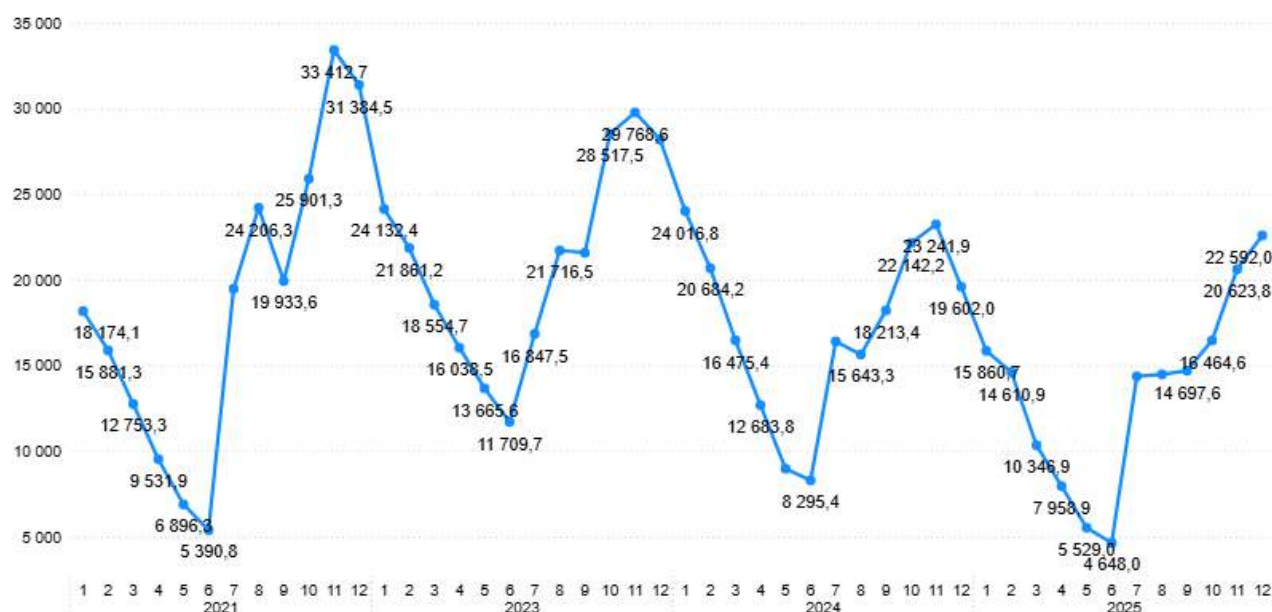


Рис. 2.6. Кількість зерна і насіння, що є у наявності у підприємств України, які здійснюють його зберігання та переробку, та підприємства, які його вирощують тис.тонн за 2021, 2023-2025 роки

Джерело: узагальнено автором на основі [49]

У 2021 році зафіксовано найвищі пікові значення, у період активної заготівлі та формування запасів обсяги на підприємствах вирощування/зберігання/переробки досягали рівня приблизно 33 412,7 тис. тонн, тоді як у період спаду вони знижувалися до приблизно 6 898,3 тис. тонн. Це вказує на суттєву залежність запасів від ринкової кон'юнктури та сезонності надходження сировини. У 2023 році спостерігається збереження високого рівня запасів із формуванням нового пікового значення близько 31 384,5 тис. тонн, але загалом рівень коливань лишається досить широким. У 2024 році також відмічається значне нарощування запасів з піком близько 29 786,6 тис. тонн, після чого спостерігається подальше спадання до нижчих рівнів.

Харківська область традиційно належить до провідних аграрних регіонів України та відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави. Завдяки значному земельному фонду, сприятливим природно-кліматичним умовам, розвиненій аграрній інфраструктурі та потужному виробничому потенціалу регіон є одним із ключових виробників сільськогосподарської продукції в країні (Додаток Л; М; Н). Частка Харківської області в загальному виробництві продукції сільського господарства у постійних цінах 2021 року за 2010-2025 роки представлена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Частка Харківської області (господарства усіх категорій) в загальному виробництві продукції сільського господарства у постійних цінах 2021 року за 2010-2025 роки

Роки	Продукція с.г. всього	Продукція тваринництва	Продукція рослинництва
2010	5,0	5,0	4,9
2015	7,0	6,4	4,5
2020	7,0	6,4	4,1
2021	5,8	5,4	3,7
2022	3,8	3,3	1,6
2023	4,7	4,2	2,1
2024	4,9	4,4	2,5
2025	4,8	4,4	2,5

Джерело: узагальнено автором на основі [49]

Аналіз табл. 2.10 підтверджує, що з 2022 року Харківська область втратила вагому частку в національному виробництві продукції сільського

господарства, причому найбільше постраждала структура рослинництва, тоді як у тваринництві відновлення є відносно стійкішим, але все одно нижчим від показників 2010-2021 рр. Частки Харківської області у загальному виробництві продукції сільського господарства України (у постійних цінах 2021 року) протягом 2010-2021 рр. загалом залишалася понад 5%, демонструючи відносну стабільність на рівні 5,0-7,0%. Найвищих значень до початку повномасштабного загострення досягнуто у 2020 році (7,0%), тоді як у 2010-2013 рр. показники коливалися в межах 5,0-6,8%. Починаючи з 2022 року спостерігається різке скорочення частки області, з 5,8% у 2021 р. до 3,8% у 2022 р. У подальші роки (2023-2025) відбувається часткова стабілізація, але рівень залишається нижчим за довоєнні значення (4,7-4,9% у 2023-2024 та 4,8% у 2025 р.). У структурі за видами продукції також простежується аналогічна тенденція. Частка тваринництва зменшилась з 5,4% (2021) до 3,3% (2022) з подальшим відновленням до 4,2-4,4% у 2023-2025 рр.. Частка рослинництва зазнала найбільшого падіння, з 3,7% (2021) до 1,6% (2022), а відновлення до 2,1–2,5% у 2023–2025 рр. є недостатнім для повернення до довоєнного рівня.

Агропромисловий комплекс Харківської області є важливою складовою регіональної економіки та забезпечує формування значної частини валового регіонального продукту. Область характеризується високим рівнем освоєння сільськогосподарських угідь, серед яких переважають родючі чорноземи, що створює сприятливі умови для розвитку рослинництва та тваринництва.

Провідною галуззю аграрного сектору Харківщини є рослинництво. Регіон спеціалізується на вирощуванні зернових та зернобобових культур, насамперед пшениці, ячменю, кукурудзи, а також соняшнику, який є однією з основних експортно орієнтованих культур. Значні площі сільськогосподарських угідь та впровадження сучасних агротехнологій забезпечують високий виробничий потенціал аграрних підприємств області. Виробництво сільськогосподарських культур в Харківській області за категоріями господарств на 1 грудня 2025 року подано в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Виробництво сільськогосподарських культур в Харківській області за категоріями господарств на 1 грудня 2025 року

	Площа зібрана, га	Обсяг виробництва (валовий збір), т	Урожайність, ц з 1 га площі зібраної
Господарства усіх категорій			
Культури зернові та зернобобові ²	640835	2288938	35,7
у тому числі			
пшениця	351113	1255210	35,7
ячмінь	65448	199057	30,4
кукурудза на зерно	184969	742200	40,1
Соняшник ²	500704	971634	19,4
Ріпак озимий та кольза (ріпак ярий)	2634	8667	32,9
Соя	41502	76479	18,4
Картопля	24692	360970	146,2
Культури овочеві відкритого ґрунту	21416	360494	168,3
Культури плодові та ягідні	...	27295 ³	...
Підприємства			
Культури зернові та зернобобові ²	462791	1721774	37,2
у тому числі			
пшениця	301574	1096651	36,4
ячмінь	16751	54988	32,8
кукурудза на зерно	113914	492797	43,3
Соняшник ²	445484	870030	19,5
Ріпак озимий та кольза (ріпак ярий)	2634	8667	32,9
Соя	40420	75267	18,6
Картопля	32	930	294,2
Культури овочеві відкритого ґрунту	453	16863	371,8
Культури плодові та ягідні	...	к ³	...
Господарства населення			
Культури зернові та зернобобові ²	178043	567164	31,9
у тому числі			
пшениця	49539	158559	32,0
ячмінь	48697	144069	29,6
кукурудза на зерно	71055	249403	35,1
Соняшник ²	55220	101605	18,4
Ріпак озимий та кольза (ріпак ярий)	—	—	—
Соя	1082	1212	11,2
Картопля	24660	360040	146,0
Культури овочеві відкритого ґрунту	20962	343631	163,9
Культури плодові та ягідні	...	к ³	...

Джерело: узагальнено автором на основі [33]

Аналіз даних свідчить, що у Харківській області станом на 1 грудня 2025 року основну частку виробництва сільськогосподарських культур забезпечують підприємства, особливо у вирощуванні зернових та зернобобових культур. Саме вони мають найбільші посівні площі та вищу врожайність порівняно з господарствами населення (зокрема кукурудзи та пшениці). Зернові культури займають провідне місце у структурі посівів області. Найбільші площі

припадають на пшеницю, кукурудзу та соняшник. Водночас господарства населення відіграють ключову роль у виробництві картоплі та овочів відкритого ґрунту, де спостерігаються значні обсяги виробництва при відносно невеликих площах. Отже, підприємства спеціалізуються переважно на товарному виробництві зернових і технічних культур із вищою врожайністю, тоді як господарства населення зосереджені на вирощуванні овочевої продукції та картоплі для забезпечення внутрішніх потреб і місцевого ринку.

Важливе місце в структурі агропромислового виробництва Харківської області посідає тваринництво, яке представлене скотарством, свинарством та птахівництвом. Незважаючи на складні економічні умови останніх років, підприємства області продовжують забезпечувати виробництво молока, м'яса та іншої продукції тваринного походження, що має важливе значення для продовольчого забезпечення населення. Особливістю Харківської області є поєднання потужного сільськогосподарського виробництва з розвиненим агропромисловим переробним сектором. У регіоні функціонують підприємства борошномельно-круп'яної, олійно-жирової, молокопереробної, м'ясопереробної та харчової промисловості, що сприяє створенню доданої вартості та підвищенню конкурентоспроможності аграрної продукції.

Соціальна відповідальність підприємства неможлива без достатнього економічного потенціалу. Якщо ціни реалізації забезпечують стабільні доходи, підприємства отримують можливість: своєчасно виплачувати заробітну плату; забезпечувати безпечні умови праці; зберігати зайнятість навіть у кризових умовах; інвестувати у професійне навчання персоналу; фінансувати соціальні проекти у сільських громадах; впроваджувати екологічні технології та принципи сталого розвитку. Аналіз індексів цін продукції сільського господарства, реалізованої підприємствами та господарствами населення України у 2020–2025 роках, свідчить про значні коливання цінової кон'юнктури аграрного ринку. Найбільше зростання цін спостерігалось у 2021 році, коли індекс цін реалізації продукції підприємствами досяг 136,0 %, що було зумовлено сприятливою світовою ринковою кон'юктурою та підвищенням попиту на аграрну продукцію.

Таблиця 2.8

Індекси цін продукції сільського господарства, реалізованої підприємствами та господарствами населення України у 2020-2025 роках, % до відповідного періоду попереднього року

Роки	Суб'єкти господарювання	Усього за рік	Продукція рослинництва	Продукція тваринництва
2020	Підприємства	119,2	122,9	103,0
	Господарства населення	112,0	117,0	103,6
2021	Підприємства	136,0	138,0	120,0
	Господарства населення	128,9	131,4	120,6
2022	Підприємства	101,2	98,1	116,2
2023	Підприємства	92,4	87,0	116,2
2025	Підприємства	126,1	127,2	119,2

Джерело: узагальнено автором на основі [49]

У 2022–2023 роках відбулося суттєве уповільнення темпів зростання, а для продукції рослинництва у 2023 році зафіксовано навіть зниження цін (87,0 % до попереднього року), що стало наслідком воєнних дій, логістичних обмежень та ускладнення експорту. Водночас продукція тваринництва протягом усього періоду характеризувалася більш стабільною позитивною динамікою цін. У 2025 році спостерігається відновлення цінової активності, зокрема індекс цін реалізації продукції підприємствами зріс до 126,1 %, що свідчить про поступову стабілізацію аграрного ринку. Отримані результати підтверджують, що зміни цінової кон'юнктури безпосередньо впливають на фінансову стійкість аграрних підприємств, їх інвестиційні можливості та здатність реалізовувати заходи соціальної відповідальності, зокрема забезпечувати належний рівень оплати праці, збереження зайнятості та підтримку розвитку сільських територій. Індекси цін реалізації сільськогосподарської продукції відображають зміну доходів виробників від реалізації продукції. Від рівня цін безпосередньо залежить фінансовий стан підприємств, їх прибутковість, інвестиційні можливості та здатність виконувати соціальні зобов'язання перед працівниками, місцевими громадами та державою. Аналіз динаміки цін є необхідним для обґрунтування економічних передумов формування соціальної відповідальності агробізнесу.

Аналіз наведених даних в табл. 2.9 свідчить про загальну тенденцію зростання середніх цін на основні види сільськогосподарської продукції у 2021–2025 роках. Найбільш суттєве підвищення відбулося у 2024–2025 роках, що може

бути пов'язано з інфляційними процесами, зростанням виробничих витрат, порушенням логістичних ланцюгів та впливом воєнного стану на аграрний сектор.

Таблиця 2.9

Середні ціни продукції сільського господарства, реалізованої підприємствами Харківської області у 2021-2025 рр.

Вид продукції	2021	2022	2023	2024	2025	2025 у % до 2021 р.
Культури зернові та зернобобові	4982,6	5684,3	5021,9	6031,7	8383,7	168,3
Насіння культур олійних	13875,4	14428,5	12130,6	16196,7	23147,4	166,8
Культури овочеві	29564,3	33858,2	35558,1	40427,8	40103	135,6
Сільськогосподарські тварини (жива маса)	36542,8	40096,3	44468,1	47182,1	65303,4	178,7
Молоко	9528,7	10747,4	12007,4	14730,6	17329,4	181,9

Джерело: головне управління статистики у Харківській області [33].

Найвищі темпи зростання у 2025 році порівняно з 2021 роком зафіксовано на молоко (181,9 %) та сільськогосподарських тварин у живій масі (178,7 %), що свідчить про значне подорожчання продукції тваринництва. Високі показники приросту також характерні для насіння олійних культур (166,8 %) та зернових і зернобобових культур (168,3 %). Меншими темпами зростали ціни на овочеву продукцію (135,6 %), що може пояснюватися особливостями сезонності та внутрішнього попиту. Загалом динаміка цін відображає складні економічні умови функціонування аграрного сектору в регіоні та свідчить про суттєве підвищення вартості аграрної продукції протягом досліджуваного періоду. Отримані результати підтверджують необхідність удосконалення механізмів державної підтримки аграрних підприємств та впровадження ефективних інструментів стабілізації цінової політики в умовах кризових викликів.

Аналіз кількості зайнятих працівників у суб'єктах господарювання України та Харківської області дозволяє оцінити рівень виконання підприємствами однієї з основних функцій соціальної відповідальності – створення та збереження робочих місць. Забезпечення зайнятості населення є базовою складовою соціальної відповідальності підприємств, оскільки безпосередньо впливає на рівень доходів населення, добробут сільських територій, соціальну стабільність та економічний розвиток держави. Отримані

результати дозволяють оцінити стійкість аграрного сектору як роботодавця в умовах воєнного стану та економічної нестабільності, визначити масштаби втрати робочих місць у різних галузях економіки та порівняти їх із сільським господарством, проаналізувати зміну частки аграрного сектору у загальній структурі зайнятості, що характеризує його внесок у забезпечення соціальної безпеки країни, оцінити рівень соціальної відповідальності аграрних підприємств через їх здатність зберігати трудовий потенціал навіть у кризових умовах та обґрунтувати необхідність державної підтримки підприємств, які забезпечують зайнятість населення та розвиток сільських територій.

Таблиця 2.10

Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності в Україні за 2020-2024 роки

	Роки	усього, осіб	У тому числі			
			підприємства		фізичні особи-підприємці	
			осіб	у % до загального показника	осіб	у % до загального показника
Усього	2020	9057014	6491257	100,0	2565757	100,0
	2021	9056059	6511591	100,0	2544468	100,0
	2022	7606018	5486065	100,0	2119953	100,0
	2023	7514329	5144845	100,0	2369484	100,0
	2024	7532842	5010853	100,0	2429119	100,0
У % 2024 до 2020 року		83,2	77,2	-	94,7	-
Сільське, лісове та рибне господарство	2020	575954	534720	8,3	41234	1,6
	2021	576093	535715	8,2	40378	1,6
	2022	488555	454477	8,3	34078	1,6
	2023	456909	422035	8,2	34874	1,5
	2024	486024	451902	9,0	34122	1,4
У % 2024 до 2020 року		84,4	84,5	+0,7 в.п.	82,8	-0,2 в.п.
Промисловість	2020	2184999	2008233	31,0	176766	6,9
	2021	2167166	1998731	30,7	168435	6,6
	2022	1808528	1675959	30,5	132569	6,3
	2023	1689458	1544024	30,0	145434	6,1
	2024	1647520	1502105	30,0	145415	6,0
У % 2024 до 2020 року		75,4	74,8	-1,0 в.п.	82,3	-0,9 в.п.

Джерело: узагальнено автором на основі [49]

Аналіз даних свідчить, що у 2020–2024 роках загальна кількість зайнятих працівників у суб'єктах господарювання України скоротилася з 9,06 млн до 7,53 млн осіб, або на 16,8 %, що зумовлено наслідками повномасштабної війни, міграцією населення, релокацією підприємств та зниженням економічної активності. У сільському, лісовому та рибному господарстві чисельність

зайнятих зменшилася з 576,0 тис. до 486,0 тис. осіб (на 15,5 %), однак частка галузі у структурі зайнятості підприємств збільшилася з 8,3 % до 9,0 %, що свідчить про її відносно вищу стійкість порівняно з іншими секторами економіки. У промисловості кількість зайнятих скоротилася більш суттєво – з 2,18 млн до 1,65 млн осіб (на 24,6 %), а її частка у загальній зайнятості підприємств знизилася з 31,0 % до 30,0 %. Отримані результати підтверджують, що аграрний сектор залишається одним із ключових роботодавців України та відіграє важливу соціальну роль у забезпеченні зайнятості населення, підтримці економічної стійкості сільських територій і формуванні передумов для реалізації соціально відповідальної діяльності суб'єктів агробізнесу. Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності в Харківській області за 2020-2024 роки подано в табл. 2.11 (Додаток П).

Таблиця 2.11

Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності в Харківській області за 2020-2024 роки

	Роки	Усього, осіб	У тому числі			
			підприємства		фізичні особи-підприємці	
			осіб	у % до загальної кількості	осіб	у % до загальної кількості
Усього	2020	617863	395687	100,0	222176	100,0
	2021	618231	400025	100,0	218206	100,0
	2022	453445	298155	100,0	155290	100,0
	2023	439788	268086	100,0	171702	100,0
	2024	436779	265222	100,0	171557	100,0
У % 2024 до 2020 року		70,7	67,0	-	77,2	-
Сільське, лісове та рибне господарство	2020	29990	26963	6,8	3027	1,4
	2021	31460	28520	7,1	2940	1,3
	2022	20608	18560	6,2	2048	1,3
	2023	19554	17526	6,5	2028	1,2
	2024	19168	17155	6,5	2013	1,2
У % 2024 до 2020 року		63,9	63,6	-0,3 в.п.	66,5	-0,2 в.п.
Промисловість	2020	174269	155734	39,4	18535	8,3
	2021	170009	153179	38,3	16830	7,7
	2022	120192	110514	37,1	9678	6,2
	2023	109174	98340	36,7	10834	6,3
	2024	106466	95665	36,1	10801	6,3
У % 2024 до 2020 року		61,1	61,4	-3,3 в.п.	58,3	-2,0 в.п.

Джерело: узагальнено автором на основі [33]

Аналіз наведених даних свідчить, що протягом 2020-2024 років загальна кількість зайнятих працівників у суб'єктах господарювання Харківської області скоротилася з 617,9 тис. до 436,8 тис. осіб, або на 29,3 %, що насамперед

пов'язано з наслідками повномасштабної війни, міграційними процесами та скороченням економічної активності. У сільському, лісовому та рибному господарстві чисельність зайнятих зменшилася з 29,99 тис. до 19,17 тис. осіб (на 36,1 %), хоча частка галузі у загальній структурі зайнятості залишилася відносно стабільною і становила близько 6,5 %. Найбільшу чисельність працівників продовжує зберігати промисловість, однак і в ній спостерігається скорочення зайнятості на 38,9 % порівняно з 2020 роком. Отримані результати свідчать про суттєві структурні зміни на регіональному ринку праці та підтверджують необхідність реалізації заходів із підтримки підприємництва, збереження робочих місць і підвищення соціальної відповідальності суб'єктів господарювання. Середньомісячна заробітна плата (номінальна) штатного працівника за 2019-2025 роки представлена в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Середньомісячна заробітна плата (номінальна) штатного працівника
України та Харківської області за 2019-2025 роки**

Вид діяльності	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2025 до 2019 р. (рази)
Україна								
Усього	10497	11591	14014	14847	17442	21473	25946	+2,5
Сільське господарство та надання пов'язаних із ними послуг	8738	9734	11733	12243	14184	17630	24034	+2,8
Промисловість	11788	12759	14902	15176	18390	23150	28722	+2,4
Харківська область								
Усього	9081	9968	12051	...	...	...	21591	+2,4
У % по Україні	86,5	86,0	86,0	...	...	...	83,2	...
Сільське господарство та надання пов'язаних із ними послуг	7978	8818	12896	...	...	...	21087	+2,6
У % по Україні	91,3	90,6	109,9	...	...	...	87,7	...
Промисловість	9459	10205	11898	...	...	...	23721	+2,5
У % по Україні	80,2	80,0	79,8	...	...	...	82,6	...

Джерело: узагальнено автором на основі [49; 33]

Аналіз даних за 2019-2025 роки свідчить про стійке зростання середньомісячної номінальної заробітної плати штатних працівників як в Україні загалом, так і в Харківській області. В Україні у 2025 році порівняно з 2019 роком середня заробітна плата зросла приблизно у 2,5 раза і становила 25946 грн, що

підтверджує загальну тенденцію до підвищення доходів населення. Найвищі темпи зростання спостерігаються у сільському господарстві, де оплата праці збільшилася майже у 2,8 раза по Україні та у 2,6 раза в Харківській області. У промисловості зростання також є суттєвим – близько у 2,4-2,5 рази. Водночас рівень заробітної плати у Харківській області залишається нижчим приблизно на 16% за середній по Україні. Варто зауважити, що в 2025 році найвищий рівень заробітної плати був зафіксований в Луганській області 31638 грн, що майже на 30% більше ніж в середньому по економіці України. Отже, динаміка свідчить про позитивні тенденції в оплаті праці, проте зберігається регіональна диференціація доходів.

До початку повномасштабної війни Харківська область входила до числа лідерів за обсягами виробництва зернових і технічних культур та забезпечувала вагомому частку загальнодержавного аграрного виробництва [96, с.58]. Проте воєнні дії суттєво вплинули на функціонування агропромислового комплексу регіону. Частина сільськогосподарських угідь була замінована або зазнала руйнувань, погіршилися логістичні можливості, скоротилися обсяги виробництва окремих видів продукції. Незважаючи на це, аграрні підприємства області продовжують працювати, адаптуючись до нових умов господарювання та забезпечуючи продовольчу стабільність регіону і країни. У післявоєнний період Харківщина має значний потенціал для відновлення та подальшого розвитку агропромислового виробництва. Основними напрямками такого розвитку є впровадження інноваційних технологій, цифровізація аграрного сектору, розвиток органічного виробництва, модернізація переробних підприємств та залучення інвестицій у відновлення сільських територій.

Основним протиріччям розвитку соціальної відповідальності суб'єктів агробізнесу (табл. 2.13) є необхідність одночасного досягнення економічної ефективності, соціальної справедливості та екологічної стійкості в умовах обмежених ресурсів і високого рівня зовнішніх ризиків. Для України ці протиріччя посилюються наслідками повномасштабної війни, інфляційними процесами, дефіцитом трудових ресурсів, необхідністю відновлення сільських територій та адаптацією аграрного сектору до вимог Європейського Союзу.

Основні протиріччя соціально-відповідальної діяльності суб'єктів агробізнесу

Протиріччя	Сутність протиріччя	Прояв у діяльності суб'єктів агробізнесу	Можливі шляхи вирішення
Економічна ефективність ↔ Соціальна відповідальність	Прагнення максимізувати прибуток часто обмежує обсяг соціальних інвестицій	Скорочення витрат на оплату праці, соціальні програми, охорону праці	Інтеграція КСВ у стратегію розвитку підприємства, оцінка довгострокового економічного ефекту
Короткостроковий прибуток ↔ Сталий розвиток	Орієнтація на швидкий фінансовий результат суперечить довгостроковим соціальним та екологічним інвестиціям	Виснаження земель, економія на екологічних заходах	Запровадження ESG-підходів, довгострокове стратегічне планування
Інтенсивне виробництво ↔ Збереження природних ресурсів	Необхідність підвищення урожайності може погіршувати стан довкілля	Надмірне використання добрив, пестицидів, деградація ґрунтів	Екологізація виробництва, точне землеробство, органічні технології
Автоматизація виробництва ↔ Збереження зайнятості населення	Цифровізація скорочує потребу у робочій силі	Зменшення кількості робочих місць у сільській місцевості	Перепідготовка персоналу, створення нових високотехнологічних робочих місць
Інтереси підприємства ↔ Інтереси територіальної громади	Бізнес не завжди враховує потреби місцевого населення	Конфлікти щодо використання земель, екологічного навантаження	Соціальне партнерство, консультації із громадами, соціальні угоди
Інвестиції у розвиток ↔ Фінансові можливості підприємства	Недостатність фінансових ресурсів стримує реалізацію програм КСВ	Відсутність фінансування соціальних та екологічних проєктів	Державні стимули, грантові програми, ESG-фінансування
Прозорість діяльності ↔ Комерційна конфіденційність	Відкритість інформації може суперечити захисту комерційних інтересів	Обмежене розкриття нефінансової інформації	Запровадження нефінансової звітності відповідно до міжнародних стандартів
Вимоги міжнародних ринків ↔ Реальні можливості аграрних підприємств	Міжнародні стандарти соціальної відповідальності потребують значних ресурсів	Складність впровадження ESG, ISO 26000, GRI малими підприємствами	Поетапне впровадження стандартів, державна підтримка та консультаційний супровід
Економічне зростання ↔ Соціальна справедливість	Зростання доходів підприємства не завжди супроводжується покращенням добробуту працівників	Нерівність доходів, низький рівень соціального захисту	Розвиток соціального партнерства, справедлива система оплати праці
Глобальна конкурентоспроможність ↔ Регіональний розвиток	Орієнтація на глобальні ринки може зменшувати увагу до розвитку місцевих територій	Скорочення соціальних інвестицій у громади	Формування програм корпоративного розвитку територій
Цифровізація агробізнесу ↔ Цифрова нерівність	Впровадження цифрових технологій випереджає рівень цифрових компетентностей працівників	Низька ефективність використання цифрових сервісів	Підвищення цифрової грамотності, навчання персоналу
Добровільність КСВ ↔ Необхідність державного регулювання	Соціальна відповідальність є добровільною, але суспільство очікує її обов'язкового виконання	Формальний характер окремих програм КСВ	Удосконалення нормативної бази, економічне стимулювання соціально відповідальної діяльності

Джерело: узагальнено автором на основі власних досліджень

Подолання зазначених протиріч потребує переходу від епізодичних соціальних ініціатив до системної моделі соціальної відповідальності, у якій економічна результативність підприємства розглядається не як альтернатива соціальним та екологічним зобов'язанням, а як фінансова основа їх довгострокової реалізації. Важливими напрямками такого переходу є інтеграція принципів ESG у систему корпоративного управління, розвиток людського капіталу, підтримка місцевих громад, впровадження ресурсозберігаючих технологій та формування прозорої системи нефінансової звітності. Це забезпечить підвищення конкурентоспроможності аграрного бізнесу, зміцнення довіри заінтересованих сторін і сприятиме сталому розвитку аграрного сектору України.

2.3. Аналіз ефективності соціальної відповідальності аграрного бізнесу

Соціальна відповідальність суб'єктів агробізнесу є одним із ключових чинників забезпечення сталого розвитку аграрного сектору, підвищення конкурентоспроможності підприємств та зміцнення соціально-економічної стійкості сільських територій. У сучасних умовах господарювання, що характеризуються впливом воєнних дій, економічною нестабільністю, глобальними кліматичними змінами та інтеграцією України до європейського економічного простору, соціальна відповідальність виходить за межі добровільної ініціативи підприємств і стає важливою складовою їх довгострокової стратегії розвитку.

Ефективність соціальної відповідальності аграрного бізнесу визначається не лише реалізацією окремих соціальних або благодійних проєктів, а й здатністю підприємств забезпечувати стабільну зайнятість населення, гідний рівень оплати праці, безпечні умови праці, екологічно відповідальне виробництво, розвиток людського капіталу, підтримку місцевих громад та створення економічної доданої вартості. Саме тому оцінювання соціальної відповідальності потребує комплексного аналізу системи економічних, соціальних та екологічних

показників, які характеризують результати діяльності суб'єктів агробізнесу.

Аналіз виробничих витрат є важливою складовою дослідження соціальної відповідальності суб'єктів агробізнесу, оскільки він відображає економічні можливості підприємств виконувати свої соціальні, екологічні та управлінські зобов'язання. Рівень виробничих витрат визначає собівартість продукції, прибутковість господарської діяльності та обсяг фінансових ресурсів, які можуть бути спрямовані на реалізацію принципів корпоративної соціальної відповідальності. Дослідження цього показника дозволяє: оцінити економічну стійкість аграрних підприємств в умовах зростання витрат; визначити можливості підприємств щодо забезпечення гідного рівня оплати праці, соціального захисту працівників та збереження зайнятості; оцінити фінансовий потенціал для інвестування у безпечні умови праці, екологічні технології, модернізацію виробництва та розвиток людського капіталу; проаналізувати ефективність використання ресурсів як одного з принципів сталого розвитку; визначити вплив зростання виробничих витрат на конкурентоспроможність підприємств і їх здатність підтримувати соціальні ініціативи.

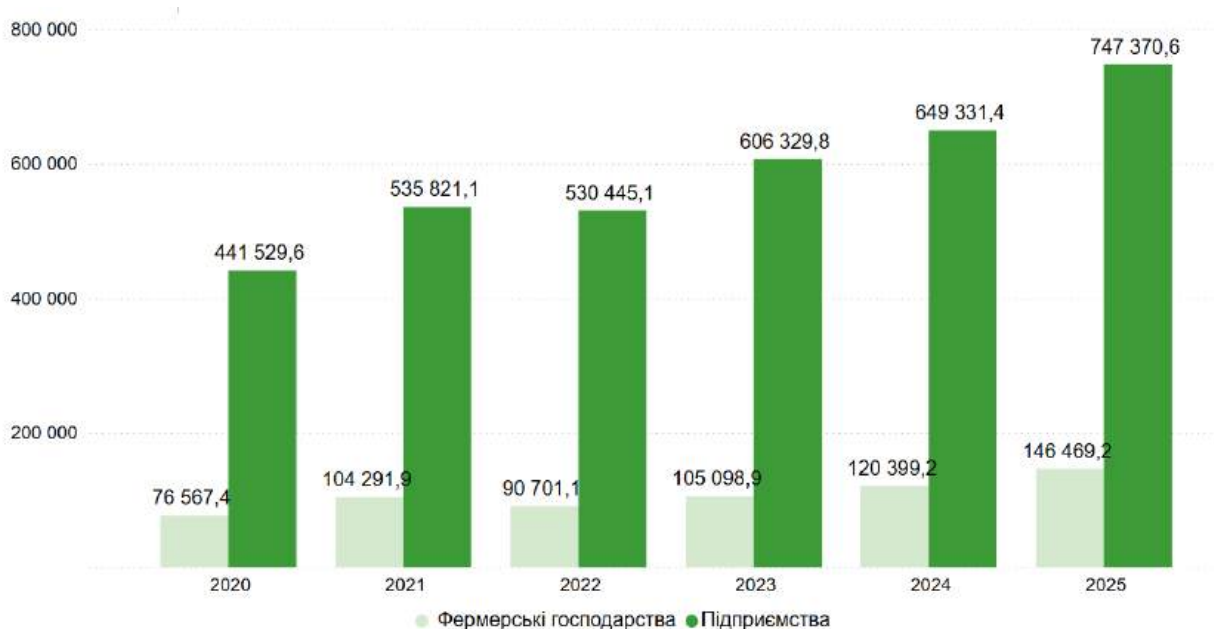


Рис. 2.7. Витрати на виробництво продукції (робіт, послуг) сільського господарства в Україні за 2020-2025 роки, млн.грн.

Джерело: узагальнено автором на основі [49]

Аналіз даних свідчить про стійку тенденцію до зростання виробничих

витрат у сільському господарстві України протягом 2020–2025 років. Витрати сільськогосподарських підприємств збільшилися з 441,5 млрд грн у 2020 році до 747,4 млрд грн у 2025 році, або майже на 69 %, тоді як витрати фермерських господарств зросли з 76,6 млрд грн до 146,5 млрд грн, що відповідає приросту близько 91 %. Незважаючи на певне скорочення витрат у 2022 році, вже з 2023 року спостерігається їх стабільне зростання, що зумовлено підвищенням вартості матеріально-технічних ресурсів, енергоносіїв, логістики, оплати праці та необхідністю адаптації виробництва до умов воєнного часу. Отримані результати свідчать про значне підвищення ресурсомісткості аграрного виробництва та необхідність підвищення ефективності використання виробничих ресурсів. Виробничі витрати є одним із базових економічних показників, що характеризує фінансові можливості суб'єктів агробізнесу реалізовувати соціально відповідальну діяльність. Комплексний аналіз цього показника разом із продуктивністю праці, доданою вартістю, фінансовими результатами, рівнем зайнятості та оплати праці дозволяє об'єктивно оцінити ефективність соціальної відповідальності аграрного бізнесу та обґрунтувати напрями її подальшого підвищення.

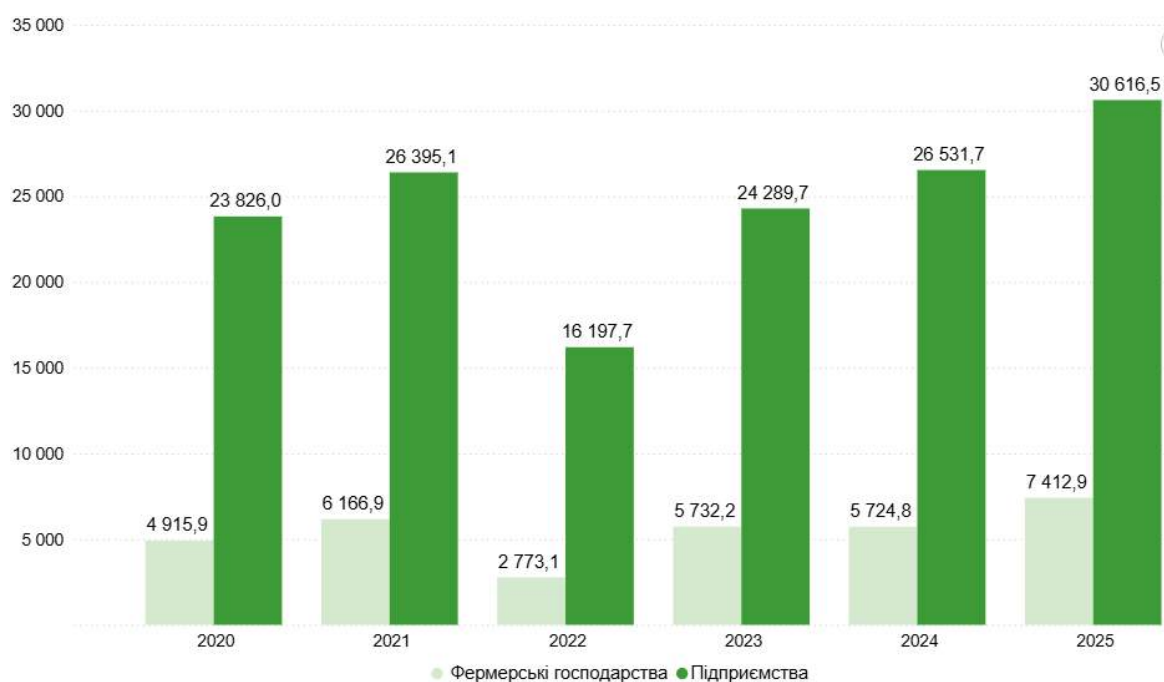


Рис. 2.8. Витрати на виробництво продукції (робіт, послуг) сільського господарства в Харківській області за 2020-2025 роки, млн.грн.

Джерело: узагальнено автором на основі [33]

Аналіз динаміки витрат на виробництво продукції (робіт, послуг) сільськогосподарства Харківської області у 2020–2025 роках свідчить про їх загальне зростання, незважаючи на суттєвий спад у 2022 році, спричинений активними бойовими діями, тимчасовою окупацією частини території області, руйнуванням виробничої інфраструктури та скороченням обсягів сільськогосподарського виробництва. Витрати сільськогосподарських підприємств збільшилися з 23,8 млрд грн у 2020 році до 30,6 млрд грн у 2025 році, або на 28,4 %, тоді як витрати фермерських господарств зросли з 4,9 млрд грн до 7,4 млрд грн, що відповідає приросту 50,8 %. Починаючи з 2023 року спостерігається поступове відновлення виробничої діяльності та нарощування витрат, що свідчить про адаптацію аграрного сектору регіону до сучасних умов господарювання. Отримані результати підтверджують, що навіть в умовах значних економічних і воєнних викликів аграрні підприємства Харківської області зберігають виробничий потенціал та продовжують забезпечувати функціонування галузі, створюючи передумови для відновлення економіки регіону й реалізації соціально відповідальної діяльності.

Для комплексного оцінювання використовуються показники зайнятості, чисельності найманих працівників, середньої заробітної плати, доданої вартості, індексів цін реалізації сільськогосподарської продукції, фінансових результатів діяльності підприємств та інших соціально-економічних індикаторів. Такий підхід дозволяє встановити взаємозв'язок між економічною ефективністю діяльності аграрних підприємств та рівнем виконання ними соціальних зобов'язань перед працівниками, місцевими громадами, державою й іншими заінтересованими сторонами. Аналіз ефективності соціальної відповідальності аграрного бізнесу є необхідною складовою дослідження, оскільки дозволяє кількісно оцінити внесок аграрних підприємств у забезпечення економічного зростання, підвищення добробуту населення, розвиток сільських територій та досягнення цілей сталого розвитку, що формує наукове підґрунтя для розроблення ефективної політики підвищення соціальної відповідальності суб'єктів агробізнесу. Продуктивність праці є одним із ключових показників

оцінювання ефективності соціальної відповідальності аграрного бізнесу, оскільки вона відображає результативність використання людського капіталу та ефективність управління трудовими ресурсами. Висока продуктивність праці створює економічні передумови для реалізації соціально відповідальної політики підприємств: забезпечення конкурентоспроможної заробітної плати, створення безпечних умов праці, інвестування у професійний розвиток працівників, впровадження сучасних технологій та збереження зайнятості. Крім того, зростання продуктивності праці сприяє підвищенню фінансової стійкості підприємств, збільшенню доданої вартості та формуванню ресурсів для реалізації соціальних і екологічних програм.

Продуктивність праці в підприємствах України та Харківської області, які здійснювали сільськогосподарську діяльність за 2010-2025 роки проаналізована в табл. 2.14. Продуктивність праці є ключовим показником економічної ефективності підприємства. Соціально відповідальний бізнес має забезпечувати не лише прибутковість, а й гідні умови праці, справедливу оплату та стабільну зайнятість. Зростання продуктивності створює фінансову основу для реалізації соціальних програм, інвестицій у безпеку праці та розвиток персоналу. Результати аналізу свідчать, що у 2010–2025 роках продуктивність праці в аграрному секторі України загалом мала тенденцію до зростання. Незважаючи на тимчасове зниження у 2022 та 2024 роках, вже у 2025 році продуктивність праці досягла 2 010,2 тис. грн на одного зайнятого, що на 6,6 % більше порівняно з попереднім роком. Найвищі темпи зростання характерні для рослинництва, тоді як продуктивність праці у тваринництві змінювалася більш рівномірно. У Харківській області після значного зростання у 2022–2024 роках у 2025 році спостерігається певне зниження продуктивності праці в сільськогосподарському виробництві до 2 077,5 тис. грн на одного зайнятого, що пояснюється наслідками воєнних дій, зміною структури виробництва та використання трудових ресурсів. Загалом отримані результати свідчать про збереження високого потенціалу аграрного сектору щодо підвищення ефективності використання праці навіть в умовах економічних викликів.

Таблиця 2.14

Продуктивність праці в підприємствах України та Харківської області, які здійснювали сільськогосподарську діяльність за 2010-2025 роки¹

Роки	На 1 зайнятого у сільськогосподарському виробництві у постійних цінах 2021 року, тис.грн.			У % до попереднього року		
	сільськогосподарське виробництво	рослинництво	тваринництво	сільськогосподарське виробництво	рослинництво	тваринництво
Україна						
2010	736,6	839,6	495,5	100,9	97,2	116,3
2015	1204,3	1295,5	899,5	98,2	95,9	106,6
2016	1475,2	1573,4	1095,9	122,5	121,5	121,8
2017	1457,1	1522,9	1186,4	98,8	96,8	108,3
2018	1672,0	1758,9	1303,2	114,7	115,5	109,8
2019	1787,5	1863,3	1453,1	106,9	105,9	111,5
2020	1650,7	1670,9	1558,8	92,3	89,7	107,3
2021	1967,2	2036,2	1618,3	119,2	121,9	103,8
2022 ²	1682,7	1667,9	1757,2	85,5	81,9	108,6
2023 ²	2112,0	2143,8	1955,6	125,5	128,5	111,3
2024 ²	1885,7	1856,2	2055,6	89,3	86,6	105,1
2025 ²	2010,2	2001,0	2055,6	106,6	107,8	99,9
Харківська область						
2020	1025,1	1123,5	593,8	109,3	108,6	110,1
2021	944,2	1052,6	472,7	92,1	93,7	79,6
2022 ²	1384,3	1460,5	861,9	146,6	138,8	182,3
2023 ²	2025,5	2204,1	972,8	146,3	150,9	112,9
2024 ²	2148,4	2305,8	1231,0	106,1	104,6	126,5
2025 ²	2077,5	2220,5	1238,6	96,7	96,3	100,6

Джерело: узагальнено автором на основі [49; 33]

¹ Розрахована шляхом ділення продукції сільського господарства в постійних цінах 2021 р., виробленої в сільськогосподарських підприємствах, на кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, в сільськогосподарських підприємствах.

² Дані наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії. Дані можуть бути уточнені.

Аналіз доданої вартості (табл. 2.15) є одним із ключових елементів оцінювання соціальної відповідальності суб'єктів агробізнесу, оскільки саме цей показник відображає економічну основу реалізації соціальних, екологічних та управлінських ініціатив підприємств. Соціально відповідальний бізнес повинен не лише отримувати прибуток, а й створювати нову економічну цінність, яка забезпечує добробут працівників, розвиток сільських територій та формування фінансових ресурсів для реалізації програм корпоративної соціальної відповідальності. Дослідження доданої вартості дозволяє: оцінити економічний внесок аграрного сектору у розвиток національної економіки; визначити фінансовий потенціал підприємств для реалізації соціально відповідальної діяльності; проаналізувати здатність суб'єктів агробізнесу забезпечувати гідний рівень оплати праці, створення та збереження робочих місць, інвестування у розвиток персоналу та покращення умов праці; оцінити можливості фінансування екологічних заходів, інновацій та розвитку сільських громад; визначити роль фізичних осіб-підприємців у створенні економічної доданої вартості та розвитку місцевої економіки; встановити взаємозв'язок між економічною ефективністю діяльності підприємств і рівнем їх соціальної відповідальності.

Таблиця 2.15

Додана вартість за витратами виробництва суб'єктів господарювання України за видами економічної діяльності за 2020-2024 роки

Роки	Усього, тис.грн	з них фізичні особи- підприємці, тис.грн	у % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності
Усього по економіці			
2020	3294768464,7	257624371,3	7,8
2021	4594232280,4	342303997,1	7,5
2022	3947735837,3	35103421,5	0,9
2023	4838907049,6	44246106,2	0,9
2024	4704391993,2	49311917,0	1,1
Сільське господарство, мисливство та надання пов'язаних із ними послуг			
2020	260183233,8	5036111,5	1,9
2021	511691410,4	6488591,6	1,3
2022	262638103,6	639496,6	0,2
2023	229039898,6	973739,6	0,4
2024	283488787,1	1438484,5	0,5

Джерело: узагальнено автором на основі [49]

Результати аналізу свідчать, що у 2020–2024 роках додана вартість суб'єктів господарювання України зросла з 3,29 трлн грн до 4,70 трлн грн, що характеризує поступове відновлення економічної активності після кризових явищ та адаптацію бізнесу до умов воєнного часу. У сільському господарстві, мисливстві та наданні пов'язаних із ними послуг динаміка була менш стабільною: після значного зростання у 2021 році до 511,7 млрд грн у наступні роки спостерігалось скорочення, однак у 2024 році додана вартість знову збільшилася до 283,5 млрд грн. Частка фізичних осіб-підприємців у формуванні доданої вартості аграрного сектору також змінювалася, що свідчить про трансформацію структури аграрного виробництва та посилення ролі різних організаційно-правових форм господарювання.

В табл. 2.16 подано дані про чистий прибуток (збиток) підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства (без урахування банків) за 2010-2024 роки. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємств України у 2010–2024 роках свідчить про суттєвий вплив економічних криз і воєнних подій на їх прибутковість. Після збиткових результатів 2013-2015 років більшість підприємств відновила прибуткову діяльність, а у 2024 році чистий прибуток досяг 6,65 трлн грн, при цьому частка прибуткових підприємств зросла до 71,5 %. Аналогічна тенденція спостерігається у сільському господарстві, мисливстві та наданні пов'язаних із ними послуг, де після скорочення фінансових результатів у 2022 році через наслідки повномасштабної війни вже у 2023–2024 роках відбулося їх суттєве відновлення. У 2024 році чистий прибуток аграрних підприємств становив 164,6 млрд грн, а частка прибуткових підприємств досягла 84,2 %, що значно перевищує середній показник по економіці України.

Отримані результати свідчать про високу фінансову стійкість аграрного сектору та його здатність адаптуватися до кризових умов. Саме фінансова результативність є економічною основою реалізації соціальної відповідальності суб'єктів агробізнесу, оскільки забезпечує можливість інвестування у розвиток персоналу, підвищення рівня оплати праці, створення безпечних умов праці,

підтримку місцевих громад, екологічні заходи та реалізацію програм сталого розвитку. Таким чином, прибутковість підприємств є одним із ключових чинників формування ефективної соціально відповідальної діяльності аграрного бізнесу.

Таблиця 2.16

Чистий прибуток (збиток) підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства за 2010-2024 роки

Роки	Усього				
	чистий прибуток (збиток), тис.грн	підприємства, які одержали прибуток		підприємства, які одержали збиток	
		у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, тис.грн	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, тис.грн
Усього					
2010	13906129,7	57,3	155197596,8	42,7	141291467,1
2011	67797898,9	63,5	208896289,9	36,5	141098391,0
2012	35067276,8	63,0	210607600,6	37,0	175540323,8
2013	-22839743,6	65,0	179259608,7	35,0	202099352,3
2014	-590066944,5	65,5	202704533,9	34,5	792771478,4
2015	-373516013,2	73,3	352980433,4	26,7	726496446,6
2016	29705020,1	73,0	396745355,6	27,0	367040335,5
2017	168752792,7	72,4	515460600,5	27,6	346707807,8
2018	288305468,1	73,9	584358002,5	26,1	296052534,4
2019	523779001,5	73,6	772019623,4	26,4	248240621,9
2020	68054905,5	71,0	599404728,4	29,0	531349822,9
2021	885276479,5	72,9	1117131352,8	27,1	231854873,3
2022	-276277742,8	65,8	639197706,9	34,2	915475449,7
2023	427672584,2	70,7	914694649,7	29,3	487022065,5
2024	665011111,6	71,5	1119954204,3	28,5	454943092,7
Сільське господарство, мисливство та надання пов'язаних із ними послуг (Код за КВЕД-2010А (01))					
2010	17237851,4	69,1	22096598,0	30,9	4858746,6
2011	25252883,8	83,3	30183719,7	16,7	4930835,9
2012	26717537,1	78,4	33573037,2	21,6	6855500,1
2013	14911163,2	80,0	26190975,4	20,0	11279812,2
2014	21391369,2	84,4	51673308,0	15,6	30281938,8
2015	101894399,8	88,7	127531340,7	11,3	25636940,9
2016	89788758,7	88,1	102501591,7	11,9	12712833,0
2017	68239749,8	86,5	88687910,6	13,5	20448160,8
2018	70419570,3	86,5	93256767,7	13,5	22837197,4
2019	92839910,2	83,3	115207790,3	16,7	22367880,1
2020	81465189,0	82,9	107599907,3	17,1	26134718,3
2021	237605849,0	88,7	245777706,7	11,3	8171857,7
2022	84822400,4	78,5	123686820,9	21,5	38864420,5
2023	60478662,6	78,3	94386742,7	21,7	33908080,1
2024	164566253,1	84,2	189992274,7	15,8	25426021,6

Джерело: узагальнено автором на основі [49]

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємств України у 2010–2024 роках свідчить про суттєвий вплив економічних криз і воєнних подій на їх прибутковість. Після збиткових результатів 2013–2015 років більшість підприємств відновила прибуткову діяльність, а у 2024 році чистий прибуток досяг 6,65 трлн грн, при цьому частка прибуткових підприємств зросла до 71,5

%. Аналогічна тенденція спостерігається у сільському господарстві, мисливстві та наданні пов'язаних із ними послуг, де після скорочення фінансових результатів у 2022 році через наслідки повномасштабної війни вже у 2023–2024 роках відбулося їх суттєве відновлення. У 2024 році чистий прибуток аграрних підприємств становив 164,6 млрд грн, а частка прибуткових підприємств досягла 84,2 %, що значно перевищує середній показник по економіці України.

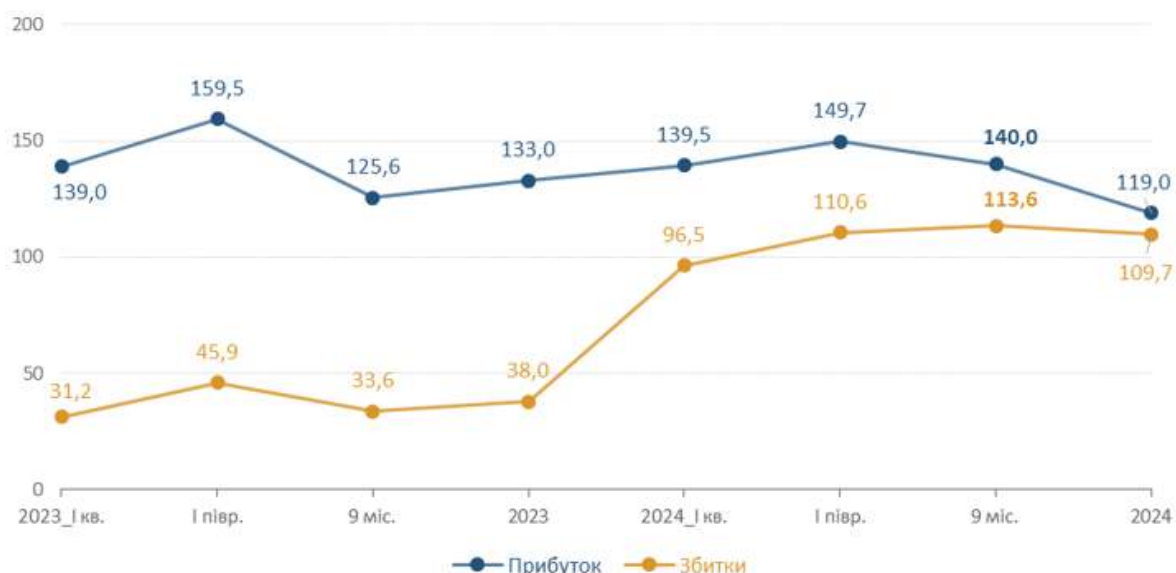


Рис. 2.9. Темпи зростання (зниження) прибутку та збитків підприємств в сільському господарстві України за 2023–2024 рр. (у % до відповідного періоду попереднього року)

Джерело: узагальнено автором на основі [49]

У 2023 році темпи зростання прибутку коливалися від 125,6% до 159,5%, тоді як рівень збитків становив 31,2–45,9%. У 2024 році зафіксовано зниження темпів приросту прибутку до 119,0–149,7% та суттєве зростання збитків до 96,5–113,6%. Це свідчить про погіршення фінансових результатів у 2024 році та посилення економічних ризиків у сільському господарстві.

Аналізуючи рентабельність операційної за видами економічної діяльності за 2010–2024 роки (табл. 2.17) встановлено, що рентабельність є нестабільною та залежить як від виду економічної діяльності, так і від масштабу підприємств (великих, середніх, малих і мікропідприємств), причому в окремих роках спостерігаються переходи від прибутковості до збитковості. У кінцевому підсумку операційна рентабельність підприємств має позитивне значення (особливо у великих і середніх підприємствах), що має про здатність формувати прибуток від основної

діяльності. Натомість у малих та мікропідприємствах частіше проявляється рентабельність і більша вразливість до витрат та продажів ринку: показники можуть сповільнюватися або переходити у від'ємну зону в окремі періоди. Рентабельність всієї діяльності, як правило, нижча за операційну, що логічно пояснюється впливом фінансових витрат, податкового навантаження, курсових коливань та інших складових, не пов'язаних разом з операційною діяльністю.

Таблиця 2.17

Рентабельність операційної та всієї діяльності підприємств за видами економічної діяльності по Україні за 2010-2024 роки

Роки	Рівень рентабельності операційної діяльності підприємств					Рівень рентабельності всієї діяльності підприємств				
	усього	у тому числі				усього	у тому числі			
		великі підприємства	середні підприємства	малі підприємства	з них мікропідприємства		великі підприємства	середні підприємства	малі підприємства	з них мікропідприємства
Усього										
2010	4,0	3,9	5,0	1,8	-3,5	0,5	0,2	2,3	-5,7	-13,9
2011	5,9	6,2	6,0	4,2	0,8	1,8	3,3	1,2	-2,5	-8,0
2012	5,0	5,2	5,0	4,1	-0,1	1,0	0,9	2,2	-3,3	-10,2
2013	3,9	5,0	3,2	2,2	-2,3	-0,7	0,6	-0,1	-6,2	-16,1
2014	-4,1	0,7	-3,6	-17,9	-30,1	-14,2	-11,1	-12,5	-26,5	-40,2
2015	1,0	4,0	0,0	-4,2	-8,2	-7,3	-7,0	-5,0	-13,6	-20,4
2016	7,4	8,8	6,9	5,2	-0,4	0,6	2,4	0,7	-3,6	-11,7
2017	8,8	11,2	7,3	6,5	2,4	3,0	5,2	3,1	-2,0	-8,0
2018	8,1	9,1	7,0	8,3	4,7	4,5	5,2	4,6	2,7	-1,8
2019	10,2	10,3	10,0	10,7	9,3	7,6	6,8	8,6	7,0	3,3
2020	6,2	8,3	5,4	3,9	1,0	0,9	1,0	2,1	-1,8	-5,5
2021	12,6	17,1	7,6	15,0	12,0	10,1	12,8	7,3	11,1	7,4
2022	3,3	5,2	2,4	1,2	-7,0	-3,2	-3,8	-1,5	-6,2	-13,8
2023	8,0	10,0	7,9	4,0	5,5	4,5	5,9	5,7	-0,7	-0,8
2024	5,7	11,1	-0,4	10,1	5,2	5,8	6,0	5,9	5,0	-0,2
Сільське господарство, мисливство та надання пов'язаних із ними послуг Код за КВЕД-201001 (А 01)										
2010	24,4	29,8	25,1	18,7	11,2	17,4	22,0	18,2	12,0	3,7
2011	24,7	к/с	к/с	26,5	24,2	19,3	к/с	к/с	22,4	20,0
2012	22,8	29,7	21,0	23,1	19,8	16,3	24,6	14,0	17,1	13,9
2013	11,7	20,0	8,9	13,1	13,3	8,3	15,3	6,6	8,3	7,3
2014	21,4	23,8	22,0	19,0	15,1	9,2	14,9	7,2	10,1	7,2
2015	43,0	54,3	39,9	41,9	37,1	30,4	45,4	24,4	32,8	31,6
2016	33,6	29,3	32,3	37,6	33,5	25,6	24,7	22,8	30,3	26,9
2017	23,2	24,6	22,0	24,4	24,5	16,5	20,5	16,3	15,8	7,8
2018	18,9	22,9	18,2	18,8	16,5	14,2	21,2	15,2	11,0	7,9
2019	19,8	8,3	27,7	13,5	15,7	16,6	6,1	25,0	9,6	9,0
2020	19,1	16,0	19,6	19,9	18,2	14,0	9,7	14,7	14,9	15,3
2021	41,8	46,3	40,0	42,0	38,2	37,8	42,4	35,5	38,3	35,3
2022	20,7	22,8	20,5	19,8	14,2	13,7	14,5	13,9	13,1	9,8
2023	11,9	14,0	10,5	12,5	12,2	7,9	8,6	6,8	8,8	9,0
2024	23,0	24,0	22,7	22,9	24,5	18,0	15,9	17,7	19,4	21,8
Виробництво харчових продуктів Код за КВЕД-201001 (10)										
2010	3,6	3,6	3,8	-0,3	-5,7	0,1	0,5	0,1	-4,2	-12,4
2011	3,3	5,4	1,3	-0,3	-3,2	0,0	2,3	-2,3	-3,8	-8,0
2012	5,5	9,1	1,7	-0,1	-4,2	1,7	4,8	-1,7	-2,5	-8,8
2013	5,1	8,2	2,2	-1,6	-12,6	1,4	4,1	-0,9	-4,8	-19,1
2014	4,8	9,8	0,4	-4,5	-20,5	-4,5	-2,8	-6,1	-7,9	-24,7
2015	2,7	2,5	3,4	-0,7	-6,6	-3,2	-3,6	-2,7	-3,5	-12,2
2016	3,2	3,7	3,1	0,7	-4,1	-0,9	-0,6	-1,1	-1,4	-6,1
2017	5,0	5,9	4,7	0,6	-4,9	1,3	3,7	1,0	-13,9	-7,9
2018	4,2	5,4	3,1	1,3	-0,8	1,7	2,9	0,6	-0,3	-4,2
2019	3,9	3,6	4,5	1,5	0,1	2,5	2,3	3,0	0,5	-2,3
2020	4,2	5,6	3,3	0,7	-6,3	-0,1	0,0	-0,2	-1,1	-8,9
2021	3,3	3,9	2,8	1,2	-3,0	1,8	2,3	1,5	0,2	-4,1
2022	8,2	10,8	6,4	3,0	-5,3	0,4	0,7	0,5	-2,2	-16,8
2023	8,6	10,3	7,8	3,5	-1,0	3,7	5,2	2,8	0,2	-3,2
2024	6,8	7,4	6,8	3,6	-1,5	3,1	3,2	3,6	-0,4	-13,2

Джерело: узагальнено автором на основі [49]

В окремих кризових роках фіксується зниження рентабельності, особливо в групах з меншими масштабами бізнесу. Великі підприємства впродовж періоду загалом мають вищі та стабільніші рівні рентабельності, що показує кращу фінансову стійкість. Середні підприємства демонструють позитивну динаміку в низці років, але більш чутливі до змін. Малі та мікропідприємства частіше демонструють нижчі показники та випадки від'ємної рентабельності, що означає вищий ризик та залежність від короткострокових факторів (ліквідність, зростання витрат, коливання попиту). Фінансові результати до оподаткування всього по економіці та підприємствах сільського, лісового та рибного господарств за 2023-2024 рік представлені в табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Фінансові результати до оподаткування великих і середніх підприємств всього по економіці та підприємствах сільського, лісового та рибного господарств за 2023-2024 рік

Показники	Усього		Сільське, лісове та рибне господарство	
	2023	2024	2023	2024
Фінансовий результат до оподаткування, млн.грн	776447,5	947266,5	38533,5	92949,1
Прибуток до оподаткування, млн.грн	1025738,5	1220628,8	55822,3	106285,6
Збиток до оподаткування, млн.грн	249190,8	273362,3	17297,7	13336,5
Кількість збиткових підприємств у % до загальної кількості підприємств	22,0	22,1	23,3	11,6

Джерело: узагальнено автором на основі [49]

Аналіз даних табл.2.18 свідчить про покращення фінансових результатів у 2024 році порівняно з більш геополітично складним 2023 роком як загалом по економіці, так і в підприємствах сільського, лісового та рибного господарства. В аграрному секторі відбулося суттєве зміцнення фінансових показників, зростання приросту та скорочення частки збиткових підприємств, що погіршує відновлення та підвищення ефективності діяльності галузі. Фінансовий результат до оподаткування зріс з 776 447,5 млн грн у 2023 р. до 947 266,5 млн грн у 2024 р. , що вказує про позитивну динаміку. Прибуток до оподаткування також збільшився (з 1 025 738,5 млн грн до 1 220 628,8 млн грн). Водночас зросли й суми збитків (з 249 190,8 млн грн до 273 362,3 млн грн), що вказує на збереження певних ризиків. Частка збиткових підприємств майже не змінилася:

22,0% до 2023 р. та 22,1% до 2024 р., що означає відносну стабільність структури прибутковості. Фінансовий результат до оподаткування зріс більше ніж у 2 рази – з 38 533,5 млн грн до 92 949,1 млн грн, що відзначилося про значне покращення. Прибуток до оподаткування також суттєво зріс (з 55 822,3 млн грн до 106 285,6 млн грн). Сума збитків зменшилася (з 17 297,7 млн грн до 13 336,5 млн грн). Частка збиткових підприємств скоротилася з 23,3% до 11,6%, що є позитивною тенденцією та сприяє підвищенню фінансової стійкості галузі. Соціальна відповідальність (КСВ/ESG) аграрного бізнесу в Україні проявляється через фінансові, соціальні, екологічні та інфраструктурні показники. Її ефективність можна оцінити за кількісними індикаторами. Ефективності соціальної відповідальності аграрного бізнесу України подано в табл. 2.19.

Таблиця 2.19

**Окремі показники соціальної відповідальності
аграрного бізнесу України за 2020-2024 рр.**

Показник	Кількісне значення	Що характеризує	Оцінка ефективності
Частка агросектору у ВВП України	10–12%	Внесок у національну економіку	Високий системоутворюючий вплив
Частка агропродукції в експорті	24,7 млрд дол. США, або 59 % валютної виручки (2024 р.)	Валютна стабільність держави	Ключова роль у макроекономічній стабільності
Податкові надходження від галузі	понад 100 млрд грн/рік	Фінансування державного та місцевих бюджетів	Значний фінансовий ефект
Кількість зайнятих у галузі	2,5–3 млн осіб	Соціальна зайнятість населення	Зменшення безробіття в сільській місцевості
Середній рівень орендної плати пайовикам	8–12% НГО землі	Підтримка доходів сільського населення	Стабільне джерело доходу для домогосподарств
Частка прибутку великих агрокомпаній, спрямована на КСВ	1–3% чистого прибутку	Інвестиції у громади	Системна соціальна підтримка територій
Інвестиції в громади	200–1000 грн на 1 га/рік	Розвиток інфраструктури села	Підвищення якості життя населення
Частка компаній із впровадженими ESG-практиками	понад 60% великих підприємств	Екологічна та управлінська відповідальність	Зростання інвестиційної привабливості
Площі органічного виробництва	понад 400 тис. га	Екологізація виробництва	Позитивна екологічна динаміка
Підвищення рентабельності підприємств із КСВ	на 5–10% вище	Економічна віддача соціальної відповідальності	Фінансова доцільність КСВ

Джерело: узагальнено автором на основі [9; 24; 39; 50; 82; 89; 97; 111; 122; 139; 164; 204]

Аналіз узагальнених показників підтверджує вагомий економічний і соціальний внесок аграрного бізнесу України. Частка агросектору у ВВП становить 10–12 %, а частка агропродукції в експорті перевищує 50 % валютної виручки, що свідчить про його ключову роль у формуванні макроекономічної стабільності держави. Податкові надходження від галузі перевищують 100 млрд грн на рік, забезпечуючи значний фіскальний ефект для державного та місцевих бюджетів. Соціальний вплив проявляється у зайнятості 2,5–3 млн осіб, що сприяє зменшенню безробіття в сільській місцевості. Середній рівень орендної плати за паї становить 8–12 % НГО землі, формуючи стабільне джерело доходу для домогосподарств. Великі агрокомпанії спрямовують на КСВ близько 1–3 % чистого прибутку, а обсяг інвестицій у громади сягає 200–1000 грн на 1 га ріллі, що сприяє розвитку місцевої інфраструктури та підвищенню якості життя населення.

Екологічний аспект характеризується тим, що понад 60 % великих підприємств впроваджують ESG-практики, а площа органічного виробництва перевищує 400 тис. га, що засвідчує позитивну екологічну динаміку. Крім того, впровадження принципів соціальної відповідальності забезпечує підвищення рентабельності підприємств на 5–10 %, що підтверджує фінансову доцільність КСВ. Соціальна відповідальність аграрного бізнесу України має системний характер і поєднує вагомий економічний ефект із соціальними та екологічними результатами, сприяючи сталому розвитку галузі та держави в цілому.

Висновки до розділу 2

2.1. Обґрунтовано, що соціальна відповідальність аграрного бізнесу в Україні формується під впливом галузевих особливостей, трансформаційних процесів в економіці та викликів воєнного й післявоєнного періоду. Станом на 1 січня 2026 р. в Україні зареєстровано 1555,9 тис. юридичних осіб (1525,1 тис. на 1 січня 2025р.). Найпоширеніша організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю – 837 тис. Загальна кількість суб'єктів у цій сфері суб'єктів господарювання у сфері сільського, лісового та рибного господарства

зменшилася з 80,3 тис. у 2010 році до 58,6 тис. у 2024 році, що свідчить про структурні трансформації галузі, укрупнення виробництва та вплив кризових явищ, зокрема воєнного стану. Найбільше скорочення спостерігалось у 2022 році (53,3 тис.), після чого у 2023 році відбулося часткове відновлення (63,0 тис.), однак у 2024 році знову зафіксовано певне зниження.

2.2. Визначено основні протиріччя соціальної відповідальності суб'єктів аграрного бізнесу, що виникають у процесі узгодження економічних інтересів підприємств із соціальними, екологічними та інституційними потребами суспільства. Центральним є протиріччя між необхідністю забезпечення прибутковості аграрного виробництва та потребою збереження природних ресурсів, підтримки працівників і розвитку сільських територій. В результаті аналізу динаміки факторів (2015-2025 роки), що стримують сільськогосподарську діяльність, встановлено, що ключовими обмеженнями у досліджуваній період є фінансові труднощі, нестача матеріалів та обладнання, а також складна геополітична ситуація. Починаючи з 2022 року суттєво зросла роль фактора нестачі робочої сили, що пов'язано з воєнними та демографічними процесами. Стимування розвитку аграрного сектору зумовлюється комплексом економічних, ресурсних та зовнішніх чинників, що потребує системної державної підтримки та підвищення адаптивності підприємств.

2.3. Встановлено, що аграрний сектор України, зокрема, Харківської області, незважаючи на значні втрати внаслідок воєнних дій, зберігає здатність до відновлення виробництва. Це є важливою передумовою забезпечення продовольчої безпеки, збереження зайнятості населення, підтримки доходів сільських територій та реалізації соціально відповідальної діяльності суб'єктів агробізнесу. У 2025 р. продуктивність праці в сільськогосподарських підприємствах становила 2010,2 тис. грн на одного зайнятого, що на 6,6% більше, ніж у 2024 р.; у рослинництві вона зросла на 7,8% і досягла 2001,0 тис. грн, тоді як у тваринництві практично не змінилася, становивши 2055,6 тис. грн на одного зайнятого. Соціальна відповідальність аграрного бізнесу України має не лише соціальний, а й виражений економічний ефект, забезпечуючи значний внесок у

ВВП та експорт, підтримує зайнятість населення, сприяє розвитку громад.

2.4. Сільське господарство демонструє високий рівень фінансової стійкості та здатність до відновлення, залишаючись однією з найбільш результативних сфер економіки навіть в умовах системних кризових викликів. Найвищий рівень рентабельності операційної діяльності спостерігався у 2015 – 43% та 2021 році 41,8%. Харківська область є одним із стратегічно важливих аграрних регіонів України, який забезпечує виробництво значних обсягів сільськогосподарської продукції, сприяє розвитку продовольчого ринку та формує важливу складову економічного потенціалу держави. Доведено, що Харківська область до 2022 року стабільно забезпечувала близько 6-7 % загальноукраїнського виробництва сільськогосподарської продукції, проте воєнні фактори спричинили суттєве падіння, після чого розпочався процес поступового, але неповного відновлення виробничого потенціалу регіону. У 2023-2025 рр. спостерігається поступове відновлення, загальна частка зростає до 4,7 % у 2023 р., 4,9 % у 2024 р. та 4,8 % у 2025 р. Водночас показники залишаються нижчими за довоєнний рівень.

2.5. Проведений аналіз свідчить, що соціальна відповідальність аграрного бізнесу є важливим чинником соціально-економічного розвитку України та сталого функціонування сільських територій. Значний внесок аграрного сектору у формування валового внутрішнього продукту країни (10-12 %) та забезпечення понад 50 % валютної виручки від експорту підтверджує його стратегічне значення для національної економіки та макроекономічної стабільності держави. Соціальна ефективність аграрного бізнесу проявляється через забезпечення зайнятості населення, оскільки в галузі працює близько 2,5-3 млн осіб. Важливим інструментом підтримки добробуту сільського населення є виплата орендної плати за земельні паї, яка становить у середньому 8-12 % від нормативної грошової оцінки землі та забезпечує стабільні доходи домогосподарств.

Основні наукові результати розділу опубліковані в працях автора [4; 9; 34; 36; 38; 40; 43; 45].

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ПРАКТИК СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

3.1. Стратегічні пріоритети соціальної відповідальності для суб'єктів агробізнесу

В умовах глобалізації, посилення екологічних викликів, цифрової трансформації економіки та необхідності забезпечення продовольчої безпеки соціальна відповідальність суб'єктів агробізнесу набуває стратегічного значення. Сучасні аграрні підприємства дедалі частіше розглядають соціальну відповідальність не лише як інструмент формування позитивної репутації, а як складову довгострокової стратегії сталого розвитку, що забезпечує конкурентоспроможність, інвестиційну привабливість та стійкість до зовнішніх ризиків. Одним із ключових стратегічних пріоритетів є забезпечення продовольчої безпеки населення. Агробізнес відіграє важливу роль у стабільному виробництві якісної та безпечної сільськогосподарської продукції, що особливо актуально в умовах воєнного стану та глобальних криз. Відповідальне ведення господарської діяльності передбачає впровадження сучасних технологій виробництва, дотримання стандартів якості та безпечності харчових продуктів, а також підтримання стабільності поставок продовольства.

Другим важливим пріоритетом виступає екологічна відповідальність та раціональне використання природних ресурсів. Суб'єкти агробізнесу повинні впроваджувати ресурсоощадні технології, мінімізувати негативний вплив на довкілля, забезпечувати збереження родючості ґрунтів, раціональне використання водних ресурсів та скорочення викидів парникових газів. Особливого значення набуває розвиток органічного виробництва та впровадження принципів циркулярної економіки.

Важливим напрямом соціальної відповідальності є розвиток людського капіталу. Підприємства аграрного сектору мають створювати безпечні та гідні умови праці, забезпечувати конкурентоспроможний рівень оплати праці,

інвестувати у професійне навчання персоналу та підвищення кваліфікації працівників. Особлива увага приділяється залученню молодих фахівців до аграрної сфери та формуванню кадрового потенціалу сільських територій.

Стратегічним пріоритетом залишається підтримка розвитку місцевих громад та сільських територій. Соціально відповідальні аграрні підприємства беруть участь у фінансуванні освітніх, медичних, культурних та спортивних проєктів, сприяють розвитку місцевої інфраструктури, підтримують соціально вразливі категорії населення та стимулюють розвиток малого підприємництва в громадах. У сучасних умовах особливого значення набуває розвиток партнерства між бізнесом, органами влади, громадськими організаціями та місцевими громадами. Така співпраця дозволяє ефективніше вирішувати соціально-економічні проблеми територій, реалізовувати проєкти сталого розвитку та підвищувати ефективність використання ресурсів. Важливим стратегічним напрямом є забезпечення прозорості діяльності та впровадження принципів корпоративного управління. Це передбачає підготовку нефінансової звітності, розкриття інформації щодо екологічних, соціальних та управлінських аспектів діяльності (ESG-показників), дотримання антикорупційних стандартів та підвищення рівня підзвітності перед усіма зацікавленими сторонами.

Для українського агробізнесу в умовах воєнного стану додатковим стратегічним пріоритетом є участь у гуманітарних та відновлювальних програмах. Аграрні підприємства активно долучаються до підтримки ВПО, забезпечення населення продовольством, допомоги військовим, відновлення пошкодженої інфраструктури та соціальної адаптації ветеранів. У контексті європейської інтеграції важливим пріоритетом стає адаптація діяльності аграрних підприємств до вимог Європейського зеленого курсу, Цілей сталого розвитку ООН та стандартів ESG. Це створює передумови для підвищення конкурентоспроможності української аграрної продукції на міжнародних ринках та розширення можливостей залучення інвестицій.

Формування стратегічних пріоритетів СББ у аграрному секторі має здійснюватися з урахуванням принципів сталого розвитку, євроінтеграційного

курсу України, кліматичних викликів та потреб відновлення економіки. Соціальна відповідальність повинна інтегруватися у довгострокову стратегію підприємства, а не залишатися фрагментарною благодійною діяльністю. До компаній з найбільшим обсягом чистої виручки у 2025 році увійшли: ТОВ «Д.Трейдінг» – 292,4 млрд грн (+35,5%); АТ «НАЕК «Енергоатом» – 254,7 млрд грн (+23,0%); ТОВ «АТБ-Маркет» – 247,3 млрд грн (+18,4%); ТОВ «ГК «Нафтогаз Трейдинг» – 130,3 млрд грн (+4,3%); АТ «НАК «Нафтогаз України» – 124,6 млрд грн (-21,1%); ТОВ «ДЛ Солюшн» – 114,1 млрд грн (+29,6%); НЕК «Укренерго» – 107,7 млрд грн (+6,5%); ТОВ «Сільпо-Фуд» – 106,1 млрд грн (+14,0%); ТОВ «Кернел-Трейд» – 105,9 млрд грн (+16,5%); АТ «Укрнафта» – 99,4 млрд грн (-5,5%). До компаній з найбільшими обсягами виручки від реалізації продукції увійшла ТОВ «Кернел-Трейд», основним видом діяльності якої є оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин. ТОВ «Кернел-Трейд» – це ключова торговельна компанія у складі агрохолдингу Kernel (кінцевий бенефіціар – Андрій Веревський).

Кернел – найбільший в світі виробник і експортер соняшникової олії, провідний виробник і постачальник сільськогосподарської продукції з регіону Чорноморського басейну на світові ринки. Вертикально-інтегрована структура Компанії будується на тісно пов'язаних між собою бізнес-сегментах: виробництво, експорт і внутрішній продаж соняшникової олії; високотехнологічне рослинництво; експорт зернових культур; надання послуг зі зберігання і перевалки зерна на елеваторах і портових терміналах. Кернел щорічно підтверджує беззаперечне лідерство в усіх напрямках діяльності в регіонах присутності і світових рейтингах. Акціонери Компанії – європейські інституційні інвестори, пенсійні фонди.

Глобальна мета Компанії у сфері сталого розвитку і соціальної відповідальності – розвиток суспільства шляхом добровільного внеску бізнесу в соціальну, економічну і екологічну сфери, пов'язані з діяльністю і досягненням стратегічних цілей Компанії. Соціальна мета полягає в розвитку потенціалу людей, забезпечення охорони праці і здоров'я, створення умов для

самореалізації і професійного розвитку співробітників, внесок у вирішення соціально значущих проблем і розвитку громад в регіонах присутності. В табл. 3.1 подано концепцію сталого розвитку і соціальної відповідальності агропромислового холдингу Кернел.

Таблиця 3.1

**Концепція сталого розвитку і соціальної відповідальності
агропромислового холдингу Кернел**

Стратегічний напрям	Ключові принципи та напрями реалізації
I. Кернел – відповідальний роботодавець	Команда – ключовий актив Компанії, рушійна сила її розвитку та джерело конкурентних переваг; Трудові відносини, охорона праці та здоров'я співробітників; Розвиток потенціалу людей.
II. Кернел – соціальний інвестор і суспільний лідер	Здійснюється підтримка місцевих громад в регіонах присутності Компанії за соціальними напрямками (освіта, медицина, спорт та ін.); Реалізуються проекти щодо благоустрою інфраструктури населених пунктів в регіонах присутності підприємств Компанії; Соціальні інвестиції реалізуються Благодійним фондом «Разом з Кернел»; Компанія бере активну участь в суспільних та галузевих профільних організаціях
III. Кернел – надійний партнер	Етичне ведення бізнесу; Прозорість та чесність – передумова успіху у відносинах зі співробітниками підприємств, акціонерами, інвесторами, фінансовими організаціями та асоціаціями, постачальниками і партнерами, клієнтами, державними органами, міжнародними організаціями, громадськістю та ЗМІ; Кернел прагне ефективно взаємодіяти із зацікавленими сторонами, вести конструктивний діалог на основі принципів поваги, ділового партнерства, чесною конкуренції, добросовісного дотримання взятих на себе обов'язків; Правдивість і відкритість інформації – основа діяльності Компанії.
IV. Кернел – відповідальний виробник	Якість і безпечність; Охорона навколишнього середовища

Джерело: узагальнено автором на основі [119]

Економічна мета Кернел полягає в досягненні максимальних показників прибутковості шляхом ефективного використання ресурсів, впровадження новітніх технологій, постійного вдосконаленні процесів, прозорого та відкритого ведення діяльності. Компанія прагне до впровадження інновацій, бережливо обробляє землю і виготовляє продукцію високої якості, яка відповідає міжнародним стандартам якості, діловій бізнес-етиці та потребам клієнтів. Екологічна мета Кернел – максимізація енергоефективності, мінімізація негативного впливу на навколишнє середовище, зниження рівня викиду

парникових газів, переробка і мінімізація відходів, збереження властивостей землі до відновлення [4, с.28].

Керівні принципи компанії Кернел [119]: відповідність міжнародним стандартам, Корпоративному Кодексу, внутрішнім Політикам Кернел; інтеграція зі стратегією діяльності Компанії, підвищення ефективності і довготривалої стійкості бізнесу; інноваційний розвиток, внутрішнє підприємництво; чесність, відкритість і прозорість; нульова толерантність до шахрайства і корупції; повага до інтересів і конструктивний діалог у відносинах із зацікавленими сторонами; відповідальне лідерство і дотримання етичних норм; рівні можливості, культура поваги та довіри; забезпечення гідних та безпечних умов праці, пріоритет збереження життя і здоров'я співробітника у відношенні до результатів виробничої діяльності; толерантність, підвищення якості життя та благополуччя населення і соціальної підтримки в регіонах присутності Компанії; відповідальне та раціональне використання ресурсів у виробництві; захист навколишнього середовища і збереження земельних ресурсів.

Кернел – відповідальний роботодавець та виробник. Команда – ключовий актив Компанії, рушійна сила її розвитку та джерело конкурентних переваг. Кернел виробляє високоякісну продукцію, інвестує в інноваційні та передові технології; виробництво олії – всі олійно-екстракційні заводи та портові термінали сертифіковані за вимогами ISO 9001, харчової безпеки ISO 22000, а заводи, спеціалізовані на фасованій олії, додатково сертифіковані згідно схем сертифікації FSSC 22000, Полтавський ОЕЗ – по IFS; виготовлення кормів для тварин – впроваджені стандарти GMP+B1,+B3,+B4, охоплюють такі процеси як: виробництво, торгівля, послуги, збір, зберігання, перевалка, автомобільний і морський транспорт; завдяки сертифікації по ISCC – EU Кернел гарантує стале виробництво сировини для біопалива у відповідності до законодавства ЄС; Кернел забезпечує якість продукції на всіх етапах – від вирощування до кінцевого споживача, надає споживачам повну інформацію всіх властивостей, складових та безпечності продукції; забезпечується реагування на претензії. Кернел здійснюючи свою діяльність у сільській місцевості, з усією відповідальністю

ставиться до благополуччя регіонів своєї присутності. В табл. 3.2 представлено учасників процесу соціального забезпечення та зони їх відповідальності.

Таблиця 3.2.

Розподіл функціональних повноважень щодо реалізації політики корпоративної соціальної відповідальності в компанії Kernel

Учасники	Зони відповідальності
Генеральний директор	Відповідальний за реалізацію Політики в рамках всієї Компанії.
Комітет з ризиків	Забезпечення наявності і функціонування адекватної системи управління ризиками. Організація ідентифікації, оцінки, контролю та моніторингу ризиків Компанії.
Директори функціональних напрямків	Відповідальні за реалізацію Політики в рамках своїх напрямків. Контроль за недопущенням виникнення потенційних ситуацій порушення Політики в процесі реалізації діяльності. Контроль рівня обізнаності нових співробітників з принципів Політики. Негайний розгляд виявленої інформації з ситуацій порушення Політики, відповідно до Процедури проведення корпоративних розслідувань.
Керівник Департаменту персоналу	Впровадження і контроль реалізації вимог Політики у сфері трудових відносин з персоналом та розвитку потенціалу людей. Участь у проведенні службових розслідувань за обставинами, що спричинили порушення Політики.
Провідний менеджер з управління системами якості	Координація впровадження, підтримки, моніторингу і вдосконалення впроваджених систем менеджменту якості та безпечності харчових продуктів і кормів на підприємствах Компанії. Забезпечення сертифікацією при впровадженні нових систем управління якістю і безпечністю харчових продуктів, кормів.
Керівник відділу організаційного розвитку	Контроль своєчасної актуалізації Політики не рідше одного разу на два роки або, у випадку необхідності, при зміні вимог чинного законодавства.
Фахівці з охорони праці і охорони навколишнього середовища	Відповідальність за реалізацію вимог Політики у сфері охорони і гігієни праці, забезпечення належного рівня безпечності робочого місця, промислової та екологічної безпеки.
Департамент безпеки	Проведення службових розслідувань випадків/ситуацій порушення Політики
Комплаєнс-менеджер	Забезпечення захисту Заявників щодо ситуацій порушення Політики Участь у проведенні службових розслідувань щодо обставин, які спричинили порушення Політики.

Джерело: узагальнено автором на основі [119]

Велика частина соціальних активностей Кернел структурована за допомогою договорів про соціальне партнерство з місцевими радами. Договори містять, щорічне планування спільних активностей компанії, виходячи із потреб регіонів. У 2014-2021 роках сумарна допомога склала понад 9 мільйонів доларів. Ключовими напрямками активностей Кернел є [119]: цільові капітальні інвестиції

для сільських шкіл і дитячих садків точкові інвестиції в місцеву інфраструктуру; інвестиції в охорону здоров'я; підтримка місцевих спортивних і культурних заходів; організація відвідування наших заводів і агропідприємств для учнів старших класів. Керівні принципи Кернел щодо взаємодії з акціонерами, інвесторами, партнерами та суспільством полягають в: стійкій діловій репутації, відповідальному лідерстві, дотриманні законів і правил, сталому розвитку і соціальній відповідальності.

Політика сталого розвитку і соціальної відповідальності ґрунтується на: довгострокових засадах, тому сталий розвиток є одним з основних принципів діяльності; створенні комфортних і безпечних умови праці для співробітників компанії, наданні їм широких можливостей для навчання та професійного зростання; на всіх виробничих етапах мінімізація використання енергоресурсів, дбайливого обробітку землі та контролю якості продукції компанії; відкрита співпраця з місцевими громадами й орендодавцями, щорічна реалізація сотні масштабних соціальних проектів у регіонах присутності компанії.

Принципи взаємодії Кернел з громадами полягають у наступному: відповідальне лідерство (визнання ролі Компанії у суспільному сталому розвитку і відповідальність за те, щоб її внесок у розвиток регіонів був довгостроковим, важливим та зрозумілим для суспільства); системність і довгострокове партнерство (взаємодія Компанії з місцевими громадами здійснюється на системній та довгостроковій основі з залученням зацікавлених сторін); регіональний підхід (соціальні проекти та програми реалізуються переважно в регіонах присутності Компанії і сприяють сталому розвитку Компанії та регіонів); дотримання законів та правил (визнання верховенства закону у всіх сферах суспільно-економічного життя, повага до прав людини); прозорість і чесність (компанія веде системний діалог з зацікавленими сторонами, враховує їх інтереси і очікування в процесі прийняття рішень); зміни та інновації (врахування найкращих світових практик та провадження новітніх підходів до процесу взаємодії з громадами). Основні зацікавлені сторони компанії (цільові групи) представлені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Цільові групи стейкхолдерів Кернел та сфера їх зацікавленості

Зацікавлені сторони	Сфера зацікавленості
Персонал	безпека праці, конкурентна заробітна плата, інвестиції у професійний розвиток, визнання результатів
Акціонери	сталий розвиток Компанії, своєчасне інформування, контроль і запобігання ризикам
Місцеві громади (місцеве населення, громадські ініціативні групи та організації, представники установ освіти, медицини, культури та ін.)	наявність робочих місць та сплата податків, дбайливе використання земель та інших природних ресурсів, соціальні та культурні проекти, підтримка та партнерство
Місцеві органи влади, контролюючі органи.	сплата податків, дотримання законів, підтримка соціально-економічного розвитку територій, вчасне виконання запитів, надання інформації про діяльність
ЗМІ (засоби масової інформації)	своєчасне висвітлення інформації про діяльність Компанії, вчасне виконання запитів
Постачальники	чесна конкуренція, прозорі процеси закупівель, етична ділова поведінка, виконання угод та зобов'язань
Орендодавці/Покупці/Клієнти	якість продукції, відповідальне споживання, доступ до інформації про продукцію, соціальні програми та проекти

Джерело: узагальнено автором на основі [119]

Основні положення системи управління взаємовідносинами полягають у наступному: підтримка організацій, установ, ініціативних груп, які діють в інтересах місцевого населення і приймають на себе відповідальність за вирішення проблем громади; залучення зацікавлених сторін до процесу вирішення актуальних питань соціальної сфери у регіонах присутності; системне інформування земельної служби про процес взаємодії Компанії з громадами через друковані засоби масової інформації, телебачення та онлайн-ресурси; спільне формування з подальшою практичною реалізацією запитів Громад в місцях присутності агропідприємств Кернел з урахуванням соціальних потреб громад та розміру земельного банку в конкретній сільській раді, районі, ОТГ.

Комплаєнс є фундаментом соціальної відповідальності. Комплаєнс (англ. compliance – дотримання, відповідність) – це система принципів, правил, процедур і внутрішнього контролю, спрямована на забезпечення відповідності діяльності підприємства вимогам законодавства, міжнародних стандартів, корпоративної етики та внутрішніх нормативних документів. Сучасні міжнародні стандарти (ISO 26000, ISO 37301, GRI Standards, Принципи Глобального договору ООН) розглядають комплаєнс як один із базових

інструментів реалізації соціальної відповідальності. У сучасних умовах функціонування аграрного сектору України комплаєнс виступає не лише інструментом забезпечення правомірної діяльності підприємства, але й стратегічним механізмом управління ризиками, підвищення довіри контрагентів та зміцнення ділової репутації. З огляду на підвищені регуляторні вимоги, антикорупційні обмеження, експортні стандарти та інтеграцію принципів ESG, формування системи комплаєнсу набуває особливої актуальності для суб'єктів агробізнесу. Для ПП «Агро Глянь» впровадження ключових складових комплаєнсу (табл.3.4) є необхідною умовою стабільної діяльності, мінімізації юридичних і фінансових ризиків, а також забезпечення прозорості управлінських процесів.

Таблиця 3.4

Ключові складові комплаєнсу ПП «Агро Глянь»

Складові	Обґрунтування
Дотримання законів	Відповідність зовнішнім нормативно-правовим актам (податковим, антикорупційним, трудовим).
Внутрішні правила	Виконання кодексів етики, політик компанії, внутрішніх інструкцій.
Управління ризиками	Виявлення, оцінка та мінімізація ризиків порушення вимог.
Контроль	Моніторинг, аудит та функція комплаєнс-офіцера для запобігання корупції.

Джерело: узагальнено автором на основі анкетування

Представлена в табл. 3.4 структура відображає базові елементи комплаєнс-системи підприємства, що формують комплексний підхід до нормативної відповідності, внутрішнього регулювання та контролю. Аналіз ключових складових комплаєнсу ПП «Агро Глянь» свідчить про формування системного підходу до забезпечення нормативної та етичної відповідності діяльності підприємства. Дотримання законів створює правову основу функціонування та мінімізує ризики застосування санкцій, штрафів або обмеження господарської діяльності. Особливої ваги це набуває в аграрній сфері, де регулювання охоплює земельні відносини, податкову політику, трудове законодавство та антикорупційні норми. Наявність внутрішніх правил і корпоративних політик забезпечує уніфікацію управлінських процедур, сприяє формуванню корпоративної культури доброчесності та підвищує рівень

внутрішньої дисципліни. Це дозволяє знизити операційні ризики та підвищити прозорість прийняття рішень. Система управління ризиками виступає превентивним механізмом ідентифікації потенційних порушень, що особливо важливо в умовах нестабільного ринкового середовища та воєнних викликів. Інтеграція ризик-орієнтованого підходу до комплаєнсу дозволяє підприємству адаптуватися до змін регуляторного середовища та підвищувати стійкість бізнес-моделі. Контрольні функції, включаючи внутрішній аудит та діяльність комплаєнс-офіцера, забезпечують постійний моніторинг відповідності, своєчасне виявлення відхилень та запобігання корупційним проявам. Це підвищує рівень довіри з боку партнерів, банківських установ та інвесторів. Стратегічні орієнтири впровадження СВ в агробізнесі представлені в табл.3.5.

Таблиця 3.5

Стратегічні орієнтири впровадження СВ в агробізнесі

Стратегічний пріоритет	Ключові напрями реалізації	Очікуваний ефект для сталого розвитку
Продовольча безпека та економічна стійкість	Стабільне виробництво, диверсифікація ринків, розвиток переробки, управління ризиками, цифровізація	Підвищення конкурентоспроможності, зміцнення експортного потенціалу, економічна стабільність
Екологічна модернізація виробництва	Раціональне використання земель, точне землеробство, зменшення агрохімікатів, енергоефективність, адаптація до змін клімату	Збереження природних ресурсів, довгострокова продуктивність агросистем
Розвиток людського капіталу	Безпечні умови праці, соціальні гарантії, навчання персоналу, інклюзивність	Зростання продуктивності праці, соціальна стабільність, зменшення міграції
Партнерство з територіальними громадами	Соціальні інвестиції, підтримка інфраструктури, прозорий діалог, участь у відбудові	Підвищення довіри, розвиток сільських територій, соціальна згуртованість
Відповідальні ланцюги постачання та корпоративне управління	Прозорі закупівлі, антикорупційна політика, своєчасні розрахунки, ESG-звітність	Інвестиційна привабливість, репутаційна стійкість, зниження ризиків
Інтеграція принципів сталого розвитку у стратегію підприємства	Включення СВ до KPI, нефінансова звітність, стратегічне управління ризиками	Системність управління, довгострокова конкурентоспроможність

Джерело: узагальнено автором на основі [5; 30; 36; 75; 86; 97; 121; 162; 204; 217]

Представлені в табл.3.5 стратегічні орієнтири впровадження соціальної відповідальності бізнесу в аграрному секторі формують комплексну модель сталого розвитку підприємств, що поєднує економічну ефективність, соціальну стабільність та екологічну безпеку. Визначені пріоритети демонструють, що СВБ має інтегруватися у стратегічне управління агропідприємствами як системний інструмент довгострокового розвитку, а не як сукупність окремих соціальних ініціатив. Забезпечення продовольчої безпеки та економічної стійкості створює основу для макроекономічної стабільності держави, тоді як екологічна модернізація виробництва гарантує збереження ресурсного потенціалу та конкурентоспроможність у перспективі. Інвестиції у людський капітал та партнерство з територіальними громадами сприяють соціальній згуртованості й розвитку сільських територій. Водночас формування відповідальних ланцюгів постачання та інтеграція принципів сталого розвитку у корпоративну стратегію забезпечують прозорість, інвестиційну привабливість і зниження ризиків. Таким чином, реалізація окреслених стратегічних орієнтирів дозволяє агробізнесу виступати не лише економічним суб'єктом, а й активним учасником процесів відновлення та сталого розвитку країни, забезпечуючи баланс між прибутковістю, суспільними інтересами та екологічною відповідальністю.

Таблиця 3.6

**Інтегральний рейтинг соціальної відповідальності
України відносно країн ЄС**

Рівень СВ	Країни	Характеристика
Дуже високий	Данія, Швеція, Фінляндія, Нідерланди, Норвегія*, Швейцарія*	Високий рівень КСВ, ESG-управління, екологічної відповідальності, соціальних інвестицій та громадянської активності
Високий	Німеччина, Франція, Австрія, Бельгія, Ірландія, Люксембург	Розвинуті системи соціального партнерства, нефінансової звітності та сталого розвитку
Середній	Іспанія, Португалія, Чехія, Словенія, Польща, Естонія, Литва, Латвія, Україна	Активне впровадження принципів соціальної відповідальності, але нерівномірний розвиток ESG та екологічних практик
Рівень трансформації	Румунія, Болгарія, Хорватія, Словаччина, Угорщина	Формування сучасної моделі соціальної відповідальності та адаптація до європейських стандартів

Джерело: розроблено автором на основі [119; 120; 124; 149]

*країни, що не входять до ЄС, але є європейськими лідерами за показниками соціальної відповідальності.

Для комплексної оцінки рівня соціальної відповідальності держав запропоновано авторський інтегральний рейтинг (табл. 3.6), який враховує розвиток корпоративної соціальної відповідальності, рівень волонтерства та благодійності, досягнення цілей сталого розвитку, екологічну відповідальність та участь бізнесу у вирішенні суспільних проблем. За результатами узагальнення міжнародних рейтингів країни можуть бути розподілені на чотири групи. Особливістю позиції України є поєднання високого рівня громадянської відповідальності населення з відносно нижчим рівнем інституціоналізації корпоративної соціальної відповідальності. Водночас за рівнем розвитку ESG-практик, екологічної відповідальності та системної нефінансової звітності український бізнес продовжує адаптуватися до стандартів Європейського Союзу. В умовах воєнного стану сформувалася унікальна модель соціальної відповідальності, яка характеризується високою громадянською активністю, масштабним волонтерським рухом, значною участю бізнесу у гуманітарних проєктах та підтримці обороноздатності держави. Саме тому Україну доцільно віднести до групи країн із середнім рівнем інституційної та високим рівнем суспільної соціальної відповідальності.

В сучасних умовах економічної нестабільності, глобальних викликів і зростання вимог до прозорості діяльності підприємств соціальна відповідальність бізнесу набуває стратегічного значення. Вона розглядається як важливий інструмент забезпечення сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення взаємодії з заінтересованими сторонами. Таблиця 3.7 узагальнює основні напрями реалізації соціальної відповідальності бізнесу та відображає її практичні ефекти для працівників, територіальних громад, навколишнього середовища та самого підприємства. Аналіз представлених у табл.3.7 практичних ефектів соціальної відповідальності бізнесу підтверджує, що вона має комплексний і довгостроковий ефект, сприяє покращенню умов праці, зростанню продуктивності та мотивації персоналу, розвитку місцевих громад і зниженню соціальної напруги. Водночас відповідальні практики формують дов іру до бізнесу, забезпечують репутаційні

переваги та полегшують доступ до фінансових ресурсів і партнерств. Практичні ефекти соціальної відповідальності бізнесу представлені в табл.3.7.

Таблиця 3.7

Практичні ефекти соціальної відповідальності бізнесу

Напрями	Ефекти
Покращення умов праці та соціального захисту працівників	зменшення ризиків травматизму та порушень трудових прав
	стабільніші виплати, навчання персоналу, розвиток навичок
	зростання продуктивності через кращу мотивацію та меншу плинність кадрів.
Підвищення соціального добробуту громад (територіальних громад)	фінансування/кофінансування місцевих проєктів (дороги, медпункти, школи, водопостачання)
	підтримка культурних і освітніх ініціатив
	створення робочих місць та локальних сервісів навколо виробництва.
Зниження соціальної напруги та конфліктів	прозорі комунікації щодо землекористування, екологічних практик, впливу на довкілля
	менше суперечок між підприємствами та громадами через механізми співпраці, скарг і громадського діалогу.
Посилення довіри до бізнесу, «ліцензії на діяльність», репутаційні вигоди	бізнес легше отримує підтримку від громад, партнерів, інвесторів простіше працювати в довгострокових проєктах, особливо в умовах криз і воєнних ризиків.
Стале управління ресурсами й зменшення екологічних ризиків	відповідальне поводження з відходами, зрошенням, агрохімією
	зниження деградації ґрунтів і водних ресурсів, що на пряму впливає на врожайність
	менші витрати на екологічні порушення, штрафи та аварійні наслідки.
Агробізнес, який демонструє соціально відповідальні практики, має вищі шанси на	участь у програмах донорів і міжнародних фондів
	вигідніші умови кредитування (банки та інвестори часто дивляться на ESG-показники)
	стабільніші ланцюги постачання з європейськими партнерами.
Підвищення стійкості агробізнесу	соціальна відповідальність зменшує операційні ризики (конфлікти, саботаж, перебої з працівниками)
	сильні соціальні зв'язки допомагають швидше адаптуватися до змін (погодні шоки, логістичні обмеження, воєнні виклики).

Джерело: розроблено автором на основі [119; 120; 124; 149]

Особливого значення набуває впровадження екологічно орієнтованих рішень та принципів ESG, що дозволяє мінімізувати ризики, зменшити витрати на порушення й підвищити стійкість підприємства до кризових явищ. Отже, соціальна відповідальність виступає не лише моральним обов'язком бізнесу, а й дієвим механізмом забезпечення його стабільного розвитку та адаптації до сучасних викликів.

3.2. Соціальна відповідальність агробізнесу в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення

Війна радикально змінила зміст і пріоритети СВ аграрного бізнесу. Численні науковці та експерти у своїх дослідженнях виділяють два етапи: на першому (початок вторгнення) домінували евакуація персоналу, організація укриттів, гуманітарна допомога; на другому – соціальна відповідальність набула більш системного характеру з акцентом на підтримку ЗСУ, працевлаштування ветеранів та ВПО, психологічну підтримку працівників. З'явилися принципово нові практики: додаткові екстрені відпустки, відпустки для мобілізованих зі збереженням заробітної плати, регулярні емоційні чек-іни в командах, а також кейси національної ідентичності – «Ukraine first», «National Identity», «Ukraine Culture Code». Лідерами імплементації СВ серед агрохолдингів є Kernel, МХП та Астарта-Київ – вони системно публікують звіти зі сталого розвитку за 2021–2024 роки та є учасниками UN Global Compact [113]. Водночас 60-70% аграрних підприємств потребують суттєвого посилення стратегічного фокусу на сталому розвитку та покращення звітності. Махсма М. Б. та Козлов Є. В. (2025) на прикладі Астарті та Kernel показують, що в умовах війни найбільш релевантними напрямками КСВ стали підтримка освіти, співпраця з дрібними виробниками, волонтерство та допомога ЗСУ [97]. Серікова О.М. (2022) фіксує нові критерії КСВ воєнного часу: фінансова та гуманітарна допомога населенню, фінансова підтримка, допомога при евакуації, організація укриттів, авансова сплата податків, інформаційні кампанії щодо правди про війну, релокація бізнесу. Науковці пропонують розділяти КСВ-політику мирного та воєнного часу, де в умовах війни пріоритетом стає збереження людського життя, безпека працівників (мобілізація, евакуація) та припинення співпраці з контрагентами з РФ та Білорусі [145, с.68]. Щодо повоєнного відновлення – Тарасюк М. В., Глівінська Ю. В. обґрунтовують, що КСВ має трансформуватися з репутаційного інструменту в системоутворюючий механізм соціальної згуртованості, продовольчої безпеки та адаптивності агробізнесу [152, с.49].

Органічний сектор, за їхніми даними, демонструє більшу здатність до соціальної мобілізації через внутрішню філософію сталості. Гурський А. пропонує трирівневу модель інтеграції КСВ та ESG у корпоративні стратегії для повоєнного періоду: концептуальний рівень (цінності), управлінський (інституціалізація, звітність) та практичний (економічні, соціальні, екологічні та цифрові проєкти) [32, с.531].

Науковиця Уварова О. попереджає про ризики: «відновлення може ігнорувати принципи відповідального бізнесу через корупційні ризики, зниження уваги до екологічної безпеки та зростання бідності. Громадянське суспільство має стати рушійною силою формування запиту на відповідальне відновлення» [154, с.16]. Загалом, сучасні дослідження окреслюють кілька ключових напрямів для повоєнного КСВ агробізнесу: розробка національної стратегії СББ, обов'язкова нефінансова звітність, кооперація з малими та середніми виробниками, інтеграція ESG-стандартів відповідно до вимог асоціації з ЄС. В умовах воєнного стану перед українським бізнесом постає ряд нових викликів і можливостей, які вимагають переосмислення підходів до соціальної відповідальності бізнесу (СББ). Конфлікти та соціальні потрясіння ставлять під загрозу не лише економічну стабільність, а й соціальну структуру й добробут населення. Багато компаній стикаються з фінансовими труднощами, що ускладнює можливість інвестування в соціально відповідальні ініціативи [156, с.8]. В умовах воєнного стану господарюючі суб'єкти змушені переорієнтовувати свої цілі та ресурси, аби відповідати нагальним потребам, таким як підтримка військових чи надання гуманітарної допомоги. У періоди кризи (війни) споживачі стають більш чутливими до соціально відповідальних практик і гостро постає питання рівності доступу до ресурсів, медичної допомоги та підтримки для різних верств населення, що вимагає від бізнесу етичного й справедливого підходу. Воєнні дії призводять до екологічних катастроф, і компанії повинні розробляти стратегії, які враховують не лише потреби бізнесу, а й збереження екосистем. В умовах війни важливо, щоб бізнес працював у партнерстві з державним сектором та неурядовими організаціями для

ефективного вирішення соціальних проблем. Після завершення військових дій компанії повинні зосередитися на відновленні і розвитку громад, що потребує стратегічного планування в контексті КСВ. Індикатори ефективності СВАБ України обгрунтовані в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Основні індикатори оцінювання ефективності соціальної відповідальності суб'єктів агробізнесу України та їх соціально-економічний ефект

Індикатори	Характеристика	Ефект
Економічний внесок у розвиток громад	Частка агросектору у ВВП України – близько 10-12%; Частка агропродукції в експорті – понад 50% валютної виручки країни; Податкові надходження від агросектору – понад 100 млрд грн щорічно (залежно від року); Орендна плата пайовикам – у середньому 8-12% нормативної грошової оцінки землі, що формує стабільний дохід для мільйонів селян.	стабілізація доходів сільського населення та наповнення місцевих бюджетів.
Зайнятість та соціальна підтримка	У сільському господарстві зайнято близько 2,5-3 млн осіб (прямо й опосередковано); Середня заробітна плата в агросекторі зросла більш ніж удвічі за останні 5–7 років; Великі агрокомпанії щорічно спрямовують на соціальні проекти громад 1–3% чистого прибутку; Під час війни частина агрохолдингів виділяє сотні мільйонів гривень на гуманітарну допомогу та підтримку ЗСУ.	зменшення безробіття в сільській місцевості, підтримка соціальної інфраструктури.
Екологічна відповідальність (ESG-показники)	Зростання площ під точним землеробством – понад 30-40% великих господарств впроваджують цифрові технології; Скорочення використання мінеральних добрив на 1 га при одночасному зростанні врожайності (через оптимізацію внесення); Понад 20% великих агрокомпаній впроваджують системи екологічного моніторингу (ISO 14001, ESG-звітність); Збільшення площ органічного виробництва – понад 400 тис. га.	зниження екологічних ризиків, підвищення інвестиційної привабливості.
Інвестиції в розвиток громад	Будівництво та ремонт шкіл, амбулаторій, доріг – десятки тисяч реалізованих локальних проєктів. Агрохолдинги інвестують у розвиток територій від 200 до 1000 грн на 1 га орендованої землі щороку. Частка компаній, що мають формалізовану стратегію КСВ – понад 60% серед великих агропідприємств.	покращення якості життя у сільській місцевості та зростання довіри населення.
Репутаційна та фінансова ефективність	Компанії з впровадженими ESG-практиками мають вищий доступ до міжнародного фінансування; Деякі українські агрохолдинги залучають кредити ЄБРР та МФК саме за умови дотримання стандартів КСВ; Рентабельність підприємств із системною соціальною політикою, як правило, на 5-10% вища завдяки кращому управлінню ризиками та мотивації.	зміцнення конкурентних позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках; зростання прибутковості; підвищення стабільності бізнесу в умовах ризиків; формуванні довгострокової економічної стійкості.

Джерело: розроблено автором на основі [119; 120; 124; 149]

Підвищення корпоративної соціальної відповідальності в умовах воєнного стану є складним, але необхідним кроком до забезпечення сталого розвитку

українського бізнесу. Отже, КСВ повинна стати не лише формальним зобов'язанням, а й активною частиною стратегії компаній, які прагнуть бути соціально свідомими учасниками у вирішенні актуальних кризових питань.

Війна кардинально трансформує пріоритети корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) в Україні, зміщуючи їх від довгострокових, стратегічних, часто маркетингово-орієнтованих ініціатив до негайних, життєво важливих, національно орієнтованих дій. Цей перехід не є просто зміною акцентів – це фундаментальна переорієнтація ціннісної основи бізнесу, де економічна раціональність поступається місцем етичній необхідності та національній солідарності. З 24 лютого 2022 року КСВ втратила свій добровільний характер і стала об'єктивною умовою функціонування будь-якого підприємства на території України. Це означає, що відмова від участі в соціальній відповідальності тепер сприймається не як відсутність ініціативи, а як порушення соціального контракту з громадою, що має прямі репутаційні, операційні та навіть регуляторні наслідки.

У сучасному світі роль бізнесу у просуванні соціальної відповідальності (СВ) стає дедалі важливішою. Соціальна відповідальність бізнесу не лише сприяє покращенню іміджу компанії, а й позитивно впливає на суспільство та навколишнє середовище. Концепція соціальної відповідальності в контексті бізнесу означає, що компанія функціонує для досягнення своїх фінансових цілей і крім цього допомагає суспільству [2, с.8]. Ідея полягає в тому, що підприємства повинні поєднувати прибуткові види діяльності з діяльністю, що приносить користь суспільству. Тобто, соціально-відповідальна компанія не повинна працювати виключно для максимізації прибутку, а має приймати рішення та виконувати дії, які є прийнятними з точки зору цілей і цінностей суспільства. КСВ є важливою частиною бізнесу, оскільки вона підтримує сталий розвиток. Працівники та споживачі очікують, що бізнес дотримуватиметься принципів КСВ, що зробить бізнес більш успішним. Ініціативи КСВ дають корпораціям перевагу над конкурентами, покращуючи продуктивність.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) – це концепція

управління, в рамках якої компанії інтегрують соціальні та екологічні проблеми у свої бізнес-операції і взаємодіють зі своїми зацікавленими сторонами. Хоча термін «корпоративна» в основному стосується юридичних осіб, він може також бути застосований до фізичних осіб, які беруть участь у бізнесі або мають відношення до корпоративних структур. Фізичні особи можуть бути залучені до корпоративних відносин, якщо вони працюють на підприємствах або входять до їхнього складу (наприклад, акціонери або члени правління) [35, с.516]. Варто зауважити, що фізичні особи, які ведуть бізнес як підприємці, також можуть мати корпоративні елементи, зокрема у рамках управлінських практик, фінансової відповідальності і соціальної відповідальності. У соціально свідомому середовищі співробітники й клієнти надають велике значення роботі та витрачають гроші на підприємства, які віддають пріоритет корпоративній соціальній відповідальності. КСВ вимагає від кожного бізнесу поводитися етично та покращувати якість життя суспільства. Кожен бізнес повинен добровільно прийняти рішення – зробити свій внесок в краще суспільство і більш чисте довкілля або не робити цього. КСВ це концепція, яка встановлює вдалий баланс між економічними, екологічними, етичними і соціальними проблемами бізнесу.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) в умовах воєнного стану в Україні перетворилася з добровільної стратегічної ініціативи на системний елемент національної стійкості, економічної безпеки та соціального співжиття. Цей процес не є лінійним розширенням мирних практик, а представляє фундаментальну трансформацію усіх трьох компонентів КСВ – економічного, соціального та екологічного – під впливом надзвичайних умов. Згідно з аналізом сучасних досліджень, український бізнес у мирний час здійснював соціально відповідальну діяльність переважно на базовому та нормативному рівні, мотивуючись внутрішніми факторами, такими як прибутковість, а не зовнішнім тиском чи престижем [1, с 289].

Все більше фактів свідчить про те, що КСВ є чинником підвищення прибутковості, іміджу компанії, зниження витрат, лояльності співробітників і клієнтів, а також інших переваг. Для компаній, що працюють на

багатонаціональній основі, участь спільноти може бути корисною для підтримки зусиль щодо виходу на нові ринки, залучення потенційних співробітників і створення або зміцнення репутації компанії, її бренду та продуктів.

Повномасштабне вторгнення Росії 24 лютого 2022 року кардинально змінило цю парадигму: КСВ стала не просто етичним вибором, а об'єктивною умовою виживання підприємств, збереження робочих місць та підтримки довіри стейкхолдерів [48]. КСВ є невід'ємною частиною ефективної бізнес-стратегії, оскільки 76% компаній зазначають, що КСВ – це хороший спосіб зменшити ризики та небезпеки для репутації бренду. Крім того, КСВ становить понад 40% репутації компанії, що доводить її значний вплив на сприйняття бренду. Тим часом дослідження Гарвардської школи бізнесу показує, що 73% інвесторів зараз активно враховують ESG-фактори (екологічні, соціальні та управлінські) під час прийняття інвестиційних рішень, що доводить, що корпоративна відповідальність безпосередньо впливає на потоки капіталу та інвестиційний вибір [89, с.293].

Споживачі у сучасному світі надають пріоритет соціальному та екологічному внеску бренду. Виділяють три основні складові корпоративної соціальної відповідальності: прибуток, суспільство (зацікавлені сторони бізнесу) та планета [139, с.21]. Кожен з них відіграє значну роль у її плануванні та впровадженні. Бізнес має бути прибутковим, щоб бути успішним. Сталий бізнес – це бізнес, який може існувати самостійно, приносити користь економіці та суспільству в цілому. Також, бізнес не може функціонувати без зацікавлених сторін, в тому числі працівників та клієнтів. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) – це концепція, за якою бізнес враховує соціальні, екологічні та економічні впливи своїх дій. Складова «суспільство» в корпоративній соціальній відповідальності підкреслює важливість суспільних відносин і соціального впливу бізнесу.

Розроблено узагальнену концептуальну модель (структуру) соціальної відповідальності, яка відображає взаємозв'язок «стейкхолдери – інструменти – напрями соціальної діяльності – очікувані результати (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Концептуальна модель соціальної відповідальності суб'єктів агробізнесу

Субєкти	Характеристика	Індикатори			
		Економічний блок	Соціальний блок	Людський капітал	Інституційна відповідальність
Агрохолдинги	великі земельні банки; корпоративна структура; доступ до інвестицій; стратегічні програми ESG.	Частка податків, сплачених у місцеві бюджети (%) Обсяг інвестицій у місцеву інфраструктуру (грн/рік) Частка локальних постачальників (%)	Витрати на соціальні програми (грн/га) Фінансування освіти та медицини (грн/рік) Кількість реалізованих громадських проєктів	Середня зарплата до середньої по регіону (%) Рівень виробничого травматизму Інвестиції в навчання персоналу (грн/працівника)	Наявність ESG/CSR-стратегії (1/0) Публічна нефінансова звітність (1/0) Рівень прозорості закупівель
Сільськогосподарські підприємства (середній бізнес)	переважно орендована земля з довгостроковими договорами; тісна інтеграція з громадою; управлінська модель менш бюрократизована	Кількість робочих місць на 100 га Податкові надходження в громаду Закупівлі у місцевих постачальників (%)	Участь у розвитку інфраструктури (так/ні + обсяг) Підтримка соціальних заходів Допомога в кризових ситуаціях	Рівень офіційного працевлаштування (%) Динаміка зарплат Наявність програм безпеки праці	Участь у місцевих програмах розвитку Співпраця з ОТГ
Фермерські господарства	середній або малий масштаб; сімейна форма управління; тісна інтеграція з громадою.	Створені робочі місця Сплата єдиного податку Частка реалізації продукції на місцевому ринку	Участь у громадських ініціативах Надання техніки/ресурсів громаді Підтримка соціально вразливих груп	Залучення молоді до праці Передача знань (наставництво)	Інвестиції у благоустрій Участь у кооперативах
Особисті селянські господарства (ОСГ)	дрібнотоварне виробництво; сімейна зайнятість; самозабезпечення.	Рівень самозабезпечення продуктами (%) Обсяг продажу надлишків продукції Участь у локальних ринках	Участь у житті громади Взаємодопомога між домогосподарствами	Демографічний внесок Утримання сільського населення Запобігання міграції	Використання органічних методів Раціональне землекористування

Джерело: розроблено автором на основі [119; 120; 124; 149]

Практики КСВ, що орієнтовані на суспільство, допомагають не лише зміцнити довіру населення, а й забезпечити довгостроковий успіх компанії. Складова «суспільство» в структурі корпоративної соціальної відповідальності зосереджена на людських ресурсах, своїх працівниках, клієнтах та інших зацікавлених сторонах і проявляється в відносинах з ними [53, с.24]. Бренди і компанії повинні формувати стосунки з місцевими спільнотами, забезпечуючи підтримку соціальних ініціатив, які відповідають потребам місцевих жителів та беруть на себе відповідальність за підтримку рівності можливостей, запобігання дискримінації та сприяння інклюзивності в усіх аспектах своєї діяльності.

Компанії повинні сприяти підвищенню обізнаності громади про соціально важливі питання, такі як здоров'я, освіта та екологія, через просвітницькі програми та ініціативи. Складова «планета» в корпоративній соціальній відповідальності підкреслює екологічну відповідальність бізнесу [105, с.18]. Прийняття екологічно свідомих рішень допомагає не лише покращити стан навколишнього середовища, але й забезпечити довгострокове стає зростання підприємств, що в свою чергу сприяє покращенню якості життя майбутніх поколінь. Сталий розвиток є важливим, і підтримка кожного аспекту бізнесу якомога більш сталим та екологічно безпечним є обов'язковою умовою. Ці складові пояснюють, як кожен чинник працює разом, щоб господарюючі суб'єкти підтримували свою соціальну відповідальність.

Основними напрямками корпоративної соціальної відповідальності в умовах воєнного стану стали: фінансова допомога, гуманітарна підтримка, сплата податків авансом, участь в інформаційному спротиві, допомога співробітникам та інформаційно-технологічна підтримка. Окрім безпосередньої фінансової допомоги, компанії купують необхідні речі та передають продукти, автомобілі та техніку для армії, створюють власні фонди для збору коштів [55].

Умови воєнного стану вимагають від підприємств радикальної адаптації своїх КСВ-стратегій. Перша фаза реагування, яка охоплювала початковий період вторгнення, була спрямована на оперативну евакуацію персоналу, забезпечення притулку для цивільного населення, надання продовольчої та гуманітарної

допомоги. Друга фаза, що триває й досі, характеризується системною інтеграцією соціальної відповідальності в операційну модель: підтримка Збройних Сил України через фінансову, матеріальну та технологічну допомогу; перепрофілювання виробництв (наприклад, випуск медичного обладнання, бронежилетів, дронів); збереження робочих місць навіть за умов значного скорочення обсягів виробництва; підтримка критичної інфраструктури та освітніх ініціатив [161, с.108]. Ефект від репутаційної та фінансової ефективності соціальної відповідальності агробізнесу подано в табл.3.10.

Таблиця 3.10

Ефект від репутаційної та фінансової ефективності соціальної відповідальності агробізнесу

Напрямок ефекту	Конкретний прояв	Кількісний / економічний результат
Зростання довіри інвесторів	Наявність ESG-звітності, прозора структура управління	Полегшений доступ до міжнародного фінансування (ЄБРР, МФК), нижча вартість кредитних ресурсів на 1-3%
Підвищення кредитного рейтингу	Дотримання екологічних та соціальних стандартів	Можливість залучення довгострокових інвестицій
Зростання рентабельності	Ефективне управління ризиками, оптимізація витрат	Підвищення прибутковості на 5-10%
Зниження операційних ризиків	Дотримання стандартів якості та безпеки	Менші штрафи, уникнення простоїв виробництва
Розширення ринків збуту	Сертифікація продукції (ISO, HACCP, GlobalG.A.P.)	Доступ до ринків ЄС та преміальних сегментів
Підвищення лояльності громад і працівників	Соціальні інвестиції, розвиток інфраструктури	Зменшення плинності кадрів, стабільність земельного банку
Зростання вартості компанії	Позитивна ділова репутація	Підвищення капіталізації та інвестиційної привабливості

Джерело: розроблено автором на основі [119; 120; 103; 110; 116]

Табл. 3.10 систематизує основні напрями впливу соціальної відповідальності на діяльність аграрних підприємств, конкретизує форми її прояву та відображає кількісні й економічні результати. В сучасних умовах посилення конкуренції, інтеграції у міжнародні ринки та зростання вимог до прозорості діяльності підприємств, соціальна відповідальність агробізнесу набуває стратегічного значення та стає не лише етичним орієнтиром, а й вагомим чинником формування фінансової стійкості та репутаційного капіталу компаній.

Гуманітарна допомога включає в себе різноманітні ініціативи, спрямовані

на підтримку постраждалих осіб, військових та громад: поставки продуктових наборів для внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та постраждалих, медичне забезпечення лікарень; організація і реалізація логістичних процесів для доставки гуманітарної допомоги до регіонів, які цього потребують; співпраця з місцевими та міжнародними організаціями для забезпечення ефективного розподілу допомоги [90]. Важливо, що ефективність КСВ в умовах воєнного стану вимірюється не лише традиційними соціальними показниками, а й здатністю підприємства зберігати операційну життєздатність, довіру партнерів та відповідати міжнародним стандартам звітності, навіть у кризових умовах [85].

Розвиток соціальної відповідальності в Україні та пристосування до реалій війни є важливим не лише для забезпечення виживання компаній та утримання працівників, а й з економічного та соціального поглядів. Зосередження на суспільстві, а не виключно на прибутку, проактивна діяльність у сфері корпоративної соціальної відповідальності, інновації та цифровізація, двостороння прозора комунікація щодо діяльності й підтримки, надання фінансової та етичної підтримки працівникам, фандрайзингова діяльність – це майбутнє етики, культури й стратегії розвитку СВБ [75, с.54].

В контексті світової підтримки, принципово важливим постало питання виходу міжнародного та вітчизняного бізнесу з російського ринку [44]. З початку війни численні міжнародні компанії припинили співпрацю з РФ. Також, поширеною практикою стало бойкотування бізнесом товарів російського походження або міжнародних компаній, які продовжують роботу в Росії. Важливо, щоб бізнес взаємодіяв з суспільством, дотримуючись прозорості у своїй діяльності та звітуючи про соціально відповідальні практики. SWOT аналіз допомагає виявити та оцінити реальний стан соціальної відповідальності. Аналіз дозволяє зрозуміти, наскільки соціальні ініціативи є системними, а не випадковими. Це в свою чергу допоможе визначити стратегічні напрями розвитку. Наприклад, слабка сторона «відсутність нефінансової звітності» може бути перетворена на можливість через впровадження стандартів GRI або ESG. SWOT-аналіз соціальної відповідальності представлено в табл.3.11.

Таблиця 3.11

SWOT-аналіз соціальної відповідальності агробізнесу

S – Сильні сторони (Strengths)	W – Слабкі сторони (Weaknesses)
• Офіційне працевлаштування та соціальний пакет • Реалізація соціальних проєктів у громаді • Дотримання екологічних норм • Інвестиції у безпеку праці	• Відсутність формалізованої стратегії КСВ • Недостатня прозорість нефінансової звітності • Нерегулярна комунікація зі стейкхолдерами • Обмежені ресурси для масштабних екологічних програм
О – Можливості (Opportunities)	T – Загрози (Threats)
• Впровадження ESG-стандартів • Отримання міжнародних сертифікатів • Розширення співпраці з громадами • Залучення «зеленого» фінансування	• Посилення екологічного законодавства • Репутаційні ризики через екологічні інциденти • Зростання очікувань суспільства • Посилення конкуренції з боку компаній з вищими стандартами КСВ

Джерело: узагальнено автором на основі [5; 12; 34; 78; 79; 119; 120; 124]

SWOT аналіз дозволяє заздалегідь побачити загрози, пов'язані з посиленням вимог законодавства чи суспільного контролю. На основі аналізу компанія може розробити офіційну політику соціальної відповідальності; посилити екологічні програми; покращити комунікацію зі стейкхолдерами; інтегрувати СВБ у загальну бізнес-стратегію. SWOT-аналіз допомагає не лише оцінити поточний рівень соціальної відповідальності компанії, а й перетворити СВБ на стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності, репутації та довгострокової стійкості бізнесу. Соціальна відповідальність бізнесу (СВБ) виступає потужним інструментом у боротьбі з тінізацією економіки, особливо в умовах кризи та слабкої інституційної довіри, які характерні для України. Механізми цього впливу базуються на підвищенні прозорості, формуванні етичних стандартів управління та створенні нових норм поведінки в бізнес-середовищі. Дослідження показують, що компанії з високим рівнем СВБ-орієнтації надають більш зрозумілі фінансові результати, що свідчить про їхню приверженість високим етичним стандартам і прагнення до прозорості. Ця прозорість безпосередньо протидіє практикам тіньової економіки, таким як ухилення від сплати податків або приховування фінансових потоків.

Практики соціальної відповідальності суб'єктів аграрного сектору України та їх соціально-економічні ефекти обґрунтовано в табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Практики соціальної відповідальності суб'єктів аграрного сектору України та їх соціально-економічні ефекти

Компанія / тип суб'єкта	Напрямок СВБ	Приклад реалізації	Соціально-економічний ефект
Великі агрохолдинги (МХП, Kernel, Астарта, НІБУЛОН та інші)	Підтримка громад; Благодійність та гуманітарна підтримка; Екологічна відповідальність; Розвиток персоналу; Відбудова та логістика.	Фінансування ремонтів шкіл, лікарень, доріг; допомога громадам під час війни; Програми продовольчої допомоги населенню та військовим; Впровадження енергоефективних технологій, зменшення викидів; Корпоративні програми навчання та стажування молоді; Відновлення інфраструктури, підтримка портів та транспортних потужностей.	Розвиток місцевої інфраструктури, підвищення рівня довіри; Підвищення продовольчої безпеки, підтримка вразливих груп; Зниження екологічного навантаження, економія ресурсів; Підвищення кваліфікації кадрів, зменшення міграції; Стабілізація експорту, економічна стійкість регіонів.
Фермерські господарства	Підтримка територіальних громад	Співфінансування місцевих заходів, допомога ЗСУ, підтримка ВПО	Посилення соціальної згуртованості
Виробники органічної продукції	Екологічна відповідальність	Виробництво органічної продукції, збереження родючості ґрунтів	Збереження довкілля, розвиток нішевого експорту
Кооперативи	Соціальне партнерство	Об'єднання малих виробників, спільні інвестиції в техніку	Підвищення конкурентоспроможності малих господарств
Агropідприємства різних форм власності	Корпоративне управління	Запровадження ESG-звітності та антикорупційних політик	Підвищення інвестиційної привабливості
Агрохолдинги та МСП	Підтримка ветеранів та працівників	Працевлаштування ветеранів, психологічна підтримка персоналу	Соціальна адаптація, збереження трудового потенціалу

Джерело: узагальнено автором на основі [5; 12; 34; 78; 79; 119; 120; 124; 147]

Корупція виступає як один із ключових структурних драйверів тіньової економіки, особливо в країнах з недостатньою якістю інституційних ресурсів, таких як Україна. Науковий аналіз показує, що корупція та тіньова економіка у багатьох контекстах, зокрема в країнах з низьким рівнем доходу, діють як комплементарні явища – одне посилює існування та зростання іншого. У випадку України ця компліментарність є особливо вираженою, оскільки слабкі інститути, неефективний контроль та високі трансакційні витрати у формальному секторі створюють сприятливе середовище для неформальної економічної діяльності. Корупція ускладнює економічну діяльність, змушуючи бізнес шукати альтернативні, неформальні канали функціонування. Коли державні чиновники вимагають хабарі за надання базових послуг або дозволів, або коли податкова система є надмірно складною, підприємці вдаються до ухилення від податків та регулювання, щоб уникнути цих додаткових витрат і ризиків. Численні дослідження прямо вказують на те, що корупція є одним із основних факторів, що перешкоджає детінізації економіки, оскільки вона підриває довіру до державних інститутів і зменшує мотивацію до легалізації бізнесу. Наприклад, у будівельній галузі України, яка є однією з найбільш затінізованих, корупційні схеми на всіх етапах – від отримання земельних ділянок до введення об'єктів в експлуатацію [25, с.52]. Основні аспекти ролі СВБ у протидії тіньовій економіці представлені в табл.3.13.

Таблиця 3.13

Основні аспекти ролі СВБ у протидії тіньовій економіці

Аспекти	Характеристика
Легалізація зайнятості та доходів	Соціально відповідальні компанії забезпечують офіційне працевлаштування, сплачуючи всі податки та соціальні внески, що прямо протидіє виплаті заробітної плати «в конвертах»
Прозорість діяльності	Впровадження принципів соціальної відповідальності бізнесу (СВБ) передбачає відкриту звітність, що мінімізує можливості для ухилення від сплати податків та приховування доходів
Антикорупційна діяльність	Бізнес, що дотримується етичних норм, відмовляється від хабарництва та тіньових схем взаємодії з державними органами, знижуючи рівень корупції
Підвищення безпеки підприємництва	Етичний підхід та відповідальність перед громадою створюють кращий інвестиційний клімат та сталий розвиток, що робить тіньові схеми менш привабливими та ризикованими
Вплив на поведінку споживачів	Соціальний маркетинг компаній формує культуру відповідального споживання, заохочуючи купувати легальні товари та послуги

Джерело: узагальнено автором на основі [5; 12; 34; 78; 79; 119; 120; 124; 147]

Дослідження показують, що корупція позитивно пов'язана з неформальною зайнятістю, причому цей зв'язок може відрізнитися залежно від галузі, що свідчить про складність та багатогранність цього феномену [46, с.51]. Крім того, корупція впливає на тіньову економіку через податковий чинник: високий рівень корупції знижує ефективність податкового адміністрування, що, у поєднанні з високим податковим тягарем, створює потужні стимули для ухилення від сплати податків. Цей механізм особливо актуальний для України, де проблеми з оптимізацією податкових надходжень та боротьбою з ухиленням від сплати податків залишаються нагальними, особливо в умовах війни.

Важливо зазначити, що зв'язок між корупцією та тіньовою економікою часто є двонаправленим. Якщо корупція сприяє зростанню тіньової економіки, то великий неформальний сектор, у свою чергу, створює сприятливе середовище для корупційних практик, оскільки відсутність прозорості та контролю полегшує зловживання владою. Таке порочне коло підриває економічну і національну безпеку держави, зменшуючи бюджетні надходження, спотворюючи конкуренцію та стримуючи інвестиції. Для України це означає, що успішна стратегія детінізації економіки неможлива без одночасної та рішучої боротьби з корупцією. Підвищення якості інститутів, зокрема незалежність судової системи, ефективність правоохоронних органів та прозорість державного управління, є критичними передумовами для зменшення як корупції, так і розмірів тіньової економіки. Без цих фундаментальних реформ будь-які технічні заходи з оптимізації податкової системи або спрощення регулювання матимуть обмежений ефект.

Одним із ключових каналів впливу соціальної відповідальності бізнесу на скорочення тіньової діяльності є посилення внутрішнього контролю та підвищення репутації компанії. Підприємства, які публічно декларують свою соціальну відповідальність, мають сильніші стимули до дотримання податкового законодавства, оскільки будь-яка спроба ухилення від податків може призвести до серйозного репутаційного збитку, який значно перевищує короткострокову фінансову вигоду. Важливу роль у цьому процесі відіграє цифровізація та

електронна звітність, які часто є невід’ємною частиною сучасних СВБ-стратегій. Впровадження платформ для відкритих фінансових даних та взаємодія з державними органами через цифрові канали ускладнює приховування економічної діяльності. Крім того, СВБ-ініціативи, спрямовані на підтримку фінансової грамотності населення та розвиток соціально відповідального суспільства, сприяють формуванню культури законності, що також зменшує загальний рівень тіньової економіки. З початком повномасштабної війни роль СВБ у країні кардинально змінилася, перетворившись з маркетингового інструменту на стратегічний компонент кризового управління та соціальної стабільності. Багато українських підприємств, почали активно звітувати про свої СВБ-ініціативи, прив’язуючи їх до цілей сталого розвитку ООН [3]. Ця добровільна звітність, хоча й не є обов’язковою, створює прецедент прозорості та підзвітності, який суперечить логіці тіньової економіки. Крім того, аналіз міжнародного досвіду надає цінні знання для України щодо інтеграції соціальної відповідальності бізнесу у національну економічну політику.

Ефективність соціальної відповідальності бізнесу у протидії тіньовій економіці надзвичайно сильно залежить від існування верховенства права, ефективного державного контролю та загальної інституційної зрілості. Найбільша загроза – це розрив між декларованими СВБ-цінностями та реальними бізнес-практиками, відомий як «декаплінг» або «грінвошинг». Тому для того, щоб СВБ стала справжнім інструментом боротьби з тіньовою економікою в Україні, необхідно не лише заохочувати добровільні ініціативи, але й створювати механізми верифікації та підзвітності, які забезпечать автентичність цих зусиль. Лише в такому випадку соціально відповідальний бізнес зможе виконати свою роль як каталізатор переходу від неформальної до формальної, прозорої та конкурентоспроможної економіки.

3.3. Соціальна відповідальність аграрного бізнесу в контексті сталого розвитку країни

Соціальна відповідальність аграрного бізнесу (СВБ) у сучасних умовах

трансформації економіки України набуває системоутворюючого значення для забезпечення сталого розвитку держави. Аграрний сектор є стратегічною галуззю національної економіки, що формує продовольчу безпеку, експортний потенціал та зайнятість у сільській місцевості. Водночас його діяльність безпосередньо пов'язана з використанням природних ресурсів, соціальною інфраструктурою громад та якістю життя сільського населення, що обумовлює необхідність інтеграції принципів соціальної відповідальності у бізнес-моделі агропідприємств. Соціальна відповідальність у бізнесі, також відома як корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), стосується людей і організацій, які поведуться та ведуть бізнес етично та з увагою до соціальних, культурних, економічних та екологічних питань. Прагнення до соціальної відповідальності допомагає окремим особам, організаціям і урядам позитивно впливати на розвиток, бізнес, суспільство та країну. Розумні бізнес-рішення – це не просто підрахунок короткострокових надходжень. Особи, які приймають мудрі рішення, враховують майбутній вплив сьогоденного вибору на людей, громаду, клієнтів та їхні думки.

У той час як бізнес-результати, інвестиції, вільне підприємництво та інші традиційні економічні сили продовжують рухати промисловість, репутація організацій та їхня здатність ефективно конкурувати в усьому світі залежать від їх інтеграції зусиль соціальної відповідальності в процес прийняття рішень і підвищення продуктивності [2, с.8].

Як бізнес, корпоративна соціальна відповідальність стала завжди важливим аспектом у нашій повсякденній діяльності. КСВ стосується зусиль компанії щодо інтеграції всіх економічних, екологічних і соціальних принципів у свою бізнес-операцію. Це включає їх взаємодію із зацікавленими сторонами, включаючи всіх, від акціонерів до клієнтів. ISO 26000 – це міжнародний стандарт, сформований Міжнародною організацією стандартизації, який містить рекомендації щодо соціальної відповідальності. Хоча він і не є обов'язковим, він вважається найбільш поглибленим керівництвом для ефективної КСВ. Керівництво із соціальної відповідальності визначає сім основних тем соціальної

відповідальності (ISO 26000-2010) [148]: організаційне управління; права людини; трудові практики; навколишнє середовище; чесна практика роботи; питання споживачів; залучення та розвиток громади. Окрім основних тем, ISO 26000 також визначає сім ключових принципів соціально відповідальної поведінки: підзвітність; прозорість; етична поведінка; повага до інтересів зацікавлених сторін; повага до верховенства права; повага до міжнародних норм поведінки; повага до прав людини. Соціальна підзвітність – це концепція, яка обертається навколо відповідальності організацій діяти етично, прозоро та відповідно до соціальних і екологічних стандартів. Це передбачає врахування впливу бізнес-діяльності на різні зацікавлені сторони, включаючи працівників, клієнтів, громади та навколишнє середовище. Дотримуючись ключових принципів соціальної відповідальності, організації можуть переконатися, що вони роблять позитивний внесок у суспільство та сприяють сталим практикам. Систематизація принципів відповідального корпоративного управління демонструє інтеграцію етичних, правових та соціальних норм у діяльність підприємства. Представлені принципи формують основу довіри між компанією та зацікавленими сторонами – працівниками, інвесторами, партнерами, органами влади та місцевими громадами (табл. 3.8). Прозорість забезпечує відкритість інформації та підвищує рівень підзвітності підприємства. Етична поведінка формує корпоративну культуру доброчесності та мінімізує репутаційні ризики. Повага до інтересів зацікавлених сторін сприяє соціальній стабільності та зниженню конфліктності в діяльності компанії. Дотримання верховенства права та міжнародних норм поведінки гарантує легітимність господарських операцій і відповідність глобальним стандартам. Забезпечення прав людини підсилює соціальну складову сталого розвитку та сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства. Принципи корпоративної відповідальності підприємства та механізми їх реалізації представлені в табл.3.14. У сукупності ці принципи створюють інституційну основу для впровадження ESG-підходів та довгострокової стратегії сталого розвитку. Їх практична реалізація дозволяє підприємству не лише мінімізувати юридичні та репутаційні ризики, а й

підвищити інвестиційну привабливість і конкурентоспроможність на національному та міжнародному ринках.

Таблиця 3.14

**Принципи корпоративної відповідальності підприємства
та механізми їх реалізації**

Принципи	Характеристика	Приклад
Підзвітність	суб'єкти несуть відповідальність за наслідки своїх дій для суспільства та навколишнього середовища	здійснення соціально та екологічно свідомих інвестицій
Прозорість	прозора компанія пропонує інформацію, щоб зацікавлені сторони могли зрозуміти проблеми, які для них важливі	публікація щорічного звіту про корпоративну соціальну відповідальність для інформування зацікавлених сторін про цілі компанії та прогрес у їх досягненні.
Етична поведінка	чесне ставлення до всіх зацікавлених сторін, включаючи керівництво, інвесторів, співробітників, постачальників і клієнтів, є тим, як суб'єкти демонструють етичну поведінку.	впровадження кодексу етики та антикорупційної політики, недопущення конфлікту інтересів при укладанні договорів із постачальниками та орендодавцями земельних ділянок.
Повага до інтересів зацікавлених сторін	персонал, акціонери, місцеві громади, місцеві органи влади, контролюючі органи, ЗМІ, постачальники, орендодавці/покупці/клієнти, права та інтереси яких необхідно враховувати	волонтерство спільноти та корпоративна політика, що приносить користь навколишньому середовищу.
Повага до верховенства закону	суб'єкти повинні дотримуватись усіх чинних законів і правил.	дотримання екологічних законів і правил.
Повага до міжнародних норм поведінки	для компанії неприйнятно ігнорувати або отримувати прибуток від неправомірних дій	запровадження етичної ділової практики в країні корпорації та за кордоном.
Повага до прав людини	суб'єкти повинні боротися з негативними наслідками, які вони спричиняють, і гарантувати, що вони не порушують права інших	покращення трудової політики в організації.

Джерело: узагальнено автором на основі [5; 12; 34; 78; 79; 119; 120; 124]

Реалізація цих 7 принципів КСВ (корпоративної соціальної відповідальності), наведених вище, може мати численні переваги для бізнесу. Взявши на себе відповідальність за ваші соціальні та екологічні наслідки, ви можете зміцнити довіру та довіру серед зацікавлених сторін, включаючи клієнтів, співробітників, інвесторів і навіть ширшу спільноту. Це може допомогти покращити репутацію компанії разом із іміджем її бренду, що, у свою чергу, може призвести до збільшення лояльності клієнтів, продажів, що призведе до зростання прибутку. Крім того, компанії, які є соціально та екологічно

відповідальними, часто краще підготовлені для управління ризиками та використання можливостей. Наприклад, відомо, що компанії, які надають пріоритет стійкості, зменшують свої операційні витрати, використовуючи ресурси ефективніше. Потенціал екологічної енергетики дає змогу підприємствам продавати надлишок енергії назад у мережу. Крім того, ті, хто інвестує в розвиток і навчання співробітників, можуть підвищити продуктивність і інновації. Не забуваючи про додаткову лояльність, яку можуть забезпечити ці інвестиції у ваш персонал [163, с.111]. Компанії, які віддані КСВ, часто є більш привабливими для інвесторів і працівників, які шукають можливості зробити позитивний вплив. Демонструючи свою відданість соціальній та екологічній відповідальності, ви можете залучати та утримувати найкращі таланти, що може сприяти інноваціям та зростанню. З огляду на те, що потенційних співробітників, які шукають нову посаду, стає все більше й більше, ваша корпоративна соціальна відповідальність може стати вагомим чинником у залученні висококваліфікованого персоналу, якого ви бажаєте. Соціальна відповідальність сприяє сталому розвитку шляхом мінімізації негативних впливів, збереження ресурсів, підтримки місцевих громад і сприяння сталому майбутньому. Таким чином, розуміння важливості соціальної відповідальності є життєво важливим для організацій, які прагнуть досягти довгострокового успіху та демонструють свою відданість етичним і відповідальним практикам. Аграрний сектор економіки є одним із ключових напрямів розвитку національного господарства України. У сучасних умовах його ефективне функціонування неможливе без технологічного оновлення. Технологічний розвиток забезпечує підвищення продуктивності, раціональне використання ресурсів, зниження витрат та підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках. Серед основних напрямів технологічного розвитку в аграрному секторі варто виокремити: впровадження точного землеробства (GPS-навігація, моніторинг ґрунтів); автоматизація сільськогосподарських машин та використання агродронів; цифровізація процесів управління підприємствами (ERP-системи, хмарні платформи);

біотехнології та нові сорти рослин, стійкі до змін клімату; інноваційні системи зрошення та економії водних ресурсів [146, с.58]. Серед основних напрямів технологічного розвитку в агробізнесі варто виділити: точне землеробство, автоматизація техніки, біотехнології, агродрони, системи моніторингу та аналітики. Динаміка впровадження технологій в аграрному секторі України представлена на рис.3.1.

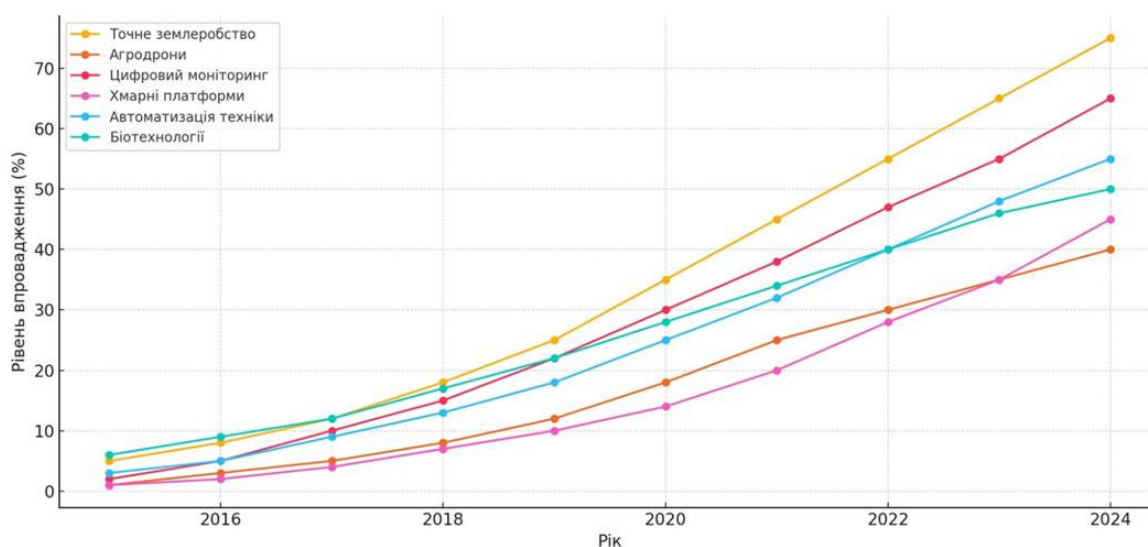


Рис. 3.1. Динаміка впровадження технологій в аграрному секторі України
Джерело: побудовано автором за матеріалами [49].

Великі агрохолдинги активно впроваджують цифрові технології для підвищення ефективності виробництва та зниження витрат. Зокрема: GPS-навігація та автопілоти застосовуються для точного землеробства – це дозволяє економити паливе, насіння, добрива та зменшувати вплив людського фактора; дрони використовуються для моніторингу полів, аналізу стану посівів, виявлення шкідників або хвороб на ранніх стадіях. Це підвищує оперативність прийняття рішень; хмарні системи управління (наприклад, ERP-системи) дають змогу агрохолдингам в реальному часі контролювати всі процеси: від сівби до збору врожаю, зберігання, логістики та продажу [4, с.25].

Своєю чергою, стартапи, як SmartFarming, спрямовані на підтримку малих та середніх фермерських господарств. Вони пропонують: доступні цифрові рішення – аналіз ґрунтів, супутниковий моніторинг, прогнозування врожайності; консультаційні послуги щодо впровадження точного землеробства

без великих капіталовкладень; мобільні застосунки та онлайн-платформи для зручного доступу до агроаналітики, що раніше була доступна лише великим гравцям; цифровізація сільського господарства в Україні сприяє оптимізації витрат, підвищенню врожайності та екологічності виробництва, а також відкриває нові можливості для малого та середнього бізнесу. До проблем та викликів технологічної модернізації відносять: фінансову недоступність технологій, нестачу кваліфікованих кадрів, слабку інфраструктуру та низький рівень державної підтримки інновацій. Співпраця з ІТ-компаніями, використання грантів, участь у програмах міжнародної технічної допомоги можуть значно прискорити процес оновлення. Сучасне суспільство розвивається в умовах гострих соціальних, економічних та екологічних проблем. Оскільки великий бізнес, як частина суспільства істотно впливає на його розвиток, все більшого значення набуває корпоративна соціальна відповідальність (corporate social responsibility (CSR)). Цінність КСВ полягає у мінімізації компаніями негативних наслідків своєї виробничої діяльності, у вирішенні проблем глобального та локального розвитку, у формуванні атмосфери передбачуваності, довіри та спільних цінностей у суспільстві. Умовний розподіл інвестицій у технології аграрного сектору подано на рис.3.2.

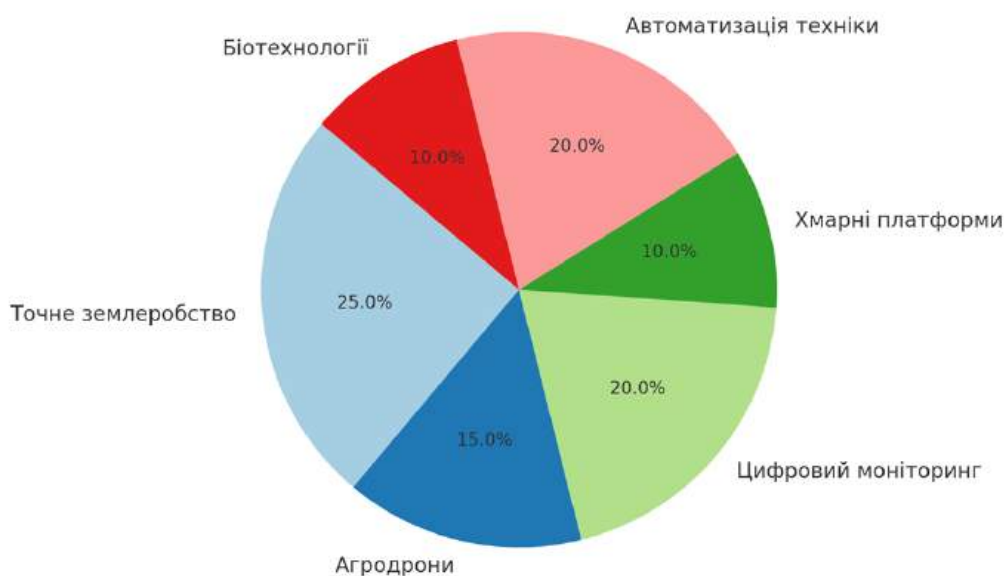


Рис. 3.2 Умовний розподіл інвестицій у сучасні технології аграрного сектору
Джерело: побудовано автором за матеріалами [49].

Бізнес завдяки КСВ стає більш стійким в економічному та соціальному плані, отримує можливість збільшення своїх нематеріальних активів. Соціальна відповідальність є ключовим компонентом сталого розвитку, оскільки вона забезпечує інтеграцію економічних, соціальних і екологічних аспектів у бізнес-практики. Підприємства, які реалізують принципи КСВ, стають не тільки економічно успішними, але й позитивно впливають на суспільство і навколишнє середовище, створюючи стійке майбутнє для всіх. У контексті глобалізації аграрних ринків і посилення вимог до дотримання соціальних стандартів виробництва міжнародна сертифікація стає важливим інструментом реалізації принципів соціальної відповідальності агробізнесу. Серед найбільш поширених механізмів у цій сфері виділяються стандарт SA8000 та модуль GLOBALG.A.P. Social Responsibility Module (GRASP), які спрямовані на забезпечення належних трудових практик, захист прав працівників і підвищення прозорості діяльності підприємств. Таблиця подає аналітичну характеристику зазначених механізмів, розкриваючи їх загальні риси, сферу охоплення, процедури впровадження, особливості та значення для аграрного сектору [9, с.182]. Порівняльна характеристика механізмів міжнародної сертифікації SA8000 та GRASP у контексті соціальної відповідальності агробізнесу представлена в табл.3.15.

Таблиця 3.15

Порівняльна характеристика механізмів міжнародної сертифікації SA8000 та GRASP у контексті соціальної відповідальності агробізнесу

Критерій	SA8000	GRASP
Тип	Самостійний стандарт	Модуль до GLOBALG.A.P.
Галузева спеціалізація	Універсальний	Аграрний сектор
Рівень вимог	Високий	Помірний
Сертифікат	Так (3 роки)	Ні (статус відповідності)
Орієнтація	Права працівників + система управління	Дотримання трудового законодавства

Джерело: узагальнено автором на основі [112; 113; 195; 207; 212]

З організаційної точки зору, важливо дотримуватись певної послідовності: починати з аналізу потреб підприємства, оцінки доцільності інвестицій, планування процесу впровадження, навчання персоналу та регулярного аналізу ефективності нових рішень. SA8000 є комплексним

міжнародним інструментом управління соціальною відповідальністю, тоді як GRASP виступає галузевим механізмом перевірки дотримання соціальних практик у сільському господарстві. Їх застосування сприяє інституціоналізації соціальної складової ESG у діяльності суб'єктів агробізнесу та посиленню їх позицій у глобальних ланцюгах доданої вартості. Впровадження SA8000 та GRASP дозволяє формалізувати соціальні стандарти; мінімізувати трудові ризики; інтегрувати соціальні аспекти в систему ESG; підвищити конкурентоспроможність продукції. Порівняльний аналіз механізмів SA8000 та GRASP свідчить, що обидва інструменти сприяють систематизації соціально відповідальних практик в агробізнесі, проте мають різний рівень комплексності та сферу застосування. SA8000 виступає універсальним міжнародним стандартом із жорсткими вимогами до трудових прав і процедур аудиту, що забезпечує високий рівень міжнародного визнання та підвищує інвестиційну привабливість підприємства. Натомість GRASP є спеціалізованим модулем у межах GLOBALG.A.P., орієнтованим на оцінювання соціальних аспектів у сільськогосподарському виробництві та інтегрованим у систему контролю якості.

Аналітична характеристика механізмів міжнародної сертифікації SA8000 та GLOBALG.A.P. Social Responsibility Module (GRASP) у контексті соціальної відповідальності агробізнесу обґрунтовано в табл. 3.16. Впровадження цих механізмів дозволяє аграрним підприємствам зменшити соціальні та репутаційні ризики, розширити доступ до міжнародних ринків, формалізувати трудові відносини та зміцнити довіру партнерів і споживачів. Таким чином, міжнародна сертифікація виступає дієвим інструментом підвищення рівня соціальної відповідальності та забезпечення сталого розвитку агробізнесу.

Сталий інноваційний розвиток передбачає стимулювання інновацій, які зменшують вплив на навколишнє середовище, одночасно покращуючи соціальний добробут та прибутковість. Соціальна відповідальність аграрного бізнесу виступає важливим інструментом забезпечення сталого розвитку країни. Її системна інтеграція у діяльність агропідприємств сприяє зміцненню економічної стійкості, соціальної згуртованості та екологічної безпеки.

Таблиця 3.16

Аналітична характеристика механізмів міжнародної сертифікації SA8000 та GLOBALG.A.P. Social Responsibility Module (GRASP) у контексті соціальної відповідальності агробізнесу

	SA8000 (Social Accountability International)	GLOBALG.A.P. Social Responsibility Module (GRASP)
Загальна характеристика	SA8000 – це міжнародний стандарт соціальної відповідальності, розроблений організацією Social Accountability International (SAI). Він базується на: конвенціях МОП (ILO); загальній декларації прав людини; конвенції ООН про права дитини; національному трудовому законодавстві. Стандарт застосовується до підприємств будь-якої галузі, включаючи аграрний сектор.	GRASP (GLOBALG.A.P. Risk Assessment on Social Practice) – це додатковий модуль до стандарту GLOBALG.A.P., спрямований на оцінювання соціальних аспектів у сільському господарстві. GRASP не є окремим стандартом, а функціонує як доповнення до сертифікації GLOBALG.A.P.
Сфера охоплення	SA8000 містить 9 ключових вимог: заборона дитячої праці; заборона примусової праці; безпечні умови праці; свобода асоціацій; відсутність дискримінації; дисциплінарні практики; робочий час; оплата праці; система управління соціальною відповідальністю	дотримання трудового законодавства; наявність трудових контрактів; систему обліку робочого часу; оплату праці; представництво працівників; механізми подання скарг.
Процедура впровадження	1. Попередній аудит (gap-analysis); 2. Розробка внутрішніх політик; 3. Навчання персоналу; 4. Внутрішній аудит; 5. Сертифікаційний аудит акредитованим органом; 6. Щорічні наглядові аудити. Сертифікат видається строком на 3 роки.	1. Самооцінка виробника; 2. Перевірка під час аудиту GLOBALG.A.P.; 3. Оцінювання за контрольним списком; 4. Формування звіту. GRASP не видає окремого сертифіката, а надає статус відповідності.
Особливості механізму	Орієнтація на права працівників; жорстка аудиторська процедура; обов'язкова система внутрішнього менеджменту; високий рівень міжнародного визнання.	Менш жорсткий порівняно з SA8000; орієнтований саме на аграрне виробництво; інтегрований у систему простежуваності продукції; широко застосовується у європейських ланцюгах поставок
Значення для агробізнесу	Підвищення доступу до міжнародних ринків; зменшення соціальних ризиків; підвищення інвестиційної привабливості; посилення довіри з боку партнерів	Підвищення доступу до міжнародних ринків; зниження соціальних та репутаційних ризиків; формалізація трудових відносин; інтеграція соціальної складової у систему управління якістю; підвищення інвестиційної привабливості; покращення соціального клімату на підприємстві.

Джерело: узагальнено автором на основі [112; 113; 182; 195; 207; 212]

В умовах трансформаційних процесів та відбудови держави саме соціально відповідальний аграрний сектор може стати драйвером відновлення сільських територій і формування довгострокової конкурентоспроможності національної економіки. Соціальна відповідальність є не лише філантропічною діяльністю, а стратегічною компетенцією, яка сприяє формуванню довгострокової цінності для бізнесу та суспільства одночасно. Такий підхід забезпечує активну взаємодію з усіма зацікавленими сторонами (стейкхолдерами), включаючи працівників, споживачів, постачальників, громади та навколишнього середовища. Незважаючи на наявність значного наукового доробку, соціальна відповідальність як ключовий компонент сталого інноваційного розвитку не достатньо досліджена. Подальші дослідження сприятимуть поглибленню розуміння ролі соціальної відповідальності в сталому інноваційному розвитку, що є важливим для формування успішних бізнес-моделей і стратегій, орієнтованих на збалансований розвиток людства, що задовольняє потреби нинішнього покоління без шкоди для майбутніх поколінь. Сталий інноваційний розвиток базується на гармонії між інноваціями, технологічним прогресом, економічним зростанням, соціальним добробутом та захистом довкілля. Сталі інновації є важливим аспектом розвитку сучасного суспільства, оскільки вони сприяють досягненню цілей сталого розвитку, покращують якість життя та забезпечують баланс між економічним зростанням і збереженням природних ресурсів. Розвиток на основі сталих інновацій є складовою частиною сталого інноваційного розвитку підприємств, а їх наявність і частотність впровадження в діяльність підприємства визначає активність його сталого розвитку. Сталий інноваційний розвиток підприємства – це процес впровадження результатів творчого потенціалу підприємства через систематичне впровадження нововведень (інновацій) у виробничо-технологічну сферу з метою отримання корисних фінансово-економічних та соціально-економічних результатів, підвищення рівня ділової активності та конкурентоспроможності підприємства [21; 64; 81; 111; 139].

Сталий інноваційний розвиток базується на гармонії інновацій, технологічного прогресу, економічного зростання, соціального добробуту і захисту довкілля, оскільки тільки за умови їхнього інтегрованого розгляду можна досягти справжнього прогресу. Це вимагає нових підходів в управлінні бізнесом, впровадження соціально відповідальних практик та акценту на екологічну стійкість, що, в свою чергу, відкриває нові можливості для інновацій. Основні складові сталого інноваційного розвитку обґрунтовані в табл. 3.17.

Таблиця 3.17

Основні складові сталого інноваційного розвитку

Складові	Обґрунтування
Інновації	Запровадження нових технологій і рішень, які підвищують продуктивність і якість надаваних послуг та товарів, при цьому зменшуючи негативний вплив на довкілля.
Технологічний прогрес	Використання нових технологій, що дозволяють оптимізувати використання ресурсів, зменшити витрати й викиди, сприяти ефективнішому управлінню природними ресурсами.
Економічне зростання	Сприяння сталому економічному розвитку через створення нових робочих місць, впровадження інновацій і підвищення конкурентоспроможності підприємств.
Соціальний добробут	Забезпечення соціальної відповідальності, рівності та справедливості в доступі до ресурсів і можливостей, що сприяє покращенню якості життя населення.
Захист довкілля	Підтримка екологічної стійкості шляхом збереження природних ресурсів, зменшення забруднення і забезпечення балансування між людською діяльністю і природою.

Джерело: узагальнено автором на основі [11; 84; 92].

Витрати українського агробізнесу на цілі сталого розвитку (ЦСР) фокусуються на впровадженні кліматично-розумних технологій, точному землеробстві, енергоефективності та соціальній відповідальності, попри надскладні умови війни. Ключовими напрямками є низьковуглецеве виробництво та модернізація, хоча фінансування суттєво ускладнене втратами від війни, що досягли \$11,2 млрд [4]. Ключовими напрямками інвестицій в сталий інноваційний агробізнес є цифровізація (Precision Farming), ресурсоефективні технології, енергозбереження та біотехнології. Інвестиції спрямовуються на підвищення ефективності, мінімізацію екологічного впливу, впровадження принципів циркулярної економіки та оновлення обладнання для створення конкурентоспроможної продукції [5, с. 102; 6, с.410]. У табл. 3.18 подано ключові напрями сталого інноваційного розвитку агробізнесу.

Таблиця 3.18

Ключові напрями сталого інноваційного розвитку агробізнесу

Напрямок	Характеристика
Кліматично-розумні технології	Впровадження методів, що зменшують викиди парникових газів та адаптують виробництво до змін клімату.
Ресурсоефективні та екологічні технології	Перехід на No-Till та Strip-Till (мінімальний обробіток ґрунту), системи крапельного зрошення, використання біопрепаратів для підвищення родючості ґрунту.
Цифровізація та точне землеробство (Precision Farming)	Впровадження дронів, GPS-навігації, датчиків ґрунту, систем IoT та Big Data для оптимізації внесення добрив, засобів захисту рослин (ЗЗР) та моніторингу посівів.
Енергозбереження, енергоефективність та відновлювана енергетика	Оновлення техніки та перехід на альтернативні джерела енергії. Інвестиції в сонячні електростанції, біогазові установки (переробка відходів), енергоефективне обладнання для зберігання та переробки продукції.
Органічне виробництво	Розвиток сертифікованого органічного агросектору.
Біотехнології та селекція	Розробка та впровадження нових сортів рослин, стійких до кліматичних змін, а також використання молекулярних маркерів у селекції.
Циркулярна економіка (Circular Economy)	Створення безвідходних виробництв, де відходи однієї ланки стають сировиною для іншої (наприклад, виробництво органічних добрив з відходів тваринництва).
Smart-інфраструктура	Модернізація елеваторів, складів та логістичних систем для зменшення втрат продукції.
Соціальна складова (ESG)	Підтримка працівників, їхніх родин та місцевих громад, що стало критичним під час війни.

Джерело: узагальнено автором на основі [9; 11; 84; 92].

Соціальна відповідальність бізнесу (СВБ) є важливим аспектом, що визначає успішність у сучасному світі, де екологічні та соціальні виклики стають дедалі актуальнішими. У контексті глобальних цілей сталого розвитку (ЦСР) ООН, соціальна відповідальність прямо підвищення досягненню таких цілей, як ліквідація бідності (ЦСР 1), забезпечення здоров'я та благополуччя (ЦСР 3), якісна освіта (ЦСР 4), гендерна рівність (ЦСР 5), гідна праця та економічний розвиток (ЦСР 8), скорочення нерівності (ЦСР 10) та створення міст і громад, придатних для життя. (ЦСР 11) [49]. Дослідження показують, що підприємства, які інтегрують КСВ у свою корпоративну стратегію, демонструють кращі показники економічної, соціальної та екологічної стабільності за допомогою таких факторів, як зелені інновації та підвищення репутації. Це підтверджує, що соціальна відповідальність є не просто етичним обов'язком, а джерелом конкурентної переваги та інноваційного потенціалу.

Дослідження показують, що соціальна відповідальність прямо підтримує

Цілі сталого розвитку (ЦСР) ООН (забезпечуючи інституційну та поведінкову основу для їх реалізації). Ефективність цього підходу залежить від прозорості, підзвітності, мультистейкхолдерного діалогу та вбудованих механізмів оцінки соціального впливу. У контексті підприємництва соціальна відповідальність бізнесу (СВБ) перестала бути лише маркетинговим інструментом або актом благодійності. Вона стала ключовою компетенцією, яка формує стратегічний розвиток підприємства як відкритої системи, враховуючи вплив екологічних, соціальних та економічних факторів [92, с.8]. СВБ не просто витрати, а інвестиції, які створюють довгострокову вартість. Особливо це актуально для сектору товарів масового попиту, де інтеграція вимог сталого розвитку додатково збалансує додаткові економічні, соціальні та екологічні аспекти. Концептуальні рамки СВБ також еволюціонували. Сучасні підходи, такі як теорія зацікавлених сторін (stakeholder theory), вимагають від компаній отримати інтереси не лише акціонерів, а й спільноти, працівників, постачальників та навколишнього середовища [179, с. 510]. Це містить відображення в нових регуляторних ініціативах, таких як обов'язкове розкриття ESG-інформації (Environmental, Social, Governance). Крім того, малі та середні підприємства (МСП), які традиційно стикалися з обмеженнями ресурсів, все частіше беруть на себе активну роль у сталому розвитку, після ринкові та нормативні тиски змушують їх інтегрувати екологічні та соціальні практики.

На макрорівні соціальна відповідальність держави є критичним антикризовим компонентом державного управління. Вона є як система ефективного управління територією, що включає економічні, політичні, соціальні, безпекові, культурні та екологічні заходи, спрямовані на підвищення та підтримку рівня життя громадян [9, с.182]. В Україні рівень соціальної безпеки суспільства, який враховує показники тіньової економіки, є ключовою складовою сталого розвитку до 2030 року. Проактивна роль уряду в інтеграції СВБ з національною та глобальною політикою, зокрема з ЦСР, стимулює корпоративні ініціативи [136]. Реалізація соціальної відповідальності стикається з серйозними викликами. Глобальні економічні, соціальні та екологічні кризи

підкреслили нагальну потребу в трансформації поточних моделей розвитку, що вимагає професіоналів, які будуть керувати цими змінами. Однією з найбільш розширених проблем є «грінвошинг» (greenwashing), коли компанія створює образ екологічно відповідних, не маючи реальних досягнень. Для подолання цих перешкод необхідна тісна співпраця між бізнесом, державою та громадськими організаціями, що формує ефективне партнерство для сталого розвитку. Соціальна відповідальність повинна розумітися учасниками агробізнесу не лише як гармонійний розвиток суспільства, а й виступати визначальною складовою в оцінці конкурентоспроможності підприємства і країни в цілому. Можна виділити п'ять елементів соціальної відповідальності агробізнесу:

1. *Базовий (загальний)*. Традиційно його вимоги полягають у сумлінному виконанні бізнесом своїх прямих зобов'язань: виплата достойної заробітної плати; своєчасна та в повному обсязі сплата податків, страхових зборів; випуск продукції та надання послуг належної якості, дотримання технологічних регламентів та стандартів; виконання трудового законодавства; забезпечення безпеки праці; дотримання екологічного законодавства.

2. *Розвиток особистості людини (трудового колективу) та (або) людського капіталу* оцінюється за індексом розвитку людського потенціалу та інтелектуального капіталу його робочої сили, розвитку партнерських відносин в організації, ступеня згуртованості трудового колективу. Він пов'язаний з розвитком партнерських внутрішньо-фірмових відносин та передбачає безпосередній облік інтересів працівників на основі переговорного процесу. На додаток цей елемент гарантує надання працівникам деякого набору пільг та соціальних послуг, тобто реалізацію цільових соціальних інвестицій: соціалізацію капіталу за допомогою залучення працівників до числа власників підприємства; інвестиції в людський капітал, у тому числі у професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу, у вдосконалення організації та збагачення змісту праці, а також в охорону праці та здоров'я працівників; соціальні інвестиції на покращення пенсійного та житлового забезпечення, програми, спрямовані не на самого працівника, а на членів його сім'ї [87, с.61].

3. *Соціальні інвестиції на території базування підприємства* охоплюють програми та напрями діяльності, сфера дії яких виходять за рамки організації. Вимога даного елемента полягає у розгляді територій розташування агробізнесу не як ресурсу, а як мети діяльності. Для цього необхідно формувати партнерські відносини з державою на всіх рівнях – регіональному, територіальному, а також усередині бізнес-спільноти.

4. *Семантичний (цілеформуєчий)* – елемент реалізації соціальної справедливості та загального блага, публічних прав у суспільстві відповідно до Конституції України.

5. *Етнокультурний* передбачає розвиток суспільства культурно-історичних типів, сім'ї, інновації.

Розглянуті елементи передбачають реалізацію системи функцій:

1. *Загальні функції*: прибуток; капіталоутворення за рахунок виробництва, зростання продуктивності праці, творчості, розвитку робочої сили в єдності із соціальною відповідальністю – зростанням сім'ї та демографічним зростанням нації та народу, а не за допомогою спекуляцій з фінансовими активами; прогресивність організаційних схем; підтримка соціальної солідарності тощо [108, с.15].

2. *Оперативні обов'язки приватного власника*: сплата податків з прибутку, майно тощо; відрахування на соціальне страхування дорогою, а не дешевою робочою силою; спрямування на зарплату частини коштів прибутку; доступ працівника до власності, прибутку, управління; створення робочих місць; відкриття нових виробництв; благодійна діяльність добровільної основи.

3. *Економічна функція* реалізується, коли ресурси є засобом досягнення альтернативних цілей, обираючи найбільш перспективні проекти.

4. *Цільова функція* передбачає розвиток працівника щодо його творчого потенціалу; розвиток раціональності; зростання прибутку за рахунок розвитку людського та соціального капіталу [3, с.322].

5. *Функція формування креативного середовища організації* реалізується у вигляді інституту соціального партнерства бізнесу, влади, найманого працівника, населення території розташування організації.

Соціальна відповідальність є не просто моральним обов'язком, а стратегічною потребою для досягнення сталого інноваційного розвитку. Вона вимагає системного підходу, який інтегрує технологічні, економічні, соціальні та екологічні цілі на всіх рівнях – від окремого індивіда та підприємства до держави та міжнародної спільноти. Лише через такий комплексний підхід може побудувати майбутнє, яке задовольнятиме потреби сьогодення, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби. Встановлено, що сталий інноваційний розвиток це модель прогресу, що базується на впровадженні новітніх технологій та ідей для задоволення потреб сучасного покоління без шкоди для майбутніх поколінь, забезпечуючи баланс між економічним зростанням, екологічною безпекою та соціальною справедливістю. Це перехід на якісно новий рівень ефективності з мінімальним впливом на довкілля, в основі якого лежить раціональне використання ресурсів та подолання глобальних проблем. Ефективна реалізація соціальної відповідальності вимагає системного підходу. Організації, які приймають на себе зобов'язання в досягненні цілей сталого розвитку, не тільки зменшують негативний вплив на навколишнє середовище, але й посилюють внутрішню мотивацію співробітників до екологічної поведінки на робочому місці. Таким чином, соціальна відповідальність є не просто моральним імперативом, а стратегічною ініціативою для будь-якого суб'єкту, яка передбачає досягнення довгострокового успіху в умовах сучасних глобальних викликів.

Таблиця 3.19

Етапи проведення оцінки суттєвості

Етапи	Характеристика
Етап 1. Ідентифікація факторів	аналіз стандартів GRI, SASB (Agricultural Products); галузевий аналіз ризиків.
Етап 2. Залучення стейкхолдерів	Працівники; акціонери та інвестори; кредитори; клієнти; місцеві громади; постачальники та місцеві фермери; засоби масової інформації; неурядові організації; землевласники (орендодавці); органи влади.
Етап 3. Оцінка впливу	Фактори, оцінені за шкалою: вплив на бізнес (1-5); вплив на довкілля/суспільство (1-5).
Етап 4. Побудова матриці суттєвості	Вертикальна вісь – важливість для стейкхолдерів Горизонтальна вісь – вплив на бізнес Фактори у правому верхньому куті – пріоритетні.

Джерело: узагальнено автором на основі [66].

Оцінка суттєвості (Materiality Assessment) – це процес визначення ESG-факторів, які мають найбільший вплив на фінансові результати компанії, на довкілля та суспільство. Для агробізнесу це критично, після цього сектор має високий екологічний, соціальний і регуляторний вплив. Для агробізнесу оцінка суттєвості є стратегічним інструментом управління ризиками, адже галузь: залежить від природних ресурсів, має високий соціальний вплив, є чутливою до кліматичних змін, перебуває під регуляторним контролем.

Аналіз бізнес-моделі агропромхолдингу «Астарта-Київ» базується на вертикальній інтеграції та трансформації шести видів капіталу згідно з принципами сталого розвитку. Графічна модель передбачає перетворення ресурсів (земля, капітал) через виробничі цикли у високоякісну продукцію та відновлювану енергію, з урахуванням екологічних та соціальних впливів. Агропромхолдинг «Астарта-Київ» – вертикально інтегрована агропромислова компанія, що поєднує рослинництво, тваринництво, переробку та біоенергетику, транспортно-логістичну інфраструктуру. Бізнес-модель базується на замкненому виробничому циклі, диверсифікації напрямів діяльності та експортній орієнтації. Взаємодія зі стейкхолдерами має велике значення для досягнення довгострокового успіху. Для ідентифікації та визначення стейкхолдерів, які зазнають впливу, агропромхолдинг «Астарта-Київ» може використовувати наступні методи (табл.3.20)

Таблиця 3.20

**Ідентифікація та аналіз стейкхолдерів агропромхолдингу
«Астарта-Київ»**

Методи	Характеристика
Аналіз бізнес-моделі	Для визначення стейкхолдерів Агропромхолдинг «Астарта-Київ» керується своєю бізнес-моделлю, яка включає опис процесів по всьому ланцюгу створення доданої вартості. Агропромхолдинг «Астарта-Київ» визначає з якими стейкхолдерами вона взаємодіє – створює або зазнає впливу.
Аналіз галузевих ESG стандартів	Таких як Global Reporting Initiative та Sustainability Accounting Standards Board, а також тем із сталого розвитку, що можуть впливати на певні групи стейкхолдерів.
Мозковий штурм	Агропромхолдинг «Астарта-Київ» може залучати внутрішніх експертів через відповідні внутрішні органи, такі як ESG комітет, для визначення стейкхолдерів.

Джерело: узагальнено автором на основі [124].

Матриця (рис. 3.3) демонструє, що «Астарта-Київ» застосовує структурований підхід до управління стейкхолдерами, виділяючи стратегічно важливі групи для партнерської взаємодії. Найбільша увага приділяється внутрішнім та ключовим зовнішнім стейкхолдерам (працівникам, інвесторам, землевласникам, клієнтам і громадам), що відповідає принципам сталого розвитку довготривалої бізнес-стійкості. Такий розподіл підтверджує орієнтацію компанії на баланс економічних результатів, соціальної відповідальності та ефективного корпоративного управління. Працівники, акціонери та інвестори, землевласники, клієнти, місцеві громади мають стратегічне значення для діяльності холдингу. Вони впливають на стабільність бізнесу, фінансові результати та репутацію компанії. Для них характерна модель активного партнерства, постійного діалогу та спільного створення цінності. Постачальники та місцеві фермери також мають суттєвий взаємний вплив, що зумовлює підтримку стабільних довгострокових відносин у ланцюгу постачання. Вплив органів влади та кредиторів на компанію є значним, однак рівень зворотного впливу компанії – досить помірний.

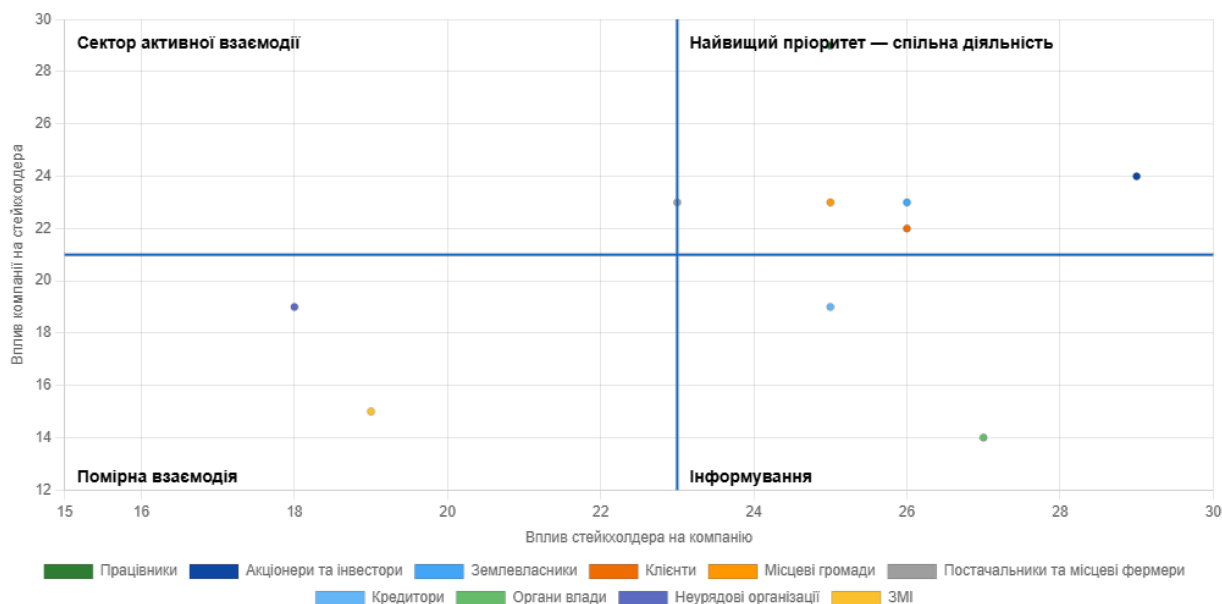


Рис. 3.3. Матриця важливості стейкхолдерів «Астарта-Київ»

Джерело: узагальнено автором на основі [124].

Основна стратегія взаємодії – регулярне інформування, дотримання

нормативних вимог та фінансова прозорість. Помірну взаємодію здійснюють ЗМІ та неурядові організації, їхній взаємний вплив є менш критичним у порівнянні з іншими групами, однак вони відіграють важливу роль у формуванні репутації та громадської думки. Комплексний облік зазначених факторів створює методологічну основу для формування ESG-орієнтованої моделі розвитку аграрного сектору та забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності. Саме тому системна оцінка суттєвості – основа ефективної ESG-стратегії в аграрному секторі.

Представлена система суттєвих ESG-факторів демонструє комплексний характер впливу екологічних, соціальних та управлінських аспектів на функціонування суб'єктів агробізнесу. Особливість аграрного сектору полягає в його безпосередній залежності від природно-ресурсного потенціалу, що зумовлює підвищену значущість екологічного блоку (викиди парникових газів, управління ґрунтами, водокористування, біорізноманіття). Саме ці чинники формують довгострокову виробничу спроможність підприємств та їх відповідність вимогам міжнародних екологічних стандартів. Соціальні фактори відображають взаємозв'язок агробізнесу з працівниками та територіальними громадами. Умови праці, охорона здоров'я, взаємодія із землевласниками та забезпечення якості продукції безпосередньо впливають на репутаційний капітал, соціальну стабільність і довіру споживачів. В умовах воєнних та післявоєнних трансформацій ці аспекти набувають додаткової ваги через підвищені соціальні ризики. Блок Governance визначає інституційну зрілість підприємства. Прозорість ланцюгів постачання, антикорупційна політика, стратегічне ESG-управління та управління кліматичними ризиками виступають ключовими умовами доступу до міжнародного фінансування, грантових програм та «зелених» інвестицій.

Систематизація суттєвих ESG-факторів (табл.3.21) дозволяє: ідентифікувати критичні ризики аграрного виробництва; сформулювати пріоритети стратегічного управління; інтегрувати принципи сталого розвитку у корпоративну політику; підвищити інвестиційну привабливість агробізнесу.

Таблиця 3.21

Ключові суттєві ESG-фактори для агробізнесу

Фактори	Потенційно суттєвий фактор	Чому важливо для агробізнесу
Environmental (Екологія)	Викиди парникових газів	Тваринництво та використання добрив
	Управління обґрунтуваннями	Деградація, ерозія
	Використання води	Зрошення, вододефіцит
	Пестициди та хімікати	Вплив на екосистеми
	Біорізноманіття	Втрата природних середовищ
	Управління відходами	Органічні та агровідходи
Social (Соціальні аспекти)	Умови праці сезонних працівників	Репутаційні ризики
	Охорона праці	Високий виробничий ризик
	Взаємодія з громадами	Земельні конфлікти
	Харчова безпека та якість продукції	Споживча довіра
	Право на землю	Юридичні ризики
Governance (Управління)	Прозорість ланцюга постачання	Експортні вимоги
	Антикорупційна політика	Земельні та державні програми
	ESG-управління на рівні ради директорів	Доступ до інвестицій
	Управління кліматичними ризиками	Посухи, повені

Джерело: узагальнено автором на основі [9; 18; 24; 67; 91; 112; 136; 215].

Соціальна відповідальність агробізнесу має розглядатися не як додаткові витрати, а як стратегічний інструмент довгострокового розвитку, що формує економічну стійкість, соціальну згуртованість, екологічну безпеку, управлінську прозорість. Диференційований підхід до впровадження СВ дозволяє адаптувати інструменти до масштабів та можливостей суб'єктів аграрного сектору, забезпечуючи комплексний вплив на розвиток сільських територій. Така структура дозволяє комплексно оцінювати прогрес компанії у впровадженні ESG, формувати нефінансову звітність, підвищувати прозорість для інвесторів та порівнювати результати у динаміці та з конкурентами.

У табл.3.22 систематизовано ключові ESG-показники оцінювання соціально відповідальної діяльності підприємства за трьома складовими: екологічною (Environmental), соціальною (Social) та управлінською (Governance). Запропонована структура індикаторів відображає комплексний підхід до вимірювання впливу підприємства на довкілля, суспільство та якість корпоративного управління. Екологічний блок охоплює показники викидів парникових газів, енергоефективності, управління відходами, використання водних ресурсів та екологічних ризиків, що дозволяє оцінити ресурсну ефективність і рівень екологічної відповідальності підприємства.

Таблиця 3.22

Ключові ESG-показники оцінювання сталого розвитку підприємства

Напрямок оцінки	Ключові показники (KPI)	Одиниця виміру / приклад
E – Environmental (Екологія)		
Викиди парникових газів	Загальні викиди CO ₂ (Scope 1, 2, 3)	т CO ₂ e
	Інтенсивність викидів	т CO ₂ e / одиницю продукції або млн грн доходу
Енергоефективність	Загальне споживання енергії	МВт·год
	Частка відновлюваної енергії	%
Управління відходами	Частка перероблених відходів	%
	Обсяг небезпечних відходів	т
Використання води	Загальне споживання води	м ³
	Частка повторного використання води	%
Екологічні ризики	Кількість екологічних інцидентів / штрафів	од.
S – Social (Соціальна складова)		
Персонал	Рівень плинності кадрів	%
	Рівень виробничого травматизму (LTIFR)	коефіцієнт
	Середня кількість годин навчання	год/працівника
	Індекс задоволеності працівників	%
Різноманітність та інклюзія	Частка жінок у керівництві	%
	Гендерний розрив в оплаті праці	%
Соціальні інвестиції	Обсяг інвестицій у громади	грн / % від прибутку
	Кількість соціальних проєктів	од.
Взаємодія зі стейкхолдерами	Рівень задоволеності клієнтів	%
	Кількість скарг та середній час їх вирішення	од. / днів
G – Governance (Корпоративне управління)		
Структура управління	Частка незалежних директорів	%
	Наявність ESG-комітету	так / ні
Прозорість	Наявність нефінансової звітності (GRI, SASB тощо)	так / ні
	Рівень розкриття інформації	%
Антикорупційна діяльність	Кількість зафіксованих порушень	од.
	Частка працівників, що пройшли антикорупційне навчання	%
Управління ризиками	Наявність ESG-ризик-матриці	так / ні
	Інтеграція ESG у стратегію компанії	так / ні

Джерело: узагальнено автором на основі [9; 18; 24; 67; 91; 136].

Соціальна складова включає індикатори розвитку персоналу, безпеки праці, різноманітності та інклюзії, соціальних інвестицій і взаємодії зі стейкхолдерами, що характеризують якість людського капіталу та соціальну стійкість. Управлінський блок відображає рівень прозорості, ефективність корпоративної структури, антикорупційну діяльність і систему управління ризиками, що визначає інституційну спроможність підприємства до довгострокового розвитку.

Порівняльний аналіз міжнародних стандартів сталого розвитку та нефінансової звітності представлено в табл. 3.23.

Таблиця 3.23

Порівняльний аналіз міжнародних стандартів сталого розвитку та нефінансової звітності

Стандарт	Найкраще підходить для	Складність впровадження	Орієнтація
GRI	Нефінансова звітність	Середня	Широке коло стейкхолдерів
ISSB (IFRS S1/S2)	Інвестори	Вища	Фінансова суттєвість
SASB	Галузеві KPI	Середня	Інвестори
TCFD	Кліматичні ризики	Середня	Ризик-менеджмент
ESRS	Компанії з ЄС	Висока	Регуляторна відповідність

Джерело: узагальнено автором на основі [54; 103; 107; 112; 149; 207].

Найбільш раціональною моделлю у 2026 році (враховуючи численні геополітичні, економічні та екологічні ризики) є – GRI + ISSB (S1/S2) + галузеві метрики SASB. Це дозволяє забезпечити прозорість, відповідати очікуванням інвесторів, бути готовими до регуляторних вимог та поступово масштабувати систему звітності. Соціальна відповідальність бізнесу (СВБ) стає все більш важливою для успішної діяльності компаній в умовах сучасного економічного середовища. Концепція створення спільних соціальних цінностей є складовою національної та глобальної конкурентоспроможності. Соціальна відповідальність бізнесу сприяє формуванню позитивного іміджу, завоюванню довіри та підвищенню конкурентоспроможності компаній [217, с.90]. Концепція спільних соціальних цінностей для бізнесу передбачає перетворення соціальних проблем на бізнес-можливість, що дозволяє одночасно вирішувати суспільні виклики та розвивати свою конкурентоспроможність. Цей підхід відрізняється від традиційної соціальної відповідальності тим, що інтегрує соціальні питання на місці в бізнес-стратегію, замість того, щоб розглядати їх виключно, як периферійні благодійні ініціативи. Дослідження показують, що сталі компанії можуть створити спільну соціальну цінність у довгостроковій перспективі.

В Україні розвиток СВБ стикається з унікальними викликами, особливо в умовах воєнного стану. Однак саме в цей період зростає актуальність соціальної відповідальності бізнесу як основи сталого розвитку національної економіки [205, с.194]. Управління соціальною відповідальністю в Україні також розглядається як інструмент кризового менеджменту, що дозволяє компаніям

мінімізувати негативні наслідки зовнішніх шоків [95]. Однак існує дискусія щодо того, чи є концепція створення спільної соціальної цінності основним етапом в досягненні Цілей сталого розвитку (ЦСР) ООН чи це лише SDG-washing. Розмивання ЦСР (SDG-washing) передбачає «вибірковий варіант» для Цілей сталого розвитку (ЦСР) у корпоративних звітах, який зосереджується лише на тих аспектах, у яких компанії вже показують хороші результати, ігноруючи інші. SDG-washing – це оманлива практика, коли компанії і навіть країни перебільшують або фальсифікують свій внесок у Цілі сталого розвитку ООН (ЦСР), використовуючи їх лише для покращення репутації та приховування негативного впливу або задля залучення інвестицій [150]. Це спеціалізована форма «greenwashing», яка підриває довіру та відволікає ресурси від реальних екологічних та соціальних змін. Потреба у «розмиванні» з урахуванням цілей сталого розвитку виникає з кількох факторів. По-перше, попит на сталий розвиток, а по-друге, зростає конкуренція між компаніями, які прагнуть позиціонувати себе як лідери у сфері сталого розвитку, щоб більше зацікавити споживачів. SDG-washing шкодить досягненню глобальних цілей сталого розвитку до 2030 року оскільки створює ілюзію прогресу. Оцінка ефективності соціальної відповідальності дозволяє впливати соціально відповідальному бізнесу на стейкхолдерів, конкурентоспроможність компанії та її довгострокову стійкість. Критерії оцінки ефективності СВБ представлені в табл. 3.24.

Таблиця 3.24

Критерії оцінки ефективності соціальної відповідальності бізнесу

Критерії	Обґрунтування
Економічні показники	Фінансова прибутковість – аналіз доходів та витрат, показники ROI (прибутковість інвестицій) у соціальних ініціативах.
	Зростання ринку – моніторинг збільшення частки та обсягу продажів передусім за рахунок впровадження соціально відповідних практик.
Соціальні показники	Задоволеність працівників – оцінка рівня задоволеності через опитування та анкетування, зниження пloidності кадрів.
	Вплив на громаду – визначення позитивних змін у житті місцевих спільнот через соціальні програми.
Екологічні показники	Змінення екологічного впливу – оцінка зменшення викидів, використання сталих ресурсів та енергії.
	Інновації в екологічних практиках – наявність програм, спрямованих на покращення екологічної ситуації.

Джерело: узагальнено автором на основі [44; 74; 79; 149].

Оцінка ефективності соціальної відповідальності бізнесу в контексті конкурентоспроможності потребує використання різноманітних методів. Дослідження вимагає застосовувати числові індикатори для верифікації змін у конкурентоспроможності компаній, що застосовують підходи КСВ, з наданням забезпечення корпоративної стійкості. До кількісних методів можна віднести фінансовий аналіз, основою якого є використання бухгалтерського обліку для оцінки витрат і доходів, пов'язаних з реалізацією СВБ та інші метрики ефективності (кількість реалізованих проєктів, кількість залучених волонтерів). До якісних методів відносять SWOT-аналіз (оцінка сильних і слабких сторінок соціальної відповідальності компанії) та опитування, інтерв'ю (проведення досліджень серед стейкхолдерів для отримання якісних даних про вплив соціальної відповідальності). Приклади успішних компаній, аналіз суб'єктів бізнесу з високими стандартами соціальної відповідальності, які реалізують ефективні програми СВБ та оприлюднюють їх ефективний вплив не лише на бізнес, а й на національну конкурентоспроможність. Отже, виявлення і популяризація успішних кейсів може служити прикладом для інших компаній. На глобальному рівні, оцінка ефективності соціальної відповідальності бізнесу може проявлятися у відповідності міжнародним стандартам (наприклад, GRI, Глобальний договір ООН, ISO 26000) та використання комплексних індексів, які сприяють оцінці глобальної конкурентоспроможності та стійкості до ESG-ризиків [148]. Також можна проводити багатофакторний аналіз для оцінки конкурентного потенціалу, що буде представлений формуванням моделі, що враховують різні аспекти аналізу діяльності господарюючих суб'єктів. Наприклад, для аграрного бізнесу України показники соціальної відповідальності впливають на конкурентну перевагу. Українські компанії активно впроваджують різноманітні форми соціальної відповідальності, тим самим створюючи внесок у рішення місцевих та глобальних проблем людства.

Система індикаторів та вагових коефіцієнтів інтегрального індексу соціальної відповідальності суб'єктів агробізнесу (п'ятикомпонентна модель ECO–SOC–HUM–INS–ENV) представлена в табл. 3.25.

Таблиця 3.25

**Багатокритеріальна система показників оцінювання соціальної
відповідальності агробізнесу**

Код	Індикатор	Одиниця виміру	Спосіб оцінки	Вага в блоці (w_i)
Блок 1. Економічний внесок (ECO)				
ECO1	Частка податків у доходах громади	%	нормалізація	0,25
ECO2	Робочі місця на 100 га	од.	нормалізація	0,20
ECO3	Частка місцевих закупівель	%	нормалізація	0,20
ECO4	Інвестиції в інфраструктуру	грн/рік	нормалізація	0,20
ECO5	Стабільність виплати зарплати	коеф.	бальна (0–1)	0,15
Блок 2. Соціальний розвиток громади (SOC)				
SOC1	Фінансування соціальних програм	грн/рік	нормалізація	0,25
SOC2	Підтримка освіти та медицини	грн/рік	нормалізація	0,20
SOC3	Участь у розвитку інфраструктури	0-1	бальна	0,20
SOC4	Допомога в кризових ситуаціях	0-1	бальна	0,20
SOC5	Підтримка вразливих груп	0-1	бальна	0,15
Блок 3. Людський капітал (HUM)				
HUM1	Рівень офіційної зайнятості	%	нормалізація	0,25
HUM2	Середня зарплата до регіональної	%	нормалізація	0,25
HUM3	Інвестиції в навчання	грн/працівника	нормалізація	0,20
HUM4	Наявність програм охорони праці	0-1	бальна	0,15
Блок 4. Інституційна та партнерська активність (INS)				
INS1	Наявність стратегії CB/ESG	0-1	бальна	0,25
INS2	Публічна нефінансова звітність	0-1	бальна	0,20
INS3	Участь у партнерських проєктах	кількість	нормалізація	0,20
INS4	Співпраця з ОТГ	0-1	бальна	0,20
INS5	Прозорість діяльності	0-1	експертна оцінка	0,15
Блок 5. Екологічна відповідальність (ENV)				
ENV2	Частка земель з елементами сталого землеробства	%	стимулятор	0,20
ENV3	Використання органічних/біологічних ЗЗР	%	стимулятор	0,15
ENV4	Раціональність використання води	коеф.	стимулятор	0,15
ENV5	Управління відходами (утилізація, біогаз)	0-1	бальна	0,15
ENV6	Інвестиції в екологічні заходи	грн/га	стимулятор	0,15
$\Sigma = 1,00$				

Джерело: розроблено автором на основі [119; 120; 124; 149]

Фактор є фінансово суттєвим, якщо він впливає на виручку, змінює прибутковість, впливає на активи, впливає на вартість капіталу, змінює ризик-профіль компанії. У агробізнесі клімат – це не абстрактний ESG-фактор, а прямий драйвер фінансових результатів. Для великого агрохолдингу кліматичні ризики впливають на врожайність і доходи, підвищують операційні витрати, знижують маржинальність, збільшують вартість фінансування, можуть призводити до зменшення вартості активів. Деталізована система диференційованих індикаторів соціальної відповідальності (CB) з ваговими

коефіцієнтами для розрахунку інтегрального індексу внеску у розвиток сільських територій. Соціальна відповідальність у сільській місцевості має диференційований характер. Агрохолдинги здійснюють системний та фінансово масштабний вплив. Середні підприємства здійснюють стабілізаційну роль, фермери – соціально інтеграційну функцію. ОСГ формують демографічну та продовольчу стабільність територій. Саме комплексне врахування цих рівнів дозволяє об’єктивно оцінити внесок аграрного сектору в розвиток сільських територій. Система дозволяє порівнювати внесок різних типів суб’єктів; визначати «соціально активні» підприємства; оцінювати вплив на розвиток громади; формувати стимули державної підтримки; розробляти регіональні програми розвитку. Кожен індикатор оцінюється за шкалою: 0 – відсутній внесок; 1 – мінімальний; 2 – середній; 3 – високий. Формується інтегральний індекс:

$$ICB = \sum (w_i \cdot x_i) \quad (3.1)$$

де: w_i – ваговий коефіцієнт блоку,

x_i – оцінка індикатора.

$$I_{ESG} = \sum_{j=1}^5 w_j \cdot (\sum_{i=1}^{n_j} w_{ij} \cdot N_{ij}) \quad (3.2)$$

де: W_j – ваговий коефіцієнт блоку;

w_{ij} – вага індикатора в межах блоку;

N_{ij} – нормалізоване значення індикатора (0–1);

n_j – кількість індикаторів у блоці.

Таблиця 3.26

Особливості екологічного блоку для різних суб’єктів агробізнесу

Суб’єкти	Особливості
Агрохолдинги	значний вплив на викиди; індустріальне землеробство; можливість впровадження біоенергетики; стратегічне ESG-звітування.
С.-г. підприємства	локальний екологічний вплив; обмежені, але системні природоохоронні заходи.
Фермерські господарства	впровадження органічного виробництва; екологічно дружні технології.
ОСГ	дрібномасштабне землекористування; низькі викиди; потенціал для екологічної стабільності територій.

Джерело: узагальнено автором на основі [119; 120; 124; 149]

Запровадження екологічного блоку забезпечує відповідність принципам

ESG; дозволяє оцінити вплив на сталий розвиток територій; інтегрує екологічну складову в економічно-соціальну модель; робить методіку придатною для міжнародних порівнянь.

$$ESG = (ECO + SOC + HUM) + ENV + INS \quad (3.3)$$

де: $ECO + SOC + HUM$ – соціально-економічна стійкість,

ENV – екологічна стійкість,

INS – управлінська зрілість.

Формування вагових коефіцієнтів у моделі інтегральної оцінки соціальної відповідальності суб'єктів аграрного сектору здійснювалося з урахуванням: концепції сталого розвитку сільських територій; принципів ESG (Environmental, Social, Governance); специфіки аграрного виробництва як природо-ресурсної діяльності; диференціації суб'єктів за масштабом та економічною потужністю; багатокритеріального підходу до оцінювання (multi-criteria assessment). Вагові коефіцієнти визначені на основі поєднання: методу експертного оцінювання; методу аналізу ієрархій (АНР); аналізу функціональної ролі суб'єктів у розвитку сільських територій; принципу пропорційності впливу.

Загальна структура інтегрального показника має вигляд:

$$I_{ESG} = \sum_{j=1}^5 W_j \cdot B_j \quad (3.4)$$

де: W_j – ваговий коефіцієнт блоку,

B_j – агрегований показник блоку,

$$\sum W_j = 1.$$

У моделі виділено п'ять блоків: ECO (економічний внесок); SOC (соціальний розвиток громади); HUM (людський капітал); ENV (екологічна відповідальність); INS (інституційна складова). Економічний внесок є базовим елементом розвитку сільських територій, оскільки формує податкову базу громад, зайнятість населення, інвестиційні можливості. З огляду на домінуючу роль економічного фактору в забезпеченні життєздатності сільських територій, частка блоку ECO у структурі інтегрального показника становить 25-30 % залежно від типу суб'єкта. Соціальна складова відображає безпосередній внесок

у розвиток місцевих громад, підтримку інфраструктури, освіти, охорони здоров'я. Для фермерських господарств цей блок має підвищене значення, оскільки їхня діяльність тісно інтегрована в локальне середовище. Середня частка блоку становить 25-30 %. Людський капітал забезпечує довгострокову конкурентоспроможність агробізнесу та соціальну стабільність. Водночас його вплив є опосередкованим, тому вага становить 15-20 %. Аграрний сектор безпосередньо використовує природні ресурси, що обумовлює високу екологічну відповідальність. Диференційовані ваги блоків з урахуванням ESG представлені в табл. 3.27.

Таблиця 3.27

Диференційовані ваги блоків з урахуванням ESG

Тип суб'єкта	ECO	SOC	HUM	INS	ENV	Σ
Агрохолдинг	0,25	0,25	0,15	0,15	0,20	1
Сільськогосподарське підприємство	0,30	0,25	0,20	0,10	0,15	1
Фермерське господарство	0,25	0,30	0,20	0,10	0,15	1
Особисте селянське господарство	0,30	0,25	0,20	0,05	0,20	1

Джерело: розроблено автором.

В умовах кліматичних змін та інтеграції України до європейського ринку значення екологічної складової зростає. Вага блоку ENV становить 20 % для агрохолдингів (через масштаб впливу); 15 % – для середніх суб'єктів; 20 % для ОСГ (через роль у збереженні природного середовища). Інституційна складова відображає управлінську зрілість та прозорість діяльності. Її вага є нижчою (5-15 %), оскільки вона має підтримуючий характер і підсилює ефективність інших блоків. Визначення ваг здійснювалося з урахуванням масштабу земельного банку; обсягу фінансових ресурсів; впливу на довкілля; ступеня інтеграції у громаду. Інтерпретація інтегрального ESG-індексу подано в табл.3.28.

Таблиця 3.28

Інтерпретація інтегрального ESG-індексу

Значення <i>I</i> ESG	Рівень відповідальності
0,00–0,25	Низький
0,26–0,50	Помірний
0,51–0,75	Високий
0,76–1,00	Стратегічний (ESG-лідер)

Джерело: розроблено автором.

Для перевірки логічної узгодженості експертних оцінок застосовано індекс узгодженості:

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \quad (3.5)$$

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (3.6)$$

де: CI – індекс узгодженості; CR – коефіцієнт узгодженості;
 RI – випадковий індекс.

Отримане значення $CR < 0,1$, що підтверджує прийнятну узгодженість експертних оцінок. Вагові коефіцієнти сформовані на основі системного, багатокритеріального підходу. Диференціація ваг забезпечує адекватність оцінювання для різних типів суб'єктів агробізнесу. Екологічна складова має підвищене значення через ресурсний характер аграрного виробництва. Інституційна складова виступає модератором ефективності інших блоків. Запропонована система ваг забезпечує методичну коректність і може використовуватися для рейтингової оцінки внеску суб'єктів агробізнесу в розвиток сільських територій. Аграрний сектор безпосередньо пов'язаний із використанням земельних, водних та біологічних ресурсів, що обумовлює необхідність інтеграції екологічної складової в систему оцінювання соціальної відповідальності. Включення блоку ENV (Environmental Responsibility) забезпечує узгодженість із концепцією сталого розвитку (ESG-підхід); відповідність міжнародним стандартам GRI, ISO 14001; врахування специфіки агровиробництва (землекористування, викиди, агрохімічне навантаження); можливість оцінювання екологічної стійкості регіонів.

Інтегральний індекс набуває вигляду:

$$I_{CSR-Agro}^* = \sum_{j=1}^5 W_j \cdot B_j \quad (3.7)$$

де блоки включають: B_{ECO} – економічний внесок; B_{SOC} – соціальний розвиток громади; B_{HUM} – людський капітал; B_{INS} – інституційна активність; B_{ENV} – екологічна відповідальність.

Блок ENV розраховується за формулою:

$$B_{ENV} = \sum_{i=1}^n w_{i,ENV} \cdot N_{i,ENV} \quad (3.8)$$

З урахуванням екологічної складової пропонується така структура ваг: $W_{ECO} = 0,25$; $W_{SOC} = 0,20$; $W_{HUM} = 0,20$; $W_{INS} = 0,15$; $W_{ENV} = 0,20$. Підвищена частка ENV обґрунтована екологічними ризиками інтенсивного землекористування, необхідністю післявоєнного відновлення земель та зростанням ролі «зеленого» фінансування.

$$I_{CSR-Agro}^* = 0,25B_{ECO} + 0,20B_{SOC} + 0,20B_{HUM} + 0,15B_{INS} + 0,20B_{ENV} \quad (3.9)$$

Додавання блоку ENV підвищує чутливість моделі до екологічних ризиків, дозволяє інтегрувати оцінювання ESG у державну аграрну політику, розширює можливості міжнародного порівняння, сприяє формуванню «зеленої» регіональної конкурентоспроможності, дозволяє враховувати наслідки воєнного екологічного навантаження. З урахуванням п'ятиблочної структури шкала оцінювання залишається у межах $[0; 1]$, проте зміщується аналітичний акцент у бік сталого розвитку. З урахуванням включення екологічного блоку інтегральний індекс набуває вигляду:

$$I_{CSR-Agro}^* = 0,25B_{ECO} + 0,20B_{SOC} + 0,20B_{HUM} + 0,15B_{INS} + 0,20B_{ENV} \quad (3.10)$$

де всі блочні показники нормалізовані в межах $[0; 1]$.

На основі статистичних даних, звітності підприємств та експертного опитування отримано такі агреговані значення (табл.3.29).

Таблиця 3.29

Розрахункові значення складових інтегрального індексу соціальної відповідальності (ECO–SOC–HUM–INS–ENV)

Блок	Позначення	Значення
Економічний внесок	B_{ECO}	0,62
Соціальний розвиток	B_{SOC}	0,58
Людський капітал	B_{HUM}	0,64
Інституційна активність	B_{INS}	0,49
Екологічна відповідальність	B_{ENV}	0,53

Джерело: розроблено автором.

Середні значення блоку ENV сформовані під впливом впровадження ґрунтозахисних технологій (позитивна динаміка), часткового зниження інтенсивності використання агрохімікатів, обмеженого впровадження відновлюваних джерел енергії, наявності екологічних сертифікатів у частини великих підприємств, негативного впливу воєнних дій на стан земель.

$$I_{CSR-Agro}^* = 0,25(0,62) + 0,20(0,58) + 0,20(0,64) + 0,15(0,49) + 0,20(0,53) \quad (3.11)$$

$$I_{CSR-Agro}^* = 0,155 + 0,116 + 0,128 + 0,0735 + 0,106$$

$$I_{CSR-Agro}^* = 0,5785 \approx 0,58$$

Включення екологічного блоку дещо знизило загальний показник, що свідчить про наявність екологічних викликів у регіоні. Зниження індексу на 0,01 підтверджує, що екологічна складова ще не інтегрована системно в діяльність агробізнесу. Блок ENV став «обмежуючим фактором» інтегрального зростання CSR. Рейтинг блоків за рівнем розвитку: 1. HUM – 0,64; 2. ECO – 0,62; 3. SOC – 0,58; 4. ENV – 0,53; 5. INS – 0,49. Отже, екологічна відповідальність посідає передостанню позицію, випереджаючи лише інституційний блок.

Таблиця 3.30

Динаміка індексу з урахуванням ENV за 2022–2025 роки

Рік	Значення $I_{CSR-Agro}^*$
2022	0,45
2023	0,51
2024	0,55
2025	0,58

Джерело: розроблено автором.

Динаміка свідчить про поступове відновлення екологічних практик після початкового воєнного шоку 2022 року. Виявлено позитивну кореляцію між B_{ENV} та обсягом «зелених» інвестицій ($r = 0,79$); негативну кореляцію з деградацією ґрунтів ($r = -0,72$); помірний зв'язок із експортом органічної продукції ($r = 0,61$). Це підтверджує валідність екологічного підіндексу. Екологічна відповідальність виступає стратегічним резервом зростання індексу. Харківська область демонструє середній рівень CSR із потенціалом підвищення через «зелену» трансформацію. У післявоєнному відновленні саме блок ENV може стати

драйвером міжнародного фінансування.

Включення екологічного блоку підвищило аналітичну глибину оцінювання та дозволило перейти від традиційної моделі CSR до повноцінної ESG-орієнтованої концепції розвитку агробізнесу. П'ятикомпонентна модель забезпечує більш комплексне оцінювання регіональної стійкості, можливість формування «зелених» бюджетних стимулів та інтеграцію екологічного відновлення до системи державної аграрної політики. Запропоновано інструментарій регіонального моніторингу соціальної відповідальності агробізнесу ґрунтується на інтегральному індексі та передбачає створення постійно діючої системи спостереження, оцінювання і коригування політики підтримки аграрного сектору. Метою моніторингу є оцінювання рівня соціальної відповідальності агробізнесу, виявлення регіональних диспропорцій, формування диференційованих інструментів державної підтримки та підвищення прозорості взаємодії «бізнес – громада – держава».

Таблиця 3.31

Структура регіональної системи моніторингу соціальної відповідальності агробізнесу

Рівень		Характеристика
1	Аналітичний	розрахунок блочних індексів (ECO, SOC, HUM, INS); визначення інтегрального показника; аналіз динаміки за 3-5 років; порівняльний аналіз із середнім по країні.
2	Діагностичний	виявлення «слабких блоків»; оцінка ризиків соціальної дестабілізації; аналіз чутливості до бюджетних стимулів.
3	Прогностичний	моделювання впливу державної підтримки на зростання індексу; сценарний аналіз (базовий, оптимістичний, ризиковий).
4	Управлінський	прийняття рішень щодо: податкових пільг; грантових програм; програм державно-приватного партнерства; стимулювання ESG-звітності.

Джерело: розроблено автором.

Пропонується створення Регіонального центру моніторингу соціальної відповідальності агробізнесу при обласній військовій адміністрації або департаменті агропромислового розвитку. Функції центру: збір та верифікація даних; щорічний розрахунок індексу; формування аналітичного звіту; публікація регіонального CSR-профілю; розробка рекомендацій для державної політики. Пропонується застосування моделі «CSR-орієнтованого стимулювання» з

використанням фіскальних (знижені ставки місцевих податків для підприємств із високим індексом; пріоритетний доступ до державних програм підтримки); інвестиційних (співфінансування соціальної інфраструктури; підтримка проєктів локалізації виробництва) та репутаційних стимулів (формування публічного рейтингу; надання статусу «Соціально відповідальний аграрний лідер регіону»).

Основними принципами побудови рейтингу є об'єктивність (використання офіційної статистики); порівнюваність (уніфікована методика нормалізації); прозорість (відкритість алгоритму розрахунку); системність (охоплення економічних, соціальних та інституційних аспектів); адаптивність (можливість щорічного коригування ваг). Алгоритм формування рейтингу складається з кількох етапів.

Етап 1. Розрахунок регіональних індексів

$$I_{CSR-Agro}^{(r)} = \sum_{j=1}^4 W_j B_j^{(r)} \quad (3.13)$$

де r – регіон.

Етап 2. Нормалізація міжрегіональних значень

$$R_r = \frac{I_r - I_{min}}{I_{max} - I_{min}} \quad (3.14)$$

Етап 3. Ранжування регіонів. Регіони впорядковуються за спаданням R_r .

Класифікація регіонів за групами представлена в табл.3.32.

Таблиця 3.32

Класифікація регіонів за групами

Група	Діапазон	Характеристика
A	0,80–1,00	Лідери CSR
B	0,60–0,79	Високий рівень
C	0,40–0,59	Середній рівень
D	0,20–0,39	Низький рівень
E	0,00–0,19	Критичний рівень

Джерело: розроблено автором.

Рейтинг дозволяє визначати території пріоритетної державної підтримки, сформувати карту соціальної стійкості аграрного сектору, оцінювати ефективність бюджетних програм та виявляти регіони з високим потенціалом

ESG-інвестування. Запропоновано методичну основу оцінювання соціальної відповідальності аграрного сектору на міжрегіональному рівні. Розроблено інструмент кількісного вимірювання внеску агробізнесу в регіональну стійкість. Запропоновано механізм інтеграції результатів рейтингу в систему бюджетного стимулювання [39, с.29]. Сформовано аналітичну основу для розробки регіональних програм сталого розвитку. Запропонований інструментарій регіонального моніторингу та рейтингова модель створюють основу для переходу від декларативної політики підтримки аграрного сектору до evidence-based governance – управління, заснованого на кількісних показниках соціальної відповідальності. Практична реалізація запропонованого підходу дозволить підвищити ефективність державної підтримки, зменшити регіональні диспропорції, посилити соціальну стійкість територіальних громад та інтегрувати принципи ESG у систему аграрної політики України.

Глобальний договір ООН, який закріпив десять принципів у напрямках прав людини, трудових відносин, екології і боротьби з корупцією, є унікальною ініціативою, яка об'єднала різних учасників задля сталого розвитку шляхом впровадження відповідального корпоративного управління [66]. Організація ООН з розвитку (ПРООН/UNDP) розробила інструмент оцінки КСВ (корпоративної соціальної відповідальності) для національних урядів у межах регіонального проекту «Прискорюючи КСВ...» (Accelerating CSR) у період з грудня 2006 року до лютого 2011 року (з фіналізацією інструментів до жовтня 2010 року) для країн Центральної та Східної Європи [150, с.48]. Була розроблена система для оцінки ступеня розвитку країни в аспекті корпоративної соціальної відповідальності, а також була розроблена і методологія для підрахунку відповідних балів. Ця концепція індикаторів має право на існування, але потребувала суттєвих доповнень, які можна додати до таблиці на основі міжнародного стандарту із соціальної відповідальності ISO 26000 [148]. Не приділяється увага захисту прав людини, де можна застосувати керівні принципи ОЕСР для багатонаціональних корпорацій та підраховувати кількість звернень із питань порушення прав людини на рік у національні контактні пункти. Іншими

питаннями, які потребують додаткового вивчення, є чесні операційні практики і недобросовісна конкуренція, що не відображено в методології з 18 індикаторів. Взагалі не згадуються неурядові організації та партнерство з бізнес-організаціями, а саме: кількість партнерів, що в свою чергу, може також розглядатися як індикатор для оцінки розвитку корпоративної соціальної відповідальності на рівні країни.

Маркетингова підтримка КСВ також набуває стратегічного значення. Агропродовольчі підприємства можуть використовувати свої соціально відповідальні ініціативи для побудови довірливих відносин зі стейкхолдерами, включаючи споживачів, інвесторів, органи влади та громадські організації. Розробка логічної архітектури маркетингової підтримки КСВ дозволяє систематизувати комунікацію, уникати «зеленого змивання» (greenwashing) та забезпечити автентичність соціальних зобов'язань [153]. Оцінка розвитку країни в аспекті соціальної відповідальності бізнесу представлена в табл.3.28. Представлена система оцінювання розвитку країни в аспекті соціальної відповідальності бізнесу демонструє комплексний підхід до аналізу рівня впровадження принципів КСВ на національному рівні. Оцінка охоплює ключові сфери – державну політику та регулювання, залучення заінтересованих сторін, роль громадянського суспільства, екологічну відповідальність, трудові практики та прозорість бізнес-середовища. Структура індикаторів свідчить, що соціальна відповідальність розглядається не лише як ініціатива окремих компаній, а як системне явище, яке залежить від інституційної підтримки, законодавчої бази, рівня прозорості, розвитку громадських інституцій і екологічної політики держави. Висока вага показників, пов'язаних із антикорупційною складовою, урядовим регулюванням та прозорістю, підкреслює важливість якісного бізнес-середовища для розвитку КСВ. Ефективний розвиток соціальної відповідальності бізнесу можливий лише за умови узгодженої взаємодії держави, бізнесу та громадянського суспільства. Запропонована система індикаторів може слугувати інструментом моніторингу прогресу країни у напрямі сталого розвитку та підвищення її конкурентоспроможності на міжнародному рівні.

Таблиця 3.33

Оцінка розвитку країни в аспекті соціальної відповідальності бізнесу

Групи	Індикатори
I. Управління і політика (25 балів)	1. Існування опублікованої національної стратегії з КСВ або сталого розвитку (7,5 балів)
	2. Існування окремого урядового департаменту або іншої урядової інституції, відповідальної за КСВ (7,5 балів)
	3. Існування спеціального законодавства, що просуває широке прийняття гарних КСВ практик (5 балів)
	4. Відсоток «зелених закупівель» у загальній системі закупівель (5 балів)
II. Залучення заінтересованих сторін і комунікація (15 балів)	5. Відсоток активних членів національної мережі Глобального Договору (5 балів)
	6. Відсоток бізнес-асоціацій, які реалізують секторальні КСВ активності або КСВ інструменти (5 балів)
	7. Відсоток місцевих компаній, які регулярно і структуровано звітують з КСВ (топ 100 компаній за рівнем обороту) (5 балів)
III. Громадянське суспільство (15 балів)	8. Відсоток ВНЗ, які пропонують спеціальні програми або курси з КСВ або сталого розвитку, або етики ведення бізнесу (7,5 балів)
	9. Кількість згадувань КСВ концепцій у громадських медіа протягом року (7,5 балів)
IV. Навколишнє середовище (15 балів)	10. Відсоток компаній, які котируються на біржі і які використовують систему еко-управління (5 балів)
	11. Викиди парникових газів і використання джерел енергії (5 балів)
	12. Урядові витрати на захист навколишнього середовища, на одиницю ВВП (5 балів)
V. Трудові практики (15 балів)	13. Відсоток компаній, які котируються на біржі, і які використовують систему управління трудовими практиками (3 бали)
	14. Відсоток співробітників, які залучені до переговорів щодо колективної угоди (3 бали)
	15. Гендерна рівність у бізнесі і уряді (5 балів)
	16. Нещасні випадки /100 робітників (4 бали)
VI. Прозорість і бізнес-середовище (15 балів)	17. Рівень корупції (як зазначено Transparency International) (10 балів)
	18. Існування активності щодо соціально відповідальних інвестицій (5 балів)

Джерело: обґрунтовано на основі [11; 79; 39]

Радар-діаграма відображає інтегральну оцінку корпоративної соціальної відповідальності (CSR) за п'ятьма ключовими блоками: ECO (економічний внесок), SOC (соціальний розвиток громади), HUM (людський капітал), ENV (екологічна відповідальність) та INS (інституційна складова). У 2025 році найвищі значення зафіксовано у блоці HUM (людський капітал) – показник перевищує 0,6, що свідчить про відносно сильну увагу до розвитку персоналу, підтримки зайнятості, професійного навчання та соціального захисту працівників. Блок ECO (економічний внесок) має значення близько 0,6, що вказує на достатній рівень економічної активності підприємств, їх внесок у формування регіонального продукту, податкові надходження та створення робочих місць. Показники SOC (соціальний розвиток громади) та ENV

(екологічна відповідальність) перебувають на середньому рівні (приблизно 0,5–0,55), що свідчить про наявність соціальних та екологічних ініціатив, проте їх потенціал ще не повністю реалізований. Найнижчим є значення блоку INS (інституційна складова) – близько 0,45–0,5. Це може вказувати на потребу в удосконаленні корпоративного управління, прозорості, звітності та впровадженні міжнародних стандартів відповідальності.

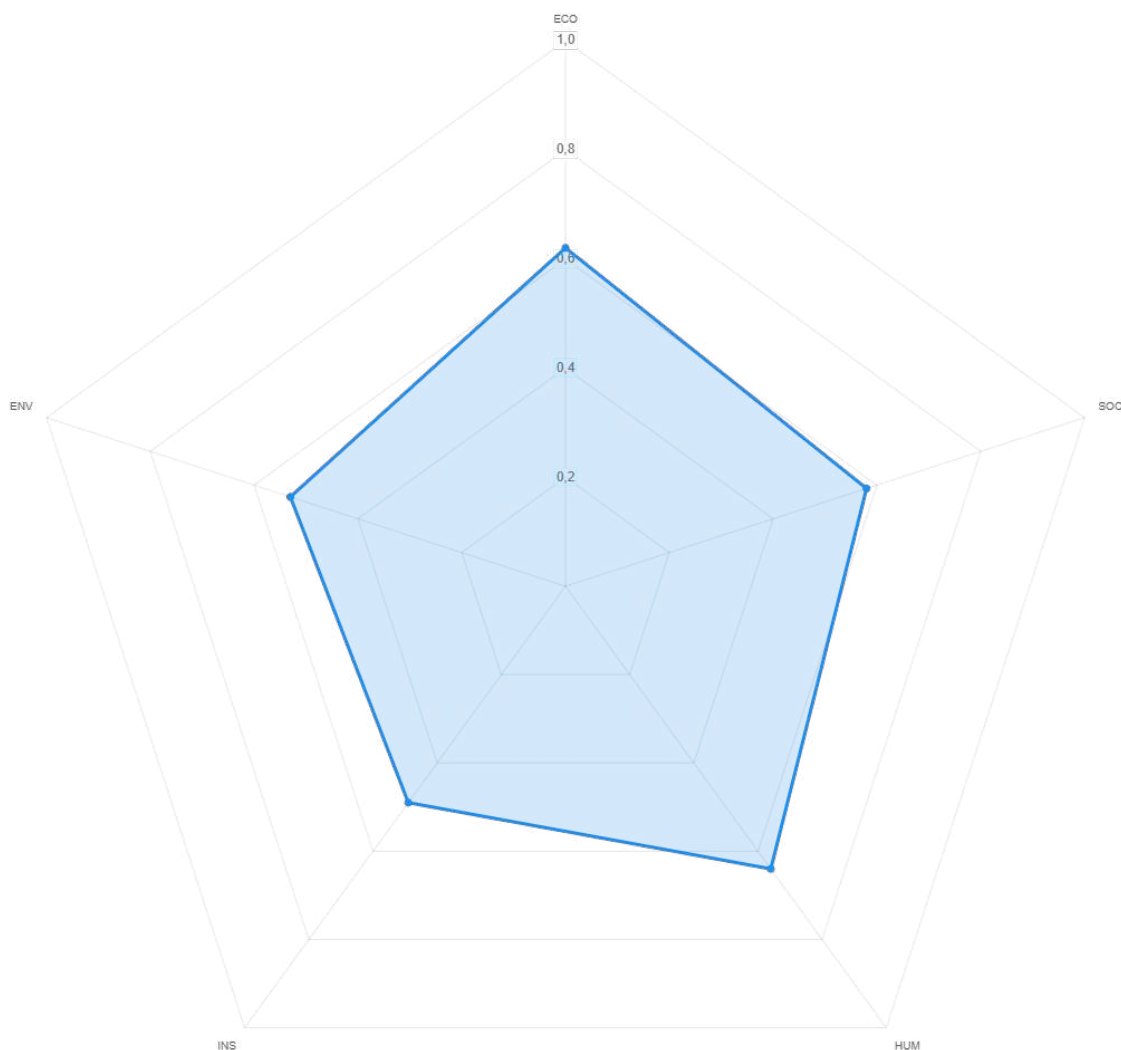


Рис. 3.4. Радар-діаграма CSR (5 блоків) Харківська область, 2025 рік

Загалом рівень CSR у Харківській області у 2025 році можна охарактеризувати як помірно збалансований із відносною перевагою розвитку людського капіталу та економічної складової. Водночас для підвищення комплексності та стійкості регіонального розвитку доцільно посилити інституційну спроможність бізнесу та активізувати екологічні й соціальні

програми. Гармонізація всіх п'яти блоків дозволить забезпечити більш системний підхід до реалізації принципів сталого розвитку в регіоні.

Соціально відповідальна компанія може отримати численні переваги, які роблять її більш конкурентоспроможною. Компанії, які активно використовують КСВ, часто мають кращу ділову репутацію виклик та дають більшу довіру у споживачів. Це підтверджується дослідженнями, які показують, що репутація КСВ є активом, що захищає вартість компанії під час кризи [12, с.16]. Вона також може впливати на сприйняття бренду споживачами. Інноваційна здатність соціально відповідального бізнесу збільшує запровадження інновацій, що є критичним для конкурентоспроможності. Наприклад, екологічна СВБ може стимулювати зелені інновації та корпоративний імідж, що в свою чергу впливає на соціальну ефективність компанії. Соціально відповідальні компанії можуть мати легший доступ до фінансування (грантового, державного) та бути пріоритетними при отриманні державних замовлень або участі в тендерах. Також, впровадження КСВ може зменшити ризики та покращити фінансові показники. Компанії з сильною репутацією в сфері соціальної відповідальності часто приваблюють та підтримують кваліфікованих співробітників, що позитивно впливає на їх продуктивність та інновації.

Оцінка ефективності компаній у сфері соціальної відповідальності бізнесу є необхідним інструментом для визначення досягнень і виявлення напрямків для покращення. Використання різноманітних критеріїв та методів оцінки дозволяє отримати всебічне виявлення про вплив КСВ на результати діяльності компанії. Інтеграція соціальних, економічних та екологічних аспектів у стратегії бізнесу може значно підвищити конкурентоспроможність і забезпечити довготривалий успіх компанії. Україна демонструє трансформацію під впливом євроінтеграції та воєнних викликів. Багато господарюючих суб'єктів вже затвердили стратегії на 2025–2026 роки, де акцент зміщено на підтримку ветеранів, інклюзивність та відбудову. Замість разової благодійності бізнес переходить до системного управління соціальним впливом.

Соціальна відповідальність бізнесу (СВБ) в аграрному секторі

розглядається як інтеграція економічних, екологічних та соціальних зобов'язань підприємств у стратегічну модель управління з метою забезпечення сталого розвитку. У країнах ЄС, США, Канаді та Австралії СВБ агропідприємств трансформувалася з добровільної ініціативи у системний елемент корпоративної стратегії, що базується на принципах ESG (Environmental, Social, Governance) [18]. Специфіка аграрного сектору зумовлює підвищені вимоги до екологічної безпеки, раціонального використання земельних ресурсів, продовольчої безпеки та взаємодії з місцевими громадами. Відповідно, соціальна відповідальність агрохолдингів і фермерських господарств має галузеві особливості, що відрізняють її від інших сфер економіки. У країнах ЄС соціальна відповідальність агробізнесу тісно інтегрована з політикою сталого розвитку та Спільною аграрною політикою (CAP) [53]. Основними напрямками є: дотримання екологічних стандартів та «зеленої архітектури»; підтримка біорізноманіття; зменшення викидів парникових газів; відстежуваність продукції (traceability); розвиток сільських територій.

Особливістю є нормативна інституціоналізація СВБ через вимоги до нефінансової звітності, сертифікацію (Global G.A.P., Organic Standard) [26], а також механізми фінансового стимулювання екологічно відповідального виробництва. У Північній Америці СВБ агрохолдингів реалізується через впровадження точного землеробства; цифровий моніторинг використання ресурсів; програми скорочення водоспоживання; партнерство з локальними громадами; прозорість ланцюгів постачання. Значний акцент робиться на добровільних ініціативах та корпоративному саморегулюванні, а також на звітності за стандартами ESG. Скандинавська модель передбачає високий рівень екологічної культури, активне використання відновлюваних джерел енергії в агросекторі, соціальний діалог із громадами та прозору систему управління. Тут соціальна відповідальність є частиною корпоративної ідентичності підприємств.

Для великих аграрних компаній стратегічними пріоритетами СВБ є: екологічна трансформація виробництва (декарбонізація; мінімізація деградації ґрунтів; впровадження технологій точного землеробства); інституціоналізація

ESG-управління (нефінансова звітність; аудит сталого розвитку; інтеграцію СВБ у корпоративну стратегію); соціальне партнерство з громадами (інвестиції в інфраструктуру; підтримка освіти та медицини; створення робочих місць); цифровізація та прозорість (блокчейн-технології для контролю ланцюгів постачання; цифровий облік екологічних показників. Подальший розвиток СВБ в аграрному секторі має ґрунтуватися на поєднанні міжнародних стандартів і національних особливостей. Статистичні індикатори СВАБ в Європейському Союзі, США та Україні досліджені в табл. 3.34.

Таблиця 3.34

Порівняльна характеристика соціальної відповідальності аграрного бізнесу в Європейському Союзі, США та Україні

Європейський Союз	США	Україна
Сільське господарство генерує близько 10–11% загальних викидів парникових газів ЄС (Eurostat, 2023). Частка органічних угідь – близько 10% від загальної площі с/г земель (Eurostat, 2023). У межах CAP 2023-2027 щонайменше 25% прямих платежів спрямовано на еко-схеми.	Аграрний сектор формує близько 10% загальних викидів GHG у США (EPA, 2023). Понад 40% великих агрокорпорацій публікують ESG/сталі звіти (SASB/GRI) (за даними Sustainable Investment Review, 2024). Широке впровадження точного землеробства: понад 60% великих ферм застосовують GPS-моніторинг (USDA, 2022).	Частка агросектору у ВВП – близько 10-12% (Мінагрополітики, 2023). Понад 60% експорту – агропродукція та продукти її переробки (2023 р.). Площа органічних земель – близько 1% с/г угідь (IFOAM Europe, 2023). Нефінансова звітність поки не є обов'язковою для більшості підприємств, однак імплементація вимог ЄС поступово розширюється.

Джерело: узагальнено на основі [54; 66; 111; 112]

Для малих і середніх фермерських господарств характерні інші стратегічні пріоритети СВБ, а саме раціональне використання земельних ресурсів, локальна інтеграція в громаду, органічне виробництво та нішеві ринки, кооперація та об'єднання для підвищення конкурентоспроможності. Фермерські господарства, на відміну від агрохолдингів, більше орієнтовані на локальний рівень відповідальності, що формує довіру споживачів і стійкість територіальних громад. Аналіз зарубіжного досвіду свідчить, що ефективна модель СВБ в аграрному секторі повинна бути інтегрованою у стратегічне управління; поєднувати добровільні ініціативи з нормативним регулюванням; враховувати масштаб підприємства; базуватися на цифрових інструментах моніторингу та звітності. Імплементація кращих міжнародних практик вимагає адаптації до

національних умов, зокрема структури землекористування, рівня розвитку ринку капіталу та державної аграрної політики. Зарубіжний досвід демонструє перехід від декларативної соціальної відповідальності до стратегічно інтегрованої моделі ESG-управління. Для агрохолдингів пріоритетами виступають системність, цифровізація та глобальна прозорість, тоді як для фермерських господарств – локальна соціальна інтеграція та екологічна сталість.

Соціальна відповідальність бізнесу (СВБ) в аграрному секторі трансформувалася з добровільних ініціатив у системний елемент стратегічного управління, інтегрований у рамки сталого розвитку та ESG (Environmental, Social, Governance). Для агробізнесу СВБ має галузеву специфіку: висока залежність від природних ресурсів, вплив на продовольчу безпеку, зайнятість у сільських територіях та кліматичні ризики. Порівняльний аналіз моделей соціально-відповідального бізнесу досліджено в табл. 3.35.

Таблиця 3.35

Порівняльний аналіз моделей СВБ ЄС, США та України

Критерій	ЄС	США	Україна
Регуляторна база	Високий рівень регуляції (CSRD, CAP, Green Deal)	Комбінація регуляції та саморегулювання	Часткова адаптація до норм ЄС
Нефінансова звітність	Обов'язкова для великих компаній	Переважає добровільна (ESG-звіти)	Переважає добровільна
Екологічні вимоги	Жорсткі стандарти, еко-схеми	Акцент на технологіях та інноваціях	Перехідний етап, залежність від експортних вимог
Підтримка громад	Інституціолізована через CAP	Корпоративні програми	Переважає локальні ініціативи
Цифровізація	Високий рівень впровадження	Високий, особливо у великих агрохолдингах	Нерівномірний розвиток
Органічне виробництво	8-10% земель	6-7%	~1%

Джерело: узагальнено на основі [54; 66; 111; 112]

Зарубіжний досвід демонструє системність та інтеграцію СВБ у стратегію розвитку агробізнесу. ЄС характеризується нормативною жорсткістю, США – інноваційною гнучкістю, Україна – етапом адаптації. Для агрохолдингів ключовими є ESG-інтеграція та цифровізація, для фермерських господарств – локальна соціальна відповідальність та екологічна сталість. Інтеграція СВ у стратегічне управління створює передумови для гармонізації економічних, соціальних і екологічних інтересів, що є ключовою умовою сталого розвитку аграрного сектору та сільських територій.

Таблиця 3.36

**Порівняльна характеристика суб'єктів агробізнесу
в контексті соціальної відповідальності**

Група суб'єктів	Масштаб впливу	Формалізація СББ	Основні напрями відповідальності
Агрохолдинги	Національний, міжнародний	Висока (ESG-звіти)	Декарбонізація, громади, прозорість
Середні підприємства	Регіональний	Часткова	Зайнятість, екологія
Фермерські господарства	Локальний	Низька	Землекористування, громади
Кооперативи	Локальний/регіональний	Середня	Соціальна інтеграція
Переробні компанії	Регіональний/національний	Висока	Безпечність, енергоефективність

Джерело: узагальнено на основі [9; 39; 82; 88; 106]

В умовах повномасштабного вторгнення соціальна відповідальність бізнесу (СББ) в Україні зазнала фундаментальної трансформації, перетворившись із маркетингового інструменту на стратегію національного виживання. Ключові вектори трансформації соціальної відповідальності бізнесу в умовах запровадження воєнного стану подані в табл. 3.37.

Таблиця 3.37

**Ключові вектори трансформації соціальної відповідальності бізнесу в
умовах запровадження воєнного стану**

Вектори	Характеристика
Перехід від філантропії до системної підтримки	Якщо раніше СББ часто обмежувалася разовими благодійними акціями, то зараз компанії інтегрують допомогу ЗСУ та постраждалим у свої довгострокові стратегії розвитку
Людиноцентричність та підтримка персоналу	Пріоритетом став захист працівників. Компанії впроваджують програми релокації, психологічної підтримки, фінансової допомоги мобілізованим співробітникам та їхнім родинам
Адаптація продуктів під потреби війни	Бізнес змінює свої сервіси для вирішення гуманітарних проблем. Наприклад, компанія BetterMe надала українцям безкоштовний доступ до додатків для підтримки фізичного та ментального здоров'я.
Локалізація та розвиток громад	Велика увага приділяється відновленню інфраструктури, підтримці притулків та забезпеченню життєдіяльності громад у прифронтових регіонах.

Джерело: розроблено автором

Аналіз представлених у табл.3.37 векторів трансформації соціальної відповідальності бізнесу свідчить про якісну зміну змісту та пріоритетів СББ в умовах воєнного стану. Якщо у довоєнний період соціальна відповідальність часто реалізовувалася у формі окремих благодійних ініціатив, то в умовах війни

вона набула стратегічного, системного характеру та інтегрувалася у бізнес-моделі підприємств. Ключовими напрямками трансформації стали посилення людиноцентричності та підтримка персоналу, адаптація продуктів і сервісів до гуманітарних потреб, а також активізація участі бізнесу у відновленні локальних громад і критичної інфраструктури.

Впровадження принципів ESG та дотримання екологічних, соціальних і управлінських стандартів формує комплексний позитивний вплив на діяльність підприємства. Зокрема, забезпечується зростання довіри інвесторів і покращення доступу до міжнародного фінансування (зниження вартості кредитних ресурсів на 1–3 %), підвищується кредитний рейтинг та розширюються можливості залучення довгострокових інвестицій. Ефективне управління ризиками та оптимізація витрат сприяють підвищенню прибутковості на 5–10 %, а дотримання стандартів якості й безпеки зменшує операційні ризики та витрати, пов'язані зі штрафами і простоями виробництва. Сертифікація продукції відкриває доступ до ринків ЄС і преміальних сегментів, що зміцнює конкурентні позиції підприємства. Крім економічного ефекту, важливе значення мають соціальні результати: зниження плинності кадрів, формування позитивної ділової репутації, що в підсумку забезпечує зростання капіталізації та інвестиційної привабливості компанії. Отже, інтеграція ESG-підходів виступає стратегічним чинником підвищення стійкості та довгострокової вартості підприємства. В умовах воєнного стану відбувається переорієнтація СББ з декларативного та іміджевого формату на практичну, кризово-адаптивну модель, що поєднує економічну життєздатність бізнесу із виконанням соціально значущих функцій. Це формує нову парадигму взаємодії бізнесу, держави та суспільства, засновану на принципах солідарності, відповідальності та довгострокової стійкості.

З метою емпіричної перевірки рівня впровадження принципів соціальної відповідальності суб'єктами агробізнесу в Україні проведено анкетування ключових стейкхолдерів (вибірка складалася із 120 осіб). Основна мета дослідження полягає у визначенні того, як різні групи заінтересованих сторін

оцінюють рівень соціальної відповідальності аграрних підприємств за основними напрямками CSR: трудові відносини (праця); екологічна відповідальність; взаємодія з громадами; етика та прозорість ведення бізнесу; відповідальні закупівлі та партнерство. Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких завдань: виявлення очікувань різних груп стейкхолдерів щодо соціально відповідальної поведінки агробізнесу; оцінювання рівня реалізації CSR-практик за визначеними напрямками; визначення розбіжностей у сприйнятті рівня соціальної відповідальності між різними групами респондентів; формування аналітичної основи для вдосконалення CSR-стратегії суб'єктів агробізнесу. Результати анкетування за групами стейкхолдерів щодо рівня соціальної відповідальності суб'єктів агробізнесу в Україні (на прикладі Харківської області) представлено в табл. Індикатори по напрямках CSR (вибірка – 120 респондентів).

Таблиця 3.38

Узагальнені результати по напрямках соціальної відповідальності бізнесу

Напрямок CSR	Середній бал (1–5)	Частка оцінок 4–5 (%)	Частка «1–3» (%)	Узагальнені групи проблем
Праця	3,9	64%	36%	безпека/інструктаж, дисципліна, прозорість процедур реагування
Екологія	3,5	52%	48%	поводження з відходами, контроль ЗЗР, реагування на інциденти
Громада	3,7	58%	42%	шум/пил/транспорт, конфлікти, слабка передбачуваність допомоги
Етика	3,8	61%	39%	прозорість домовленостей, конфлікти інтересів
Закупівлі	3,4	49%	51%	непрозорі критерії, затримки оплати, нерівні умови

Джерело: розраховано автором на основі Додатку Д.

За працею респонденти в середньому виставили «3,9», з домінуванням оцінок «4» - «5» – 64%. Це свідчить про те, що більшість респондентів визнають наявність базових стандартів охорони праці та дотримання трудових практик. За екологією середній бал «3,5», при цьому частина респондентів 52% зазначає проблеми/недостатність контролю або реагування. За громадою середній бал «3,7» – критичні зауваження найчастіше стосуються (шум/пил/транспорт, конфлікти, слабка передбачуваність допомоги). За етикою середній бал «3,8» – спостерігаються розбіжності між групами щодо прозорості, конфліктів інтересів

та механізмів вирішення спорів. Закупівлі середній бал «3,4», що може вказувати на (неоднорідність практик, слабкість контролю ланцюга постачання, “зона тіні” у вимогах до підрядників тощо). Рекомендовано сформувати єдині стандарти CSR для суб’єктів агробізнесу з прив’язкою до 5 напрямів (праця; екологія; громада; етика; закупівлі). Надзвичайно важливо створити стандартизовані механізми комунікації та скарг для громад і працівників (єдиний канал + строки реагування), підвищити прозорість (закупівлі, інформація про ризики та інциденти).

В розрізі опитування (Додаток Р) щодо пропозиції підвищення соціальної відповідальності бізнесу, найчастіше респонденти пропонували: посилити прозорість та контрольованість екологічних практик (моніторинг + публічність індикаторів); запровадити дієві канали скарг і механізмів вирішення претензій; стандарти в ланцюгу постачання (EHS/екологія/праця для підрядників); удосконалення процедур закупівель та антикорупційних запобіжників; більш регулярний діалог із громадами (передбачувані графіки, попередження про ризики, відповідальні і завжди доступні контактні особи). Результати за групами стейкхолдерів (середній бал) представлено в табл. 3.39.

Таблиця 3.39

Результати за групами стейкхолдерів (середній бал)

Напрямок CSR	Працівники	Громади	Постачальники	Фермери	Власники / агрохолдинги	НГО	Держава / влада
Праця	4,1	3,8	3,6	3,8	4,5	3,7	4
Екологія	3,6	3,3	3,4	3,6	3,7	2,8	3,8
Громада	3,8	3,5	3,4	3,9	4	3,7	3,8
Етика	3,9	3,6	3,7	3,7	4,4	3,5	4
Закупівлі	3,5	3,2	3,1	3,4	3,5	3,2	3,6

Джерело: розраховано автором на основі Додатку Д.

Середній інтегральний бал СББ – 3,66 з 5, частка позитивних оцінок (4-5) – 57%, частка критичних оцінок (1-3) – 43%. Найвищі оцінки отримали напрями «Праця» та «Етика», що свідчить про відносно належний рівень внутрішніх стандартів управління. Найнижчі показники – у сфері «Закупівлі» та «Екологія», де респонденти відзначають недостатню прозорість та екологічні ризики. Представники громад оцінюють рівень CSR дещо нижче, ніж працівники та

органи влади. Загальний рівень соціальної відповідальності можна охарактеризувати як середній із тенденцією до покращення, але з потребою у посиленні екологічної прозорості та справедливості процедур закупівлі.

Таблиця 3.40

Найвищі та найнижчі оцінки респондентів (шкала від 1–5)

Група респондентів	Найвища оцінка (напряв CSR)	Бал	Найнижча оцінка (напряв CSR)	Бал
Працівники	Праця (безпека, збереження робочих місць)	4,3	Закупівлі (затримки постачання/оплат)	3,2
Мешканці громад	Громада (гуманітарна підтримка, допомога ЗСУ)	4,0	Екологія (контроль ЗЗР, реагування на інциденти)	3,1
Місцева влада	Співпраця з бізнесом/Етика (виконання домовленостей у кризі)	4,2	Закупівлі (обмежена конкуренція через ризики)	3,4
Постачальники	Етика (виконання контрактів у форс-мажорі)	3,8	Закупівлі (затримки оплат, логістика)	2,9
Фермери	Громада (взаємодопомога, кооперація)	3,9	Екологія (обмежений контроль через бойові дії)	3,0
Власники / агрохолдинги	Праця (утримання персоналу, бронювання)	4,5	Закупівлі (ризики ланцюгів постачання)	3,5
НГО	Громада (соціальні та відновлювальні проекти)	3,9	Екологія (моніторинг впливу, відкритість даних)	2,8
Держава / держоргани	Праця (дотримання трудового законодавства у війні)	4,1	Закупівлі (прозорість в умовах спрощених процедур)	3,2

Джерело: розраховано автором на основі Додатку Д.

Найвищі оцінки (4,0 - 4,5) отримали напрями, пов'язані з збереженням зайнятості, безпекою праці та підтримкою громад. Найнижчі оцінки (2,8 - 3,2) – у сферах закупівель і екології, що зумовлено перебоями логістики, касовими розривами, мінною небезпекою та обмеженим екологічним контролем. Загальний інтегральний бал CSR в умовах війни оцінюється на рівні 3,6 із 5, що свідчить про збереження соціальної відповідальності попри кризові виклики, але з підвищеними ризиками у процедурній та екологічній площині. Отже, в умовах воєнного стану агробізнес Харківщини демонструє відносну стійкість у соціальних і трудових зобов'язаннях, проте потребує посилення прозорості закупівель та системного екологічного моніторингу.

Агробізнес потребує системного та комплексного підходу до впровадження принципів КСВ. Ефективність соціально відповідальної діяльності залежить не лише від окремих ініціатив підприємства, а й від інституційного забезпечення, прозорості управління, дотримання екологічних стандартів і активної взаємодії з громадами та державою.

Таблиця 3.41

Узагальнені стратегічні рекомендації підвищення соціальної відповідальності для суб'єктів агробізнесу

		Рекомендації
Загальні	Інституціоналізація соціальної відповідальності	Розробити внутрішню політику СВ/ESG з чіткими цілями, KPI та відповідальними особами; Інтегрувати принципи СВ у стратегію розвитку підприємства; Запровадити систему регулярного моніторингу соціальних та екологічних показників.
	Орієнтація на потреби громади	Проводити щорічні консультації з органами місцевого самоврядування; Використовувати механізми громадських слухань; Формувати соціальні програми на основі реальних потреб території.
	Прозорість та підзвітність	Публікувати нефінансові звіти; Забезпечувати відкритість податкових платежів; Інформувати громаду про реалізовані соціальні проєкти.
	Перехід до ESG-моделі управління	Інтегрувати екологічні та соціальні ризики у систему управління; Запроваджувати ESG-метрики у фінансове планування; Проводити внутрішній аудит сталого розвитку.
Для агрохолдингів	Економічна відповідальність	Максимізувати локалізацію податкових надходжень; Підвищувати частку закупівель у місцевих постачальників; Створювати програми підтримки малого бізнесу в громадах.
	Соціальні програми	Інвестувати у розвиток освітньої інфраструктури (STEM-освіта, аграрні класи); Фінансувати медичні заклади та мобільну медицину; Розвивати корпоративні фонди соціальних інвестицій.
	Людський капітал	Забезпечити рівень оплати праці вище середнього по регіону; Створювати програми підвищення кваліфікації; Запровадити систему соціальних гарантій для працівників.
	Екологічна відповідальність	Впроваджувати точне землеробство; Скорочувати викиди CO ₂ ; Інвестувати у біогазові комплекси; Запроваджувати системи управління відходами.
Для середніх сільсько-господарських підприємств	Партнерство з громадою	Укладати меморандуми з ОТГ; Спільно фінансувати інфраструктурні проєкти; Підтримувати місцеві соціальні ініціативи.
	Розвиток зайнятості	Створювати стабільні робочі місця; Забезпечувати офіційне працевлаштування; Залучати молодь до роботи.
	Екологічні практики	Дотримуватися сівозмін; Оптимізувати використання добрив; Контролювати ерозійні процеси.
Для фермерських господарств	Соціальна інтеграція	Активно брати участь у житті громади; Надавати технічну підтримку соціальним об'єктам; Розвивати локальні кооперативи.
	Підтримка молоді	Створювати сімейні фермерські моделі; Організовувати наставництво; Співпрацювати з аграрними закладами освіти.
	Екологічна стійкість	Переходити на органічне виробництво; Використовувати біологічні засоби захисту рослин; Мінімізувати хімічне навантаження на ґрунти.
Для особистих селянських господарств (ОСГ)	Кооперація	Об'єднуватися у виробничі кооперативи; Створювати спільні канали збуту продукції.
	Продовольча безпека	Забезпечувати самозабезпечення домогосподарств; Реалізовувати надлишки на локальних ринках.
	Екологічна практика	Використовувати традиційні екологічні методи; Підтримувати біорізноманіття; Раціонально використовувати природні ресурси.

Джерело: узагальнено автором на основі [8; 12; 15; 21; 28; 36; 57; 58; 63; 72; 78; 97; 101; 111]

Висновки до розділу 3

3.1. Встановлено, що стратегічними пріоритетами СВБ для суб'єктів агробізнесу мають стати інтеграція ESG-підходів у корпоративну стратегію, впровадження екологічно безпечних технологій виробництва, розвиток людського капіталу, прозорість управління та зміцнення партнерства з територіальними громадами. Практика українського агробізнесу свідчить про поступовий перехід від епізодичної благодійності до системного впровадження принципів соціальної відповідальності. Найбільш поширеними напрямками є підтримка територіальних громад, гуманітарна допомога, екологічна модернізація виробництва та розвиток людського капіталу. У сучасних умовах воєнних викликів соціальна відповідальність аграрних підприємств виступає важливим чинником економічної стабільності та відновлення країни. Сформована система комплаєнсу ПП «Агро Глянь» виконує не лише захисну, а й стратегічну функцію, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності підприємства, його інституційної зрілості та інтеграції у сучасні ESG-орієнтовані ринкові механізми. Комплаєнс трансформується з інструменту формальної відповідності у складову довгострокового сталого розвитку агробізнесу.

3.2. Доведено, що в умовах воєнного стану соціальна відповідальність агробізнесу набуває особливого значення та трансформується у формат антикризової та гуманітарної підтримки. Основними напрямками виступають збереження робочих місць, релокація виробництв, підтримка працівників і громад, участь у продовольчому забезпеченні та відновленні зруйнованої інфраструктури. У повоєнний період соціально відповідальна діяльність має стати основою відбудови сільських територій, модернізації виробництва, залучення інвестицій та інтеграції до європейського економічного простору. Дослідження показують, що в умовах війни, концепція СВБ виходить за рамки традиційного розуміння та стає ключовим інструментом забезпечення економічної стабільності підприємств та підтримки суспільства в цілому.

3.3. Обґрунтовано, що соціальна відповідальність аграрного бізнесу є

важливим інструментом досягнення цілей сталого розвитку країни. Аграрні підприємства виступають не лише виробниками продовольства, а й ключовими суб'єктами розвитку сільських територій, забезпечення зайнятості, підтримки соціальної інфраструктури та збереження природних ресурсів. Визначено, що поєднання економічної результативності з екологічною відповідальністю та соціальною орієнтованістю формує основу сталого розвитку національної економіки. Доведено, що великі агрохолдинги активніше інтегрують принципи ESG та нефінансову звітність у свою діяльність, тоді як малі та середні підприємства здебільшого реалізують соціальні ініціативи ситуативно. Визначено, що ключовими напрямками соціальної відповідальності є підтримка розвитку сільських територій, створення робочих місць, екологізація виробництва та участь у гуманітарних і відновлювальних проєктах. Соціальна відповідальність аграрного бізнесу має розглядатися з врахуванням його основних елементів та функцій. Вони є частиною стратегії, визначають суть концепції та спрямовані на вирішення важливих проблем сільських територій, таких як зниження рівня життя місцевого населення, забруднення земельних та водних ресурсів, атмосфери, виснаження природних ресурсів, зміна ландшафту, втрата біорізноманіття, небезпечні відходи тощо.

3.4. Розроблено п'ятикомпонентну модель ECO–SOC–HUM–INS–ENV – систему індикаторів та вагових коефіцієнтів інтегрального індексу соціальної відповідальності суб'єктів агробізнесу. Система дозволяє порівнювати внесок різних типів суб'єктів; визначати «соціально активні» підприємства; оцінювати вплив на розвиток громади; формувати стимули державної підтримки; розробляти регіональні програми розвитку. Динаміка індексу з урахуванням ENV за 2022–2025 роки свідчить про поступове відновлення екологічних практик після початкового воєнного шоку 2022 року. Виявлено позитивну кореляцію між B_ENV та обсягом «зелених» інвестицій ($r = 0,79$); негативну кореляцію з деградацією ґрунтів ($r = -0,72$); помірний зв'язок із експортом органічної продукції ($r = 0,61$). Це підтверджує валідність екологічного підіндексу. Пропонується застосування моделі «CSR-орієнтованого

стимулювання» з використанням фіскальних (знижені ставки місцевих податків для підприємств із високим індексом; пріоритетний доступ до державних програм підтримки); інвестиційних (співфінансування соціальної інфраструктури; підтримка проєктів локалізації виробництва) та репутаційних стимулів (формування публічного рейтингу; надання статусу «Соціально відповідальний аграрний лідер регіону»). Подальший розвиток СВБ в аграрному секторі має ґрунтуватися на поєднанні міжнародних стандартів і національних особливостей.

3.5. З метою емпіричної перевірки рівня впровадження принципів соціальної відповідальності суб'єктами агробізнесу проведено анкетування ключових стейкхолдерів за напрямками (праця, екологія, громада, етика, закупівлі). Середнє інтегральне значення показника соціальної відповідальності бізнесу становить 3,66 із 5 можливих балів. Частка позитивних оцінок (4–5 балів) дорівнює 57 %, тоді як питома вага критичних оцінок (1–3 бали) складає 43 %. Найвищі результати зафіксовано за напрямками «Праця» та «Етика», що підтверджує відносно високий рівень дотримання внутрішніх управлінських стандартів і корпоративних принципів. Водночас найнижчі оцінки отримали сфери «Закупівлі» та «Екологія», де респонденти вказують на недостатню прозорість процедур і наявність екологічних ризиків. Зазначено, що представники територіальних громад оцінюють рівень CSR дещо нижче порівняно з працівниками підприємств та органами влади. Загалом рівень соціальної відповідальності можна визначити як середній із позитивною динамікою, однак він потребує подальшого вдосконалення, зокрема в частині підвищення екологічної відкритості та забезпечення прозорості й справедливості закупівельних процесів. Реалізація запропонованих заходів дозволяє аграрним підприємствам зміцнити довіру заінтересованих сторін, підвищити конкурентоспроможність, зменшити операційні ризики та забезпечити довгострокову фінансову стійкість.

Основні наукові результати розділу опубліковані в працях автора [42, 44, 47, 49, 51].

ВИСНОВКИ

У результаті дослідження обґрунтовано теоретико-методологічні підходи та практичні механізми забезпечення соціальної відповідальності суб'єктів агробізнесу в умовах трансформаційних змін та геополітичних ризиків.

1. Встановлено, що соціальна відповідальність є важливим елементом сучасної системи управління підприємствами, який забезпечує гармонізацію економічних, соціальних та екологічних інтересів усіх зацікавлених сторін. Еволюція концепції пройшла шлях від вузького розуміння, як економічного обов'язку (максимізація прибутку) до комплексної стратегічної ESG-моделі, де бізнес виступає активним учасником інституційної системи сталого розвитку. Наукові підходи класифіковано на нормативно-ціннісний (свідоме виконання соціальних ролей), стратегічно-управлінський (інтеграція в бізнес-операції), функціонально-рольовий та ретроспективно-перспективний. Зміст соціальної відповідальності бізнесу утворюють добровільні та/ або прийняті відповідно до ухвалених суспільством або визначених законодавством зобов'язання сприяти сталому розвитку суспільства та діяти враховуючи інтереси, зокрема, працівників, споживачів, громад, а також соціальні, економічні та екологічні наслідки діяльності, та дотримуватися етичних норм.

2. Узагальнено, що соціальна відповідальність проявляється у комплексі узгоджених практик у сферах праці, екологічної безпеки, взаємодії з територіальними громадами, доброчесності в управлінні та поведінці на ринку. Соціальна відповідальність суспільства полягає в здійсненні всебічного громадського контролю за належним виконанням державою соціальної політики та виконанням своєчасно і в повному обсязі прийнятих на себе соціальних зобов'язань. Ядром соціальної відповідальності особистості стає соціальна норма, а соціальної відповідальності держави – соціальна політика.

3. Визначено, що соціальна відповідальність в агробізнесі базується на врахуванні інтересів працівників, споживачів, громад, а також соціальних, економічних та екологічних наслідків діяльності. До ключових принципів

віднесено підзвітність, прозорість, етичну поведінку, повагу до інтересів стейкхолдерів, верховенство права, дотримання міжнародних норм та повагу до прав людини у всьому світі.

4. Дослідження світового досвіду дозволило визначити, що в різних країнах сформувалися власні моделі соціальної відповідальності бізнесу, які відрізняються рівнем державного регулювання, ступенем участі громадянського суспільства та пріоритетними напрямками реалізації соціальних програм. Незважаючи на національні особливості, сучасні моделі соціальної відповідальності базуються на принципах сталого розвитку, прозорості, підзвітності, дотримання прав людини та відповідального використання природних ресурсів. Встановлено, що американська модель СББ базується на добровільності та філантропії та низькому рівні державного регулювання. Європейська (континентальна) модель СББ характеризується високим ступенем державного регулювання та обов'язковим страхуванням, а Азійська модель СББ орієнтована на сімейні цінності, корпоративну етику та лояльність до держави.

5. Оцінка нормативно-правового регулювання доводить, що в Україні система регулювання має комплексний, але фрагментарний характер, охоплюючи норми конституційного, господарського, трудового, земельного та екологічного законодавства. Основним недоліком у порівнянні з ЄС є переважно добровільний характер нефінансової звітності та менш ефективні механізми контролю за впровадженням соціальних стандартів. Визначено, що соціальна відповідальність є фундаментальним механізмом, через який досягається сталий розвиток, оскільки забезпечується необхідний баланс між економічною ефективністю, соціальною справедливістю та екологічною цілісністю. У сучасному глобальному контексті де проблеми зміни клімату, соціальної нерівності та деградації екосистем набувають загрозливих масштабів, концепція соціальної відповідальності виходить за межі корпоративної етики, перетворюючись на стратегічну компетенцію для всіх інституцій. Сталий інноваційний розвиток є важливим для переходу до більш зеленої економіки, поєднання технологічного прогресу з екологічною відповідальністю для

забезпечення довгострокового процвітання. Основними рушійними силами сталого інноваційного розвитку є ефективна нормативно-правова база, що заохочує сталий розвиток та зелені технології, цифрова трансформація та інтеграція сталого розвитку в основу корпоративної стратегії.

6. Встановлено, що соціальна відповідальність агробізнесу має специфічні особливості, обумовлені безпосередньою залежністю аграрного виробництва від природних ресурсів, його значним впливом на розвиток сільських територій та забезпечення продовольчої безпеки держави. Структура соціальної відповідальності агробізнесу охоплює економічну, соціальну, екологічну та інституційну складові, які формують основу сталого функціонування аграрних підприємств і сприяють підвищенню їх конкурентоспроможності. Вітчизняна модель характеризується вираженою локальною орієнтацією, де агропідприємства виступають ключовими суб'єктами розвитку сільських територій. В умовах війни СВБ трансформувалася у стратегію національного виживання, зосередившись на підтримці ЗСУ, допомозі ВПО, гуманітарному розмінуванні та забезпеченні продовольчої безпеки.

7. Встановлено, що соціальна відповідальність виступає не витратами, а інвестицією у фінансову стабільність, ринкову позицію та стратегічний розвиток аграрного підприємства. Впровадження принципів СВ є стратегічно вигідним, оскільки забезпечує зростання рентабельності через краще управління ризиками та мотивацію персоналу. Економічний ефект також проявляється у підвищенні інвестиційної привабливості (ESG-рейтинги) та полегшенні доступу до міжнародного фінансування. Для агрохолдингів пріоритетами є системне ESG-управління, декарбонізація та глобальна прозорість ланцюгів постачання. Для фермерських господарств ключовим є локальна соціальна інтеграція, органічне виробництво та кооперація для підвищення конкурентоспроможності

8. Доведено, що аграрний потенціал України, заснований на унікальних природних ресурсах – родючих ґрунтах, кліматичних умовах та водних запасах – є основою конкурентоспроможності аграрних підприємств. Незважаючи на руйнівний вплив воєнних дій на економіку, екологію та людський капітал,

аграрний сектор демонструє стійкість завдяки адаптації до кризових умов, зокрема через диверсифікацію виробництва та оптимізацію логістики. Перспективи розвитку галузі пов'язані з інноваціями (точкове землеробство, цифрові технології та ін.), модернізацією інфраструктури, зміцненням ланцюгів поставок та збалансованою підтримкою рослинництва й тваринництва. Ці заходи, поєднані з державними програмами, міжнародною допомогою, інтеграцією та міжнародною кооперацією, забезпечать подолання викликів і збереження лідерських позицій України в глобальному аграрному секторі.

9. Проведений аналіз практик соціальної відповідальності агробізнесу в Україні засвідчив, що найбільше зростання аграрного виробництва зафіксовано у 2021 році, коли індекс виробництва продукції склав 116,4%. У 2022 році внаслідок повномасштабної війни відбулося різке скорочення до 74,7%, з подальшим частковим відновленням у 2023 році (111,1%). Агробізнес є ключовим гарантом продовольчої безпеки. Аграрний сектор формує 10-12% ВВП країни. Сільськогосподарська продукція забезпечує понад 50% валютної виручки держави (у 2024 році – 59%, або 24,7 млрд дол. США). За досліджуваний період спостерігається стійке зростання витрат. У сільгосппідприємствах вони збільшилися з 441,5 млрд грн (2020 р.) до 747,4 млрд грн (2025 р.), що становить приріст у 69%. У 2021 році ціни реалізації продукції підприємствами зросли на 36,0%. У 2023 році зафіксовано зниження цін на продукцію рослинництва до 87,0% від попереднього року, але у 2025 році відбулося відновлення на рівні 126,1%. Загалом у галузі працює 2,5-3 млн осіб. Кількість офіційно зайнятих у суб'єктах господарювання скоротилася з 576 тис. (2020 р.) до 486 тис. осіб (2024 р.), проте частка аграрної галузі у загальній структурі зайнятості зросла з 8,3% до 9,0%. У 2025 році продуктивність праці досягла 2010,2 тис. грн на одного зайнятого, що на 6,6% більше порівняно з 2024 роком. Найвищі темпи зростання демонструє рослинництво. У 2024 році чистий прибуток аграрних підприємств склав 164,6 млрд грн, а частка прибуткових суб'єктів досягла 84,2%. Операційна рентабельність є високою, але волатильною, пікові значення зафіксовані у 2015 році (43%) та 2021 році (41,8%). Аграрний сектор залишається найбільш

результативною сферою економіки навіть в умовах системних воєнних викликів, демонструючи високу адаптивність та фінансову стійкість.

10. Проведений аналіз засвідчив, що Харківська область зберігає стратегічне значення у забезпеченні продовольчої безпеки України. Навіть в умовах мінної небезпеки та руйнування інфраструктури, регіон забезпечує близько 5 % аграрного потенціалу країни та є лідером за темпами відновлення виробництва у післякризовий період. До 2022 року область стабільно забезпечувала 6-7 % загальнодержавного виробництва сільськогосподарської продукції. Через повномасштабну війну цей показник різко скоротився до 3,8 % у 2022 році, проте вже у 2024-2025 роках спостерігається поступове відновлення до рівня 4,8-4,9 %. Кількість працівників у сільському господарстві області скоротилася з 29,99 тис. (2020 р.) до 19,17 тис. осіб (2024 р.), або на 36,1 %, що стало наслідком окупації територій та міграційних процесів. Попри кризу, номінальна зарплата в агросекторі регіону зросла з 12896 грн (2021 р.) до 21087 грн (2025 р.). За період 2020-2024 рр. рівень рентабельності операційної діяльності підприємств Харківської області загалом знизився на 0,9 в.п. (з 6,5 % до 5,6 %). Найбільше скорочення спостерігалось у сільському, лісовому та рибному господарстві – на 10,5 в.п. (з 29,7 % до 19,2 %), хоча ця галузь зберегла найвищий рівень прибутковості серед досліджуваних видів економічної діяльності.

11. Обґрунтовано, що аграрний бізнес прямо або опосередковано впливає на реалізацію національних пріоритетів сталого розвитку, зокрема: забезпечення продовольчої безпеки та розвитку сільських територій; скорочення рівня безробіття та трудової міграції; впровадження екологічно безпечних технологій виробництва; адаптацію до змін клімату та відновлення деградованих земель; підтримку соціальної інфраструктури громад (освіта, медицина, благоустрій). У воєнних та післявоєнних умовах, значення СББ посилюється через необхідність збереження зайнятості, підтримки територіальних громад, участі в гуманітарних та відновлювальних ініціативах.

12. Встановлено, що економічний ефект соціально відповідальної діяльності агропідприємств підтверджується значними податковими

надходженнями до державного та місцевих бюджетів, що перевищують 100 млрд грн на рік. Крім того, аграрні компанії здійснюють інвестиції у розвиток громад, інфраструктури, освіти, охорони здоров'я та соціальних проєктів, сприяючи підвищенню якості життя населення сільських територій. Важливим результатом впровадження принципів КСВ є поширення ESG-практик серед великих аграрних підприємств, частка яких перевищує 60 %. Це свідчить про поступову інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських стандартів у діяльність агробізнесу. Зростання площ органічного виробництва та підвищення рентабельності підприємств, які впроваджують соціально відповідальні практики, підтверджують економічну доцільність такого підходу.

13. Доведено, що до найбільш дієвих інструментів віднесено міжнародну сертифікацію (SA8000, GRASP), впровадження нефінансової звітності (за стандартами GRI, SASB) та розроблену п'ятикомпонентну модель оцінювання ECO–SOC–HUM–INS–ENV. Водночас виявлено потребу у вдосконаленні методичних підходів до оцінювання результативності соціальних програм та запровадженні системи показників вимірювання соціального ефекту. Результати проведеного аналізу свідчать, що соціальна відповідальність агробізнесу в Україні перебуває на етапі інституційного становлення та поступової інтеграції у стратегічне управління підприємствами. Подальший розвиток цієї сфери потребує підвищення прозорості, запровадження єдиних стандартів звітності, удосконалення механізмів державного стимулювання та посилення взаємодії аграрного бізнесу з територіальними громадами.

14. Визначено інструменти стимулювання впровадження соціальної відповідальності, що на рівні підприємства включає: ESG-рейтингування; внутрішні системи мотивації; екологічна сертифікація; участь у міжнародних програмах. На рівні держави: податкові стимули для соціально відповідального бізнесу; гранти на екологічну модернізацію; публічні рейтинги соціальної відповідальності; підтримка кооперації. Обґрунтовано необхідність переходу до ESG-моделі управління, впровадження «зелених» інновацій, цифровізації («Smart-інфраструктура») та розвитку людського капіталу. Важливим напрямом

є системна участь бізнесу в повоєнній відбудові та інституціоналізація соціального діалогу з громадами.

15. Результати опитування свідчать про загалом середній рівень оцінки соціальної відповідальності агробізнесу, водночас сприйняття її ефективності відрізняється залежно від групи стейкхолдерів та напряму CSR. Найвищі оцінки зафіксовані серед власників підприємств та агрохолдингів (4,5 бала), що свідчить про позитивне внутрішнє бачення реалізації принципів соціальної відповідальності. Високі показники також продемонстрували працівники (4,3), місцева влада (4,2) та державні органи (4,1), що вказує на відносно належний рівень дотримання стандартів у сферах праці, етики та взаємодії з владними інституціями. Разом із тим більш стримані оцінки надали постачальники (3,8), фермери (3,9), НГО (3,9) та особливо мешканці громад (4,0 – найвища, але 3,1 – найнижча оцінка), що відображає наявність проблем у напрямках екології, прозорості закупівель та комунікації з громадами. Найнижчі оцінки зафіксовані у сфері закупівель (2,8–2,9 бала), де відзначаються ризики непрозорості процедур, нерівність умов участі та корупційні загрози. У напрямі екології респонденти вказують на недостатню відкритість екологічних процесів і ризики для довкілля. У сфері громади основними проблемами залишаються формальний характер діалогу та слабка системність взаємодії. Водночас напрям «Праця» оцінюється відносно позитивно, хоча працівники зазначають проблеми із дотриманням стандартів безпеки, навантаженням у пікові періоди та комунікацією з керівництвом. У сфері «Етика» загалом відзначається наявність внутрішніх правил, однак спостерігається розрив між задекларованими принципами та їх практичною реалізацією. Результати анкетування демонструють, що агробізнес сприймається як соціально відповідальний на середньому рівні, з кращими показниками у напрямках праці та етики та більш проблемними сферами екології, закупівель і взаємодії з громадами. Подальший розвиток CSR має бути спрямований на підвищення прозорості процедур, посилення екологічної відповідальності та формування реального, а не декларативного діалогу зі стейкхолдерами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антощенко В. В., Глянь Т.І. Історичний аспект сталого розвитку в умовах глобалізації. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 1. С. 291-298.
2. Антощенко В. В., Дейнега М. В. Історико-теоретичні аспекти корпоративної соціальної відповідальності / *Вчені записки : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана. Київ : КНЕУ, 2023. Вип. 30. С. 6-14.*
3. Антощенко В. В., Дейнега М. В. Методологічний інструментарій поведінкової економіки. *Журнал з менеджменту, економіки та технологій*. 2024. Том 5. №2. С. 25-32.
4. Антощенко В. В., Антощенко Р. В., Дейнега М. В. Інтернаціоналізація освітнього процесу та академічна мобільність. Модернізація вищої освіти та забезпечення якості освітньої діяльності в умовах європейської інтеграції: матеріали Міжнар. науково-метод. конференції, 18 жовтня 2024 р. Харків: ДБТУ, 2024. С. 385-387.
5. Антощенко В. В., Дейнега М. В. Соціальна відповідальність українського агробізнесу в умовах війни. *Слобожанський гуманітарій – 2023 Studia slobozhanica*: матеріали Всеукраїнської науково-методичної конференції. Харків: ДБТУ, 2023. С. 12-19.
6. Антощенко В.В. Складові та напрямки управління продовольчою безпекою. *Аграрні інновації*. № 18. 2023. С. 212-219.
7. Антощенко В.В., Дейнега М. В. Екоцид, вплив війни на стан аграрної галузі України. *Молодь і індустрія 4.0 в XXI столітті* : матеріали XXI Міжнар. форуму молоді. ДБТУ, Харків: ООО «ПромАрт». 2025. С. 393.
8. Антощенко В.В., Дейнега М.В. Корпоративна соціальна відповідальність в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2026. No 83. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7446>
9. Антощенко В.В., Дейнега М.В., Глянь Т.І. ESG та сталий розвиток: сучасні тенденції. *Журнал з менеджменту, економіки та технологій*. 2025. № 4. С. 176-186.

10. Антощенко В.В., Кравченко Ю.М. Соціальна відповідальність держави у сфері забезпечення соціальних гарантій в Україні в умовах воєнного стану. *Наук.-вир. журнал «Бізнес-навігатор»*. Випуск 3 (80), 2025. С.511-516.

11. Антощенко В.В., Пересада М.О.. Роль інновацій у сільському господарстві. *Аграрні інновації*. Номер 22. 2023. С. 175-179.

12. Антощенко В. В., Дейнега М. В. Політика сталого розвитку і корпоративної соціальної відповідальності компанії КЕРНЕЛ. *Цифрова трансформація та диджитал технології для сталого розвитку всіх галузей сучасної освіти, науки і практики*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 26 січня 2023 р.; Міжнар. акад. прикладних наук (Польща). Держ. біотехнологічний ун-т (Україна). Ломжа, Республіка Польща, 2023. Ч. 4. С. 13-18.

13. Бабко Н.М. Соціальна відповідальність агробізнесу в системі стратегічного інвестування сталого розвитку. *Інвестиції: практика і досвід*. 2026. № 6. С. 201-207. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/issue/view/281/215>

14. Бабко Н.М. Формування потенціалу конкурентоспроможності агробізнесу на засадах соціальної відповідальності та сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2026. № 3. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/9599>

15. Беззубко Л., Положенцев Д., Акопов С.. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу: сучасні форми і особливості. *Наукові інновації та передові технології*. № 3(31). 2024. С. 715-726.

16. Безрукова О. А. Відповідальність в сучасному світі: соціологічні інтерпретації та емпіричні студії : монографія. Запоріжжя : Вид-во Хорт. нац. навч.-реабілітац. центру, 2015. 308 с.

17. Бондаренко Л., Блавт А.. Акценти інвестування у сталий розвиток на принципах ESG в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. (59) URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-48>

18. Бондаренко Л., Скоропад І. Сучасні тенденції ESG-активностей компаній в Україні та світі. *Економіка та суспільство*. 2024 (66). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-62>

19. Бондаренко О.. Трансформація ціннісних орієнтацій в українському суспільстві в контексті соціально-культурних змін на початку XXI століття. *Вісник національної академії керівних кадрів культури та мистецтва*. 2025. 2. С.99-106. URL :<https://doi.org/10.32461/2226-3209.2.2025.338911>
20. Буднікевич І. М., Шумейко В. І.. Освітні ініціативи в системі корпоративної соціальної відповідальності учасників ІТ-ринку України. *Часова характеристика економічних реформ*, 2, 2025. С. 8-17.
21. Будякова О., Суддя Ю. Корпоративна соціальна відповідальність у парадигмі сталого розвитку. *Сталий розвиток економіки*, (2 (53), 2025. С. 455-463. URL :<https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-64>
22. Бюджетний кодекс України : Закон України від 8 лип. 2010 р. № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>.
23. Варвус А. І.. Найкращі практики соціально відповідального бізнесу. *Регіональна економіка*. 2024. 1(111). С. 112–118. URL : <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-1-11>
24. Ганусич В. Аналіз ESG рейтингу компанії. *Acta Academia Beregsasiensis. Economics*. Берегове, 2022. Випуск 2. С. 257-265.
25. Геєць В.М. Соціалізація та соціальна якість: від турбулентності до ламінарності / В.М. Геєць; НАН України, ДУ «Інститут економіки та прогнозування Національної академії наук України». Київ: Академперіодика, 2025. 332 с.
26. Глобальна ініціатива звітності. Стандарти GRI 2021. Амстердам: GRI, 2021. 84 с.
27. Головаха Є. І. Соціальні зміни в Україні 1992–2008. Українське суспільство 1992–2008. Соціологічний моніторинг. Київ : Інститут соціології НАН України, 2008. 656 с.
28. Гончаренко О., Нескороджена Л., Єфремова І., Ломакіна І., Малишко І.. Розвиток концепції корпоративної соціальної відповідальності: практика в Україні. *Порівняльний правовий огляд*, 28, 2022. С. 367-392.
29. Господарський кодекс України : Закон України від 16 січ. 2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.

30. Гребеннікова А.А. Соціальна відповідальність аграрного бізнесу в Україні. *Електронне фахове видання з економіки «Ефективна економіка»*. 2017. №12. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6001>
31. Грішнова О. А. Соціальна відповідальність бізнесу: теоретико-методологічні засади: монографія. Київ : КНЕУ, 2012. 356 с.
32. Гурський А.. Соціальна відповідальність бізнесу як стратегічний чинник сталого розвитку в умовах повоєнної відбудови. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2025, 344(4), 528-533. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-74>
33. Головне управління статистики у Харківській області URL: <https://www.kh.ukrstat.gov.ua/>
34. Дейнега М. В. Етика та комплаєнс компанії Астарта. *Технічний прогрес в АПВ*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. 2023. С.321-324.
35. Дейнега М. В. Ключові принципи соціальної відповідальності. *Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції, виклики, перспективи*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, Харків: ДБТУ, 2024 р.. С. 515-517.
36. Дейнега М. В. Корпоративна соціальна відповідальність в аграрному секторі. *Молодь і технічний прогрес в АПВ*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Харків: ДБТУ, 2023. С. 591-592
37. Дейнега М. В. Моделі корпоративної соціальної відповідальності. *Молодь і технічний прогрес в АПВ* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., Харків : ДБТУ, 2024. С. 626-628.
38. Дейнега М. В. Основи спільної аграрної політики ЄС в забезпеченні сталого розвитку. *Механізми протидії сучасним викликам і загрозам: досвід ЄС для України*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції. Суми, Сумський Державний Університет. 2024. С. 17-20.
39. Дейнега М. В. Оцінка ефективності компаній у сфері соціальної відповідальності в аспекті національної та глобальної конкурентоспроможності. *Журнал з менеджменту, економіки та технологій*. 2026. Том 1. №2. С. 25-32.

40. Дейнега М. В.. Сільське господарство, як пріоритетна сфера економіки в умовах повномасштабної війни. *Нові горизонти розвитку бізнесу в умовах сучасних викликів. Можливості та механізми підтримки бізнесу в умовах європейської інтеграції*. Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. здоб. вищ. освіти і мол. вчених. Харків: ДБТУ. С. 22-24.

41. Дейнега М.В. Екологічна складова як напрям розвитку соціальної відповідальності. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством*: матеріали ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції. Полтава. С. 903-906.

42. Дейнега М.В. Корпоративна соціальна відповідальність в країнах Європейського Союзу. *Нові горизонти розвитку бізнесу в умовах сучасних викликів. Євроінтеграційні механізми безпечного функціонування і розвитку агроєкосистем*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. здоб. вищ. освіти і мол. вчених. Харків: ДБТУ, 2025. С. 93-95.

43. Дейнега М.В. Новий етап розвитку корпоративної соціальної відповідальності в МХП. *Молодь і технічний прогрес в АПК*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції. ДБТУ, Харків. С.625-626.

44. Дейнега М.В. Соціальна відповідальність як ключовий компонент сталого інноваційного розвитку. *Аграрні інновації*. № 35. 2026. С. 175-179.

45. Дейнега М.В. Соціально-відповідальна поведінка індивіда в умовах суспільних трансформацій. *Особистість у період суспільних трансформацій*: матеріали І Всеукраїнської науково-практичної конференції. Івано-Франківськ: ЗВО «Університет Короля Данила», 2026. С.26-29.

46. Дейнега М.В. Роль соціальної відповідальності бізнесу у протидії тінізації економіки. «Держава і суспільство: сучасні виклики та пошук рішень», IV Всеукраїнської науково-теоретичної конференції до Дня науки України. Київ, 2026. С. 50-54..

47. Дейнега М.В. Цифрова конкурентоспроможність економік світу. *Менеджмент майбутнього: виклики та реалії* : матеріали міжн. наук.-практ. конференції. ДУ «Київський авіаційний інститут». Київ, 2025. С.190-192.

48. Деліні М., Аксентюк М.. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*, 66, 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-65>
49. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
50. Деркач О. Практичні аспекти впровадження соціально відповідального сільськогосподарського бізнесу в Україні. *Моделювання розвитку економічних систем*. № 3. 2022. С. 168–172. URL : <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-24>.
51. Дикань О. В., Компанієць В. В., Бела О. О.. Соціальна відповідальність українського бізнесу: стан та актуальні акценти розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 83. 2023. С. 284-295.
52. Домбровська С., Антонова Л., Штиров О., Коссе А.. Соціальна відповідальність держави як антикризова складова державного управління. *Державне управління та регіональний розвиток*. № 21. 2023. С. 624-641. URL : <https://doi.org/10.34132/pard2023.21.01>
53. Економічний та управлінський потенціал соціалізації економіки / За ред. З.І. Галушки / А.А. Антохов, З.С. Варналій, Р.Р. Білик, Г.М. Поченчук та ін. Чернівецький національний університет. Чернівці. 2020. 408 с
54. Європейська комісія. Європейські стандарти звітності про сталий розвиток (ESRS). Брюссель, 2023. 312 с.
55. Євтушенко А., Тимохова Г., Куріленко О.. Аналіз форм реалізації концепції соціальної відповідальності бізнесу в умовах бойових дій в Україні. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія економічних наук*. 2022. 103. С. 91–96. URL : <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2022-103-11>
56. Єрмаков М.. Систематизація факторів формування соціальної відповідальності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2025. 342 (3(1)). С.156-160. URL :[https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-23](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-23)
57. Жмай О. В. Корпоративна соціальна відповідальність: перспективи та можливості серед підприємств малого та середнього бізнесу в Україні. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, 2015. 14(2).

<https://doi.org/10.18524/2413-9998.2015.2.61700>

58. Завадських Г. М., Лисак О. І., Тебенко В. М. Корпоративна соціальна відповідальність: формування та реалізація в Україні. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного* (економічні науки). № 2(48), 2023. С. 129-139.

59. Захарова О., Макаров І.. Соціальна відповідальність бізнесу як основа сталого розвитку сільськогосподарських регіонів України. *Економіка та суспільство*, 2023. (53). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-100>

60. Захарова О., Шульга О.. Роль соціально відповідального бізнесу в реалізації цілей сталого розвитку. *Інтелект XXI*. 2023. 4. URL : <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2023-4.12>

61. Зелена трансформація та стала біоекономіка : монографія / за наук. ред. А. А. Олешко, О. Ю. Будякової. Київ : КНУТД, 2024. 497 с. DOI: URL : <https://doi.org/10.30857/978.617.7763.34.4>

62. Земельний кодекс України : Закон України від 25 жовт. 2001 р. № 2768-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14> (дата звернення: 18.04.2026).

63. Зибарева О., Воронюк Т.. Потенціал корпоративної соціальної відповідальності в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник Чернівецького інституту торгівлі та економіки*. 2022. I (85). С. 104–122. URL : <https://doi.org/10.34025/2310-8185-2022-1.85.09>

64. Іванова М. І., Швець В. Я., Саннікова С. Ф., Варяниченко О. В., Бардас А. В.. Соціальна відповідальність як ключова компетенція для забезпечення сталого розвитку підприємств. *Бізнес Інформ*, 2023, 3 (542). С. 176–186. URL : <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-176-186>

65. Ігнатенко М.М., Адамчик О.О. Залучення концепції соціальної відповідальності в управління конкурентоспроможністю підприємств сільського зеленого туризму. *Економіка та держава*. 2020. № 6. С. 63–66.

66. Імплементация Україною імперативів зі сталого розвитку в контексті євроінтеграції : колективна монографія / за загальною редакцією С. Князя // за матеріалами V Міжнародного наукового симпозиуму «СТАЛІЙ РОЗВИТОК –

СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ» (21–24 січня 2026 року, Україна, Львів–Славсько). Електрон. дан. Львів: «Камула», 2026. 479 с. URL : <https://science.lpnu.ua/uk/sdev2026>.

67. Індекс ESG прозорості компаній України 2020. (2024). Available at: <https://index.cgpa.com.ua/>

68. Калінеску Т. В. Соціальне інвестування та відповідальність підприємств: монографія/ Т.В. Калінеску, О.О. Зеленко, М.О. Наталенко. Луганськ: СЛУ ім. В. Даля, 2013. 292 с

69. Каталог внеску бізнесу в Перемогу в російсько-українській війні. CSR Ukraine : веб-сайт. URL: <https://csr-ukraine.org/catalog-actions-of-companies-in-the-russian-ukrainian-war/>

70. Кифяк В. Стратегії інноваційного сталого розвитку бізнесу: модель реалізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-57>

71. Коваленко Ю., Новак В., Гуріна Г.. Трансформації соціально відповідального бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*, (73), 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-32>

72. Коваль О. Корпоративна соціальна відповідальність під час війни та в повоєнному відновленні. Національний інститут стратегічних досліджень. 14.05.2024. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/korporatyvna-sotsialna-vidpovidalnist-pid-chas-viyny-ta-v>

73. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10 груд. 1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 18.04.2026).

74. Козир С.. Формування Системи індикаторів оцінки потенціалу майбутнього відновлення України. *Філософія та політологія в контексті сучасної культури*. 2024. 16. С. 43–49. URL : <https://doi.org/10.15421/352406>

75. Коломієць О. Л. Імплементация корпоративної соціальної відповідальності агропромисловими підприємствами України. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2025. Т. 30. Вип. 4(106) С.53-58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2304->

0920/4-106-7

76. Колот А. М., Грішнова О. А., Герасименко О. О. Соціальна відповідальність : теорія і практика розвитку: монографія. Київ : КНЕУ, 2015. 504 с.

77. Конституція України : Закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>.

78. Корпоративна соціальна відповідальність під час війни та в повоєнному відновленні. Національний інститут стратегічних досліджень (НІСД)
URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/korporatyvna-sotsialna-vidpovidalnist-pid-chas-viyny-ta-v> (дата звернення: 03.02.2026).

79. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика: підручник / Саприкіна М.А.(гл. 1-14), Ляшенко О. (гл.4, гл. 10), Саєнсуєс М.А. і Місько Г.А. (гл.1, гл.9), Зінченко А.Г. (гл.8), (за науковою редакцією д.е.н., проф., засл. діяч науки і техніки України Редькіна О.С.). Київ: Вид-во «Фарбований лист», 2011. 480с.

80. Котлер П., Лі. Н.. Корпоративна соціальна відповідальність. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / Пер. з англ. С. Яринич. К.: Стандарт. 2005. 302 с.

81. Кравченко Ю.М. Соціальна відповідальність бізнесу в системі забезпечення сталого розвитку агропідприємств. *Журнал з менеджменту, економіки та технологій*. 2025. № 3. С.235 URL: <https://journal-met.kh.ua/jme032025.html> <https://doi.org/10.69803/3083-6034-2025-3-235>

82. Кравченко Ю., Онегіна В., Титов С. Імплементація принципів соціальної відповідальності в аграрному секторі: роль державного регулювання. *Modeling the Development of Economic Systems*. 2026. №2. С.357-364. URL : <https://mdes.khmnpu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/837>

83. Кравченко Ю.М., Антощенкова В.В. Фактори сталого розвитку економіки аграрного сектору. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки*. Харків: ХНТУСГ, 2019. Вип. 200. С. 174-183

84. Крамський С., Дарушин О., Захарченко О.. Сталий інноваційний

розвиток морських портів у вимірі безпекових загроз і турбулентності. *Грааль науки*, 2025, (57). С. 281–293. URL : <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.10.2025.026>

85. Крюкова І., Лагодієнко О.. Соціальна відповідальність агробізнесу та ESG-практики як способи досягнення цілей сталого розвитку. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2024. 1(94). <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2024-1-7>

86. Кубрак Н. Р., Саган В. Р., Солодуха З. І.. Соціально відповідальний маркетинг в аграрній сфері: практичні аспекти. *Актуальні проблеми розвитку регіональної економіки*. 2024. 1 (20), 173–180. URL : <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.173-180>

87. Кузьмін О. Є., Станасюк Н. С., Уголькова О. З.. Соціальна відповідальність бізнесу: поняття, типологія та чинники формування. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. Випуск 3, Номер 2. 2021. С. 56 – 64.

88. Кушка П. Місце соціально відповідальної діяльності сільськогосподарських підприємств у розвитку сільських територій. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Економіка АПК*. 2022. № 29. С. 121–125.

89. Лагодієнко О.В. Ключові аспекти та підходи до управління ESG-програмами на підприємствах агропромислового комплексу України. *Бізнес Інформ*, 2024, 7 (558), 290–297. URL:<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-7-290-297>

90. Лихолат С. М., Стасула М. Т., Коломієць О. Л. Шляхи реалізації корпоративної соціальної відповідальності бізнесу як інструменту маркетингової стратегії в умовах невизначеності. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. Вип. 14. URL : <https://doi.org/10.5281/zenodo.14756672>

91. Лівощко Т. Моніторинг за ESG-принципами та його вплив на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 5. С. 158-164.

92. Ломовських Л.О., Єфремова Н.О., Пащенко Ю.В., Мещеряков В.Є. Інноваційне управління конкурентоспроможним маркетингом соціально-відповідальних підприємств в умовах міжнародної інтеграції як чинник їх стійкого розвитку. *Журнал з менеджменту, економіки та технологій*. 2024. № 4. С. 3-16. DOI: 10.69803/3083-6034-2024-4-3
93. Ломовських Л.О., Єфремова Н.О., Пащенко Ю.В. Управління цифровими трансформаціями економіки в контексті глобалізації. *Аграрні інновації*. 2023. № 17. С. 218-224. URL : <https://doi.org/10.32848/agrar.innov.2023.17.33>
94. Лупенко Ю. О., Месель-Веселяк В. Розвиток аграрного сектору економіки України: монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2014. 376 с.
95. Лучко Г.. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. 67. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-130>.
96. Магиляс Ю.. Соціально відповідальний бізнес в умовах цифрової трансформації суспільства. *Аспекти державного управління*. 10 (6). 2022. С. 55-60. URL : <https://doi.org/10.15421/152244>
97. Махсма М. Б., Козлов Є. В. Управління корпоративною соціальною відповідальністю в контексті підвищення конкурентоспроможності. Економічний простір: зб. наук. пр. Придніпр. держ. акад. будівництва та архітектури. Дніпро: ПДАБА, 2025. № 205. С. 146–154.
98. Малік М. Й., Зіновчук В. В. Соціальна відповідальність аграрного бізнесу : монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2017. 312 с.
99. Малуца Л., Рудан В. Тетяна Кузь. Перспективи реалізації концепції корпоративної соціальної відповідальності українського бізнесу в умовах військового часу. *Міжнародний міжгалузевий науковий журнал «Експерт»* . 2024, 1(3). С.78-91. <https://doi.org/10.62034/2815-5300/2024-v1-i3-006>
100. Миськів Г.В., Пасінович І.І. Сталий розвиток і соціальна відповідальність в умовах війни в Україні. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління», 2023. Вип. 7, No 1. С. 21-36. DOI : <http://doi.org/10.23939/semi2023.01.021>
101. Мостенська Т. Л., Рихлівський М. О. Реалізація практик корпоративної

соціальної відповідальності українськими компаніями в умовах воєнного стану. *Агросвіт* № 6, 2025. С. 65-74. DOI: 10.32702/2306-6792.2025.6.65

102. Нагорний В.В. Зарубіжний досвід соціалізації бізнесу. *Економіка і управління бізнесом*. 2024. Т.15 № 2. DOI: [http://dx.doi.org/10.31548/economics15\(2\).2024.090](http://dx.doi.org/10.31548/economics15(2).2024.090)

103. Нагорний В.В. Оптимізаційне моделювання витрат на соціалізацію аграрного бізнесу України: роль розміру капіталу та доступу до кредитних ресурсів. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. № 34. 201-2015с. DOI: 10.33813/2224-1213.34.2026.17 URL : <https://nonproblem.net/wp-content/uploads/2026/05/journal-34-26.pdf>

104. Назарчук О. Правові аспекти дистанційної роботи в сучасних реаліях. *Актуальні проблеми правознавства*. 2023. № 1. URL: <http://appj.wunu.edu.ua/index.php/appj/article/view/1561/1613>

105. Національні економіки в глобальному світі: монографія [Електронне видання] / А.О. Задоя, С.В. Кузьмінов, І.С. Шкура, С.О. Федулова та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. А.О. Задоя. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2021. 297 с.

106. Національний інститут стратегічних досліджень. Підсумки функціонування аграрного сектору України у 2025 році. URL : <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/pidsumky-funktsionuvannya-ahrarynoho-sektoru-ukrayiny-u-2025-rotsi>

107. ОЕСР. Керівні принципи ОЕСР для багатонаціональних підприємств щодо відповідальної ділової поведінки. Париж: Видавництво ОЕСР, 2023. 92 с.

108. Онегіна В. М. Сталий розвиток аграрних підприємств різних розмірів: порівняльний аналіз за критеріями ефективності та соціальної відповідальності. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2026. №1. 122-127 pp. URL : <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2026-1-26>

109. Онегіна В.М. Формування прибутку аграрних підприємств: оцінка за критеріями ефективності та соціальної відповідальності бізнесу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2026. №1. С. 256-260 URL :

<https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-1-47>

110. Онегіна В.М., Ломовських Л.О., Кравченко Ю.М. Інтеграція принципів корпоративної соціальної відповідальності в системі сталого розвитку агробізнесу та прибутковості. Наукові перспективи, № 4(70) 2026. С. 3009-3023. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-4\(70\)-3009-3022](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-4(70)-3009-3022)

111. Офіційний сайт Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України URL <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=04033e6d-ae91-47c0-b5c2-438c23bb7220&title=PrognozEkonomichnogoISotsialnogoRozvitkuUkrainiNa2026-2028-Roki>

112. Офіційний сайт SDG Impact. URL: [https://SDG Impact | United Nations Development Programme \(UNDP\), Land Degradation Neutrality Fund | UNCCD, Home | GEF \(thegef.org\)](https://SDG Impact | United Nations Development Programme (UNDP), Land Degradation Neutrality Fund | UNCCD, Home | GEF (thegef.org))

113. Офіційний сайт WBCSD. URL: <https://Insider Perspective - WBCSD>

114. Офіційний сайт МХП. URL :<https://mhp.com.ua/uk/stalyy-rozvytok/korporativna-sotsialna-vidpovidalnist>

115. Охріменко О.О., Іванова Т.В. Соціальна відповідальність. Навч. посіб. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». 2015.180 с.

116. Пахуча Е.В., Пономарьова М.С. Соціальна відповідальність аграрних підприємств: сучасний стан, проблеми і тенденції розвитку. *Вісн. ХНАУ*. Серія «Економічні науки». 2018. № С. 350-361. DOI: 10.31359/2312-3427-2018-4-350

117. Податковий кодекс України : Закон України від 2 груд. 2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.

118. Покинчерда В., Бондаренко В., Правдюк Н., Іванченкова Л., Соколюк І.. Корпоративна соціальна відповідальність в Україні за умови воєнного стану: облікові аспекти. *Теорія та дослідження управління для розвитку сільського бізнесу та інфраструктури*, 45 (4), 2024. С. 427-437.

119. Політика сталого розвитку і корпоративної соціальної відповідальності Kernel: веб-сайт. URL : <https://www.kernel.ua/ua/sustainable-development/>

120. Сталий розвиток. Відповідальні рішення сьогодні, які працюють на завтра. МХП. URL: <https://mhp.com.ua/uk/stalyy-rozvytok> (дата звернення 24. 04. 2023).

121. Пономарьова М.С. Модель інтегрованої соціальної відповідальності агробізнесу на основі балансу інтересів стейкхолдерів. *Журнал з менеджменту, економіки та технологій*. 2025. № 4. С. 35-49. DOI: 10.69803/3083-6034-2025-4-35

122. Пономарьова М.С., Євсюков О., Шовкун Л., Золотарьова С., Крамаренко І. Формування та управління розвитком аграрного виробництва й переробкою сільгосппродукції та цінність харчових технологій. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2022. 4(45), 58-67. URL : <https://fkf.net.ua/index.php/fkf/article/view/3825>

123. Пономарьова М.С., Чернега І., Бленда Н, Непочатенко, О. Коротєєв М., Мальована М. Основи формування соціального підприємництва як сучасної форми господарювання. *Наука і техніка сьогодні*. 1 (1), 2022. С. 168-179. URL : <https://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/view/1184>

124. Політики та процедури зі сталого розвитку агропромхолдингу «Астарт-Київ». URL : <https://astartaholding.com/polityky-ta-proczedury-zi-stalogo-rozvytku/>

125. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 5 лют. 2015 р. № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19> (дата звернення: 18.04.2026).

126. Про колективні договори і угоди : Закон України від 1 лип. 1993 р. № 3356-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>

127. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>

128. Про оплату праці : Закон України від 24 берез. 1995 р. № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр> (дата звернення: 18.04.2026).

129. Про схвалення Концепції національної системи стратегічного планування: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 13 серпня 2025 року № 853-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/853-2025-%D1%80#Text>

130. Про оренду землі : Закон України від 6 жовт. 1998 р. № 161-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/161-14>
131. Про охорону навколишнього природного середовища : Закон України від 25 черв. 1991 р. № 1264-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12>
132. Про охорону праці : Закон України від 14 жовт. 1992 р. № 2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>
133. Про оцінку впливу на довкілля : Закон України від 23 трав. 2017 р. № 2059-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2059-19>
134. Про фермерське господарство : Закон України від 19 черв. 2003 р. № 973-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15>
135. Пшик Б.І. Деякі аспекти моніторингу ESG-активності підприємств. *Агросвіт*. 2024. № 14. С. 12-20.
136. Розпорядження КМУ «Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року» від 24.01.2020 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80#Text>.
137. Романюк І.А., Гаврилюк В.В. Фінансове забезпечення соціальної відповідальності агробізнесу як чинник сталого інноваційного розвитку та продовольчої безпеки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. № 6. С. 149-156. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.6.149>
138. Романюк І.А. Управління корпоративною соціальною відповідальністю агробізнесу в системі забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2026. № 3. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/9506/9658>
139. Романюк І.А. Формування системи корпоративної соціальної відповідальності агробізнесу в контексті сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності агропромислових холдингів. *Агросвіт*. 2026. № 8. С. 19-25.
140. Рубан В.. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент кризового менеджменту в Україні. *Вісник Університету «Україна»*. 2024. 12 (39). С.

109–121. URL : <https://doi.org/10.36994/2707-4110-2024-12-39-10>

141. Саблук П. Т., Месель-Веселяк В. Я., Федоров М. М. Аграрна реформа в Україні: теорія, практика, перспективи : монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2011. 368 с.

142. Сіренко Н., Бурковська А., Лункіна Т.. Становлення та розвиток соціальної відповідальності: зарубіжний та вітчизняний досвід. Сталий розвиток економіки, 2017, 1(34), 5–11. URL : <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/30>

143. Селіверстова Л. С., Лосовська Н. В.. Підходи до формування організаційно-економічного механізму управління соціальною відповідальністю бізнесу. *Економіка та держава*. № 7. 2019. С. 13-16. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.7.13

144. Сєров І. В. Сталий розвиток агробізнесу через впровадження екоінновацій. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024, №3. С.407-411pp. URL : <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-73>

145. Серікова О.М. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни в Україні: національний і глобальний виміри. *БізнесІнформ*, No 6. 2022. С. 94-100

146. Соболева Т., Козюра С.. Еволюція концепції сталого розвитку в управлінні та її впровадження в бізнесі в Україні. *Стратегія економічного розвитку України*. 2024, 54. С. 57–67. URL : <https://doi.org/10.33111/sedu.2024.54.057.067>

147. Сталість українського бізнесу під час війни: що показав «Індекс КСВ 2023». (2024). URL: <https://thepage.ua/ua/rating/stalist-ukrayinskogo-biznesu-pid-chas-vijni-shopkazav-indeks-ksv-2023>

148. Стандарт ISO 26000 «Настанова по соціальній відповідальності». URL: <https://aop.nmu.org.ua/ua/metodicki/specialist/opg/lzi/zakon/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%82%20ISO%2026000.pdf>

149. Станько Т. Нефінансова звітність як інструмент оцінки ефективності управління для досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*,

2025, (71). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-34>

150. Стратегія сталого розвитку: Європейські горизонти: Підручник / І.Л. Якименко, Л.П. Петрашко, Т.М. Димань, О.М. Салавор, Є.Б. Шаповалов, М.А. Галабурда, О.В. Ничик, О.В. Мартинюк. К.: НУХТ, 2022. 337 с.

151. Стрільчук О.. Вплив ідентифікації спільноти на проекологічну поведінку українців у воєнних умовах. *Наукові дослідження з соціальної та політичної психології*. 2023. 52 (55). С.36-43. URL :<https://doi.org/10.61727/sssppj/2.2023.36>

152. Тарасюк М. В., Глівінська Ю. В. Соціальна відповідальність суб'єктів органічного аграрного бізнесу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 4. С. 46 – 51.

153. Трусова Н., Васильєва О., Колокольчикова І., Коноваленко А., Герасименко І.. Маркетингова підтримка корпоративної соціальної відповідальності агропродовольчих підприємств. *Наукові обрії*, 2022. 25 (7). URL : [https://doi.org/10.48077/scihor.25\(7\).2022.101-114](https://doi.org/10.48077/scihor.25(7).2022.101-114)

154. Уварова О.. Відповідальна бізнес-поведінка під час війни: виклики для постачальників життєвоважливих товарів і послуг в Україні. 2022. 40 с. URL : https://www.bhr.org.ua/wp-content/uploads/2023/07/006_Essential-services-in-times-of-war-in-Ukraine_ukr.pdf

155. Українське сільське господарство у воєнний час. URL: <https://www.tni.org/en/article/ukrainian-agriculture-in-wartime?translation=uk>

156. Фірсова С.Г., Білорус Т.В. Корпоративна соціальна відповідальність як основа сталого розвитку організації, держави та суспільства. Зелена трансформація та стала біоекономіка : монографія / за наук. ред. А. А. Олешко, О. Ю. Будякової. Київ : КНУТД, 2024. С. 5-39. DOI: <https://doi.org/10.30857/978.617.7763.34.4>

157. Формування стратегії сталого розвитку сільськогосподарських підприємств. Р. Тульчинський. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6437> (дата звернення: 18.04.2026).

158. Хвесик М. А., Голян В. А. Інституціоналізація природокористування та

сталого розвитку : монографія. Київ : ДУ ІЕПСР НАН України, 2013. 416 с.

159. Хоружий Г. Ф. Моральний вимір економіки: соціальна відповідальність бізнесу та економічна ефективність : монографія / Г. Ф. Хоружий / К. : УБС НБУ, 2009. 255 с

160. Цивільний кодекс України : Закон України від 16 січ. 2003 р. № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 18.04.2026).

161. Червінська Л., Червінська Т., Коваль М., Шуляр Н., Чернишов О. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. Том 6 (53), 2023. С. 405-416.

162. Чередник А., Липовий Д.. Вплив соціальної відповідальності на сталий розвиток агробізнесу. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*, 2025 (2), 76–79. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-2-17>

163. Шкура І.С., Митрофанова Г.Я.. Еволюція концепції корпоративної соціальної відповідальності: від витоків до орієнтації на створення спільних цінностей в контексті стійкого розвитку. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2022. № 2 (33). С. 106–116.

164. Яцишина К., Яцишин Т. Оцінка готовності підприємств України до врахування ESG-факторів при плануванні бізнес-стратегій. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 24. С. 9-13.

165. Andrii Kovban, Inna Kohut. Formation of a corporate social responsibility. Strategy of companies in EU countries. *Baltic Journal of Economic Studies*. 82 Vol. 5, No. 3. 2019.

166. Ansoff H. The Changing Shape of the Strategic Problem. Little, Brown and Company, 1979. Boston.

167. Baden Denise. A reconstruction of Carroll's pyramid of corporate social responsibility for the 21st century. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 2016, Springer, vol. 1(1), pages 1-15 DOI: 10.1186/s40991-016-0008-2

168. Bénabou R., Tirole J. Individual and Corporate Social Responsibility. URL: Individual and Corporate Social Responsibility. BÉNABOU. 2010. *Economica*. Wiley Online Library

169. Bowen H.R. Social responsibilities of the businessman. N.Y.: Harper & Row, 1953. URL: <https://www.social-responsibility.at/definitions/howard-bowen-1953/>

170. Branco M. C., Rodrigues L. L.. Positioning Stakeholder Theory within the Debate on Corporate Social Responsibility. EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies Vol. 12, No. 1, 2007) URL : https://www.researchgate.net/publication/228703111_Positioning_stakeholder_theory_within_the_debate_on_corporate_social_responsibility

171. Carnegie A. Wealth. The North American Review, Vol. 148, No. 391, 1889, P. 653-665. URL: [https://Carnegie, Andrew \(1835–1919\). Oxford Dictionary of National Biography \(oxforddnb.com\)](https://Carnegie,Andrew(1835-1919).OxfordDictionaryofNationalBiography(oxforddnb.com))

172. Carroll A. B.. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. 1991, *Business Horizons* 34(4): 39-48. URL : https://www.researchgate.net/publication/4883660_The_Pyramid_of_Corporate_Social_Responsibility_Toward_the_Moral_Management_of_Organizational_Stakeholders

173. Charter of Fundamental Rights of the European Union (2012/C 326/02). Official Journal of the European Union. 2012. C 326. URL : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:12012P/TXT>

174. Corporate Social Responsibility Statistics 2025 – 65 Key Figures. Procurement Tactics: website. URL: <https://procurementtactics.com/corporate-social-responsibility-statistics/> (дата звернення: 05.02.2026).

175. Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). URL: <https://www.cdp.net/en/insights/prepare-for-csrd-reporting>

176. Council Directive 89/391/EEC on the introduction of measures to encourage improvements in the safety and health of workers at work. URL : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:31989L0391>

177. Crane A., Matten D. Business Ethics: a European Perspective. - Oxford University Press, 2004. 512 p.

178. Charities Aid Foundation (CAF). URL : <https://www.cafonline.org/home/about-us/press-office/world-giving-report-reveals->

[factors-that-increase-generosity-to-good-causes](#)

179. Darmansyah Siregar, Zulkarnain Lubis, Vivi Gusrini Rahmadani, Muhammad Reza Aulia, Mehaga Bastanta Sinulingga, Mawaddah Putri Arisma Siregar (2024). Navigating the Green Path: A Bibliometric Analysis of Leadership in Sustainable Development and Corporate Social Responsibility in Agriculture. Universal Journal of Agricultural Research, 12(3), 506 - 515. DOI: 10.13189/ujar.2024.120306.URL: <https://www.hrpub.org/download/20240530/UJAR6-10437327.pdf>

180. Davis K. Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? California Management Review, 1960. Vol. 2. No. 3. PP. 70-76

181. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 as regards corporate sustainability reporting (CSRD). Official Journal of the European Union. 2022. L 322. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464>

182. Directive 2003/88/EC of the European Parliament and of the Council concerning certain aspects of the organisation of working time. URL : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32003L0088>

183. Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council of 22 October 2014 on disclosure of non-financial and diversity information. Official Journal of the European Union. 2014. L 330. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32014L0095>

184. Elkington J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business // Capstone Publishing. 1997; URL: <https://www.sdg.services/uploads/9/9/2/1/9921626/cannibalswithforks.pdf>

185. Enhancing Transparency and Credibility of CSR Practices through the Establishment of CSR Performance Assessment and Monitoring Systems in New EU Member States, UNDP Country Level Indicators Report, 2010.

186. Europe Sustainable Development Report 2023/24. URL : <https://eu-dashboards.sdgindex.org/chapters/part-2-performance-of-european-countries-against-the-sdgs>

187. European Commission. European Sustainability Reporting Standards

(ESRS). Brussels, 2023. 312 p. URL : https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/european-sustainability-reporting-standards-esrs_en

188. European Pillar of Social Rights (2017) URL : https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/economy-works-people/jobs-growth-and-investment/european-pillar-social-rights_en

189. European Sustainability Reporting Standards (ESRS) URL: <https://www.unepfi.org/impact/interoperability/european-sustainability-reporting-standards-esrs/>

190. Glasgow J. Corporate Social Responsibility in 2024. May 10, 2024. URL : <https://philanthropia.io/blog/csr-explained>

191. Finch N.. Corporate Social Responsibility and Sustainability Reporting. In: Gregoriou, G.N., Finch, N. (eds) Best Practices in Management Accounting. Palgrave Macmillan, London. https://doi.org/10.1057/9780230361553_6

192. Freeman R.E. Strategic management: A stakeholder Approach. Boston: MA: Pitman, 1984. URL : <https://archive.org/details/strategicmanagem00free/page/n9/mode/2up>

193. Friedman M. Capitalism and Freedom. University of Chicago Press, 1962. Chicago.

194. Frederick W.C. (1994). From CSR1 to CSR2: The Maturing of Business and Society Thought.” Business and Society, 33, 2: 150-164 “Coda: 1994.”1994. Business and Society, 33, 2: 165-166.

195. Global Reporting Initiative. URL: <https://www.globalreporting.org/standards/>

196. InVenture Investment Portal (Інвестиційний портал InVenture). URL: <https://inventure.com.ua/uk/tools/database/rejting-najbilshih-kompanij-ukrayini-top-1000>

197. Idowu S. et al. Encyclopedia of Corporate Social Responsibility. 2013. ISBN 978-3-642-28036-8 (eBook)

198. Knight F. H. Freedom and Reform: Essays in Economics and Social

Philosophy. New York: Harper and Brothers. Reprint. Edited by J. M. Buchanan. Indianapolis: Liberty Press, 1982. URL: <http://academic.depauw.edu/~hbarreto/courses/HistEcon/Knight/KnightBioReadings.pdf>

199. Kusiak, Sophia. and Mark S. Schwartz. «Moral Intensity: It is what it is, but what is it?» *Journal of Business Ethics* 200, no. 3 (2025): 487-508.

200. Levitt T. The Dangers of Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 1958, 36, 41-50. URL: <https://www.scribd.com/document/403719922/The-dangers-of-social-responsability>

201. McGuire J. W. *Business and society*. New York: McGraw-Hill. 1963. 312 p. URL: https://openlibrary.org/books/OL5881826M/Business_and_society

202. Meier S. A survey of economic theories and field evidence on pro- social behavior. In B. S. Frey & A. Stutzer (Eds.), *Economics and psychology: A promising new cross-disciplinary field* (pp. 51–87). 2007. MIT Press.

203. Milton Friedman. 'The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits', *New York Times Magazine*, 1970, 33, pp. 122-26. URL: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/mono/10.4324/9781315259222-11/milton-friedman-1970-social-responsibility-business-increase-profits-new-york-times-magazine-33-pp-122-26-mark-schwartz-wesley-cragg?context=ubx>

204. Nahorny V., Krupa V., Markovych N., Lysiuk O., Raiter N.. Role of corporate social responsibility in strengthening the economic sustainability of agricultural business in the context of sustainable development. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series «Economics»*, 2025, 12(2), 94-106. Doi: 10.52566/msu-econ2.2025.94

205. Okhrimenko O., Nahorny V., Salun M., Spasiv N., Ovcharenko T.. The impact of investment in corporate social responsibility on the companies' financial performance. *Revista Gestão & Tecnologia*, 2025, 25(1), 186–206. <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2025.v25i1.3115>

206. Omran M., Ramdhony D.. Theoretical Perspectives on Corporate Social Responsibility Disclosure: A Critical Review. *International Journal of Accounting and Financial Reporting*, 5, 38-55, 2015.

207. OECD. OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct. Paris : OECD Publishing, 2023. 92 p. URL : https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/06/oecd-guidelines-for-multinational-enterprises-on-responsible-business-conduct_81f92357-en.pdf (oecd.org)
208. Peter F. Drucker. 'The New Meaning of Corporate Social Responsibility', California Management Review, 1984, 26, pp. 53-63. URL: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/mono/10.4324/9781315259222-13/peter-drucker-1984-new-meaning-corporate-social-responsibility-california-management-review-26-pp-53-63-mark-schwartz-wesley-cragg?context=ubx>
209. Porter M. E., Kramer M. R. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard Business Review. 2006, December. P. 78–93. URL: https://www.academia.edu/download/39684170/Porter_Business_Case_for_CSR.pdf
210. Puaschunder J. M. On the emergence, current state, and future perspectives of Socially Responsible Investment (SRI). Consilience, 2016. PP. 38–63
211. Regulation (EU) 2021/2115 of the European Parliament and of the Council of 2 December 2021 establishing rules on support for strategic plans under the Common Agricultural Policy. Official Journal of the European Union. 2021. L 435. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32021R2115>
212. Rowe J.K. Corporate Social Responsibility as Business Strategy / University of California, Santa Cruz. Department of Politics. Scholarship Repository. 2005. URL: https://www.academia.edu/64885052/Corporate_social_responsibility_as_business_strategy
213. Sethi S. Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytic Framework. California Management Review. 1975. No. 17. PP. 58-64
214. Sexty Robert, Sophia Kusyk, and Shelley Price. Business Ethics in Canada: Responsibility, Equity and Sustainability. 6th Edition. McGraw Hill, 2024.
215. Silvova H., Landau T. Sustainable investing. Beating the market with ESG. Palgrave Macmillan. ISBN 978-3-030-71488-8 ISBN 978-3-030-71489-5 (eBook) URL:

<https://doi.org/10.1007/978-3-030-71489-5>

216. Sparkes R. Socially responsible investment: A global revolution. New York: Wiley, 2002.

217. Stepanenko S., Nemashkalo K., Salionovych L. Toolkit for social responsibility of business in the system of inclusive corporate management of sustainable development of Ukrainian agricultural companies. Baltic Journal of Economic Studies . Vol. 9 No. 5, 2023. 85-93. URL : <https://orcid.org/0000-0002-6132-328X2>

218. Sustainability Accounting Standards Board. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/sasb-standards/company-use/>

219. Talcott Parsons. Politics and Social Structure. (New York: Macmillan-The Free Press, 1969. Pp. 557 URL: <https://www.cambridge.org/core/journals/review-of-politics/article/sociology-and-politics-parsons-talcott-parsons-politics-and-social-structure-new-york-macmillanthe-free-press-1969-pp-557-1350/EA6C890679EBDFB96523C171E6DEB2E8>

220. Velte P. Which institutional investors drive corporate sustainability? A systematic literature review. Business strategy and the environment. 2022. URL: <https://doi.org/10.1002/bse.3117>

221. Vogel D. The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility. Brookings Institution Press. 2005. Washington, D.C.

222. Windsor D. The Future of Corporate Social Responsibility. The International Journal of Organizational Analysis. 2001. Vol. 9, N 3. P. 225–256

223. Who Cares Wins – Connecting Financial Markets to a Changing World. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/280911488968799581/pdf/113237-WP-WhoCaresWins-2004.pdf>

224. Wood D.J. Social Issues in Management: Theory and Research in Corporate Social Performance. Journal of Management. 1991. June, 17(2),pp. 383-406 URL: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/mono/10.4324/9781315259222-14/donna-wood-1991-corporate-social-performance-revisited-academy-management-review-16-pp-691-718-mark-schwartz-wesley-cragg?context=ubx>

ДОДАТКИ

Додаток А

Довідки впровадження у виробництво результатів наукових досліджень

ПОГОДЖЕНО

Проректор з наукової роботи
Державного біотехнологічного університетуВалерій МИХАЙЛОВ
«15» вересня 2025 р.

ЗАТВЕРДЖЕНО

Проректор з науково-педагогічної роботи
Державного біотехнологічного університетуМаксим СЕРІК
«15» вересня 2025 р.

АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ

результатів науково-дослідних, дослідно-конструкторських і технологічних робіт в освітній процес закладів вищої освітиЗамовник Державний біотехнологічний університет
найменування організації
В.о. ректора ДБТУ к.т.н. Кудряшов А.І.Дійсним актом підтверджується, що результати науково-дослідної роботи:
дисертаційної роботи аспіранта Дейнеги Максима Володимировича на тему:«Соціальна відповідальність суб'єктів агробізнесу»

(назва роботи)

виконаної на кафедрі: глобальної економікивпроваджено в освітній процес кафедр: глобальної економіки

1. Вид впроваджених результатів: матеріали дисертації застосовуються під час підготовки курсових і кваліфікаційних робіт, магістерських досліджень, а також у роботі студентських наукових гуртків з проблематики сталого розвитку та ESG-підходів в агробізнесі; апроваджено аналіз реальних прикладів впровадження соціальної відповідальності в аграрних підприємствах; концептуальну модель соціальної відповідальності (СВ) агробізнесу, яка враховує специфіку трансформаційної економіки України та практичні результати дисертаційної роботи Дейнеги М.В. впроваджено у навчальний процес Державного біотехнологічного університету.

2. Форма впровадження: підготовлено методичні рекомендації, практичні завдання, кейси та ситуаційні вправи, що базуються на результатах дослідження.

3. Новизна результатів науково-дослідних робіт: модернізація старих розробок
(піонерське, принципово нове, якісно нове, модифікації, модернізація старих розробок)

4. Перелік курсів і дисциплін, у рамках яких впроваджено результати дисертаційного дослідження:

- по кафедрі глобальної економіки (спеціальність 051 Економіка): соціальна відповідальність; корпоративна соціальна відповідальність; економіка агропромислового підприємства; економіка та організація агробізнесу; сталий розвиток.

5. Соціальний і науково-економічний ефект: впроваджено обговорення механізмів формування соціальної політики агропідприємств, оцінювання рівня соціальної відповідальності та розроблення стратегій сталого розвитку під час проведення семінарських занять і тренінгів. Впровадження результатів дисертаційного дослідження сприяє формуванню у здобувачів освіти сучасного управлінського мислення, розуміння принципів сталого розвитку, соціальної відповідальності та ESG-орієнтованого управління в аграрному секторі економіки.

Завідувач кафедри глобальної економіки,
к.с.н., доцент

Юрій ФІЛІМОНОВ
«15» вересня 2025 р.

ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «АГРО-ГЛЯНЬ»

Україна, 64440, с. Бердянка, вул. 14 Гвардійської стрілецької дивізії, будинок 62,
Берестинський район, Харківська область

№12 від 6 лютого 2026р.

Спеціалізований вчений ради

Довідка

*про впровадження у виробництво результатів наукових досліджень
аспіранта кафедри глобальної економіки
Державного біотехнологічного університету*

**Дейнеги Максима Володимировича
на тему «Соціальна відповідальність суб'єктів агробізнесу»**

Вивчення результатів наукової роботи і рекомендацій, які викладені в дисертаційному дослідженні Дейнеги М.В. дозволяє зробити висновок про їх практичну значущість.

Розроблений Максимом Володимировичем Дейнегою інструментарій, дав змогу оцінити існуючий рівень соціальної відповідальності на підприємстві, виявити можливості для вдосконалення та розробити науково обґрунтовану програму заходів для їх реалізації. На основі виявлених практик і розривів між очікуваннями стейкхолдерів та реальними діями можна оновити внутрішні регламенти, скоригувати політики і процедури (охорона праці, комунікація з громадою, робота з підрядниками, удосконалення економічних взаємовідносин з переробними підприємствами).

Практичне застосування результатів дослідження сприяло підвищенню рівня соціальної відповідальності підприємства, зміцненню його ділової репутації, покращенню взаємодії з партнерами та громадою, а також формуванню передумов для довгострокової стійкості господарства в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення.

Заступника генерального
директора ПП «Агро-Глянь»



Тетяна Глянь

ПРИВАТНЕ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО "ЛІЛІЯ"
Україна, 63120, Харківська обл., Богодухівський р-н, село Дмитрівка, Коломацька ТГ, вул. Шкільна, будинок 9.

Спеціалізований вченій раді

«26» грудня 2025 р.

Довідка

про впровадження у виробництво результатів наукових досліджень
аспіранта кафедри глобальної економіки
Державного біотехнологічного університету
Дейнеги Максима Володимировича

на тему: «Соціальна відповідальність суб'єктів агробізнесу»

У період дії воєнного стану соціальна відповідальність суб'єктів господарювання набуває особливої ваги, адже саме підприємства виступають важливим чинником економічної та суспільної стабільності. Це передбачає збереження робочих місць, забезпечення виробництва необхідної продукції, своєчасну сплату податків, а також підтримку місцевих громад і реалізацію соціально значущих ініціатив.

Головні спеціалісти ПСП «Лілія» Богодухівського району Харківської області проаналізували та обговорили результати наукових досліджень, представлених у дисертаційному дослідженні Дейнеги Максима Володимировича. Актуальність, практична цінність і важливість отриманих висновків є беззаперечними. Зокрема, запропоновано рекомендації щодо впровадження ESG-стратегії як ефективного механізму підвищення рівня соціальної відповідальності аграрного бізнесу. Такий підхід сприяє сталому розвитку підприємства і допомагає швидше адаптуватися до сучасних викликів. Реалізація ESG-принципів дає змогу агропідприємствам зміцнити ділову репутацію, підвищити інвестиційну привабливість і забезпечити довгострокову стійкість в умовах нестабільного середовища. На практиці в діяльності ПСП «Лілія» вже використовуються змістовні і раціональні пропозиції дисертанта.

Директор ПСП «Лілія»



Олександр Різуненко



Прояснюємо
справи

www.ilf-ua.com
office@ilf-ua.com
+38 044 390 77 77
+38 057 728 00 00

«06» березня 2026 р.

Спеціалізований вченій раді

ДОВІДКА

про впровадження результатів наукових досліджень
аспіранта кафедри глобальної економіки
Державного біотехнологічного університету
Дейнеги Максима Володимировича

на тему: «Соціальна відповідальність суб'єктів агробізнесу»

Результати дисертаційного дослідження Дейнеги М.В. на тему «Соціальна відповідальність суб'єктів агробізнесу» були використані в діяльності ПрАТ «Інюрполіс», основним видом діяльності якого є надання юридичних послуг суб'єктам господарювання, у тому числі підприємствам аграрного сектору економіки.

У процесі впровадження результатів дослідження використано розроблені автором теоретичні положення та практичні рекомендації щодо формування системи соціальної відповідальності суб'єктів господарювання, удосконалення механізмів взаємодії зі стейкхолдерами, впровадження принципів сталого розвитку та підвищення ефективності корпоративного управління.

Практичне значення для діяльності ПрАТ «Інюрполіс» мали запропоновані підходи щодо надання консультативного супроводу аграрним підприємствам з питань дотримання вимог законодавства у сфері соціальної відповідальності бізнесу та сталого розвитку.

Запропоновані в дисертації рекомендації були використані при підготовці внутрішніх методичних матеріалів підприємства щодо розвитку соціально відповідальної діяльності та вдосконалення комунікації із зацікавленими сторонами. Їх застосування сприяло підвищенню якості консультативних послуг, розширенню практики правового супроводу соціально відповідальних проєктів та посиленню репутаційної складової діяльності підприємства.

Голова Правління ПрАТ «Інюрполіс»



Валентина Радченко

*Спеціалізований вчений раді***ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО
«АГРОФОРТУНА»****63002, Україна, Богодухівський р-
н, Харківська обл., місто Валки,
вулиця Полтавська, будинок 98****ДОВІДКА**

про впровадження у виробництво
результатів наукових досліджень
аспіранта кафедри глобальної економіки
Державного біотехнологічного університету
Дейнеги Максима Володимировича

Результати дисертаційного дослідження на тему **«Соціальна відповідальність суб'єктів агробізнесу»** впроваджені у практичну діяльність фермерського господарства «АГРОФОРТУНА».

У межах впровадження були використані науково обґрунтовані положення та рекомендації щодо формування й реалізації системи соціальної відповідальності аграрного підприємства, зокрема: розроблено та затверджено внутрішню політику соціальної відповідальності господарства; впроваджено елементи ESG-підходу (екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності); удосконалено механізми взаємодії з працівниками (збереження робочих місць, покращення умов праці, підвищення рівня соціального захисту); посилено екологічну складову виробництва (раціональне використання земельних ресурсів, оптимізація застосування добрив і засобів захисту рослин, заходи з охорони довкілля); розширено участь господарства у підтримці місцевої громади та соціально значущих ініціатив.

Отримані наукові рекомендації мають прикладний характер і можуть бути використані іншими суб'єктами агробізнесу з метою підвищення ефективності управління та забезпечення сталого розвитку.

Директор ПСП «Літви»



Діжченко Олександр Миколайович

ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО «РОМАШКА»

Код ЄДРПОУ 22675394

Юридична та поштова адреса: 63722, Україна, Куп'янський район, Харківська область, село Петропавлівка, вулиця Червона, будинок, 25 Г

Електронна адреса: romashka25125@ukr.net

«17» квітня 2026 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів наукових досліджень
аспіранта кафедри глобальної економіки
Державного біотехнологічного університету
Дейнеги Максима Володимировича

НА ТЕМУ: «СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ СУБ'ЄКТІВ АГРОБІЗНЕСУ»

Результати дисертаційного дослідження Дейнеги М.В. на тему «Соціальна відповідальність суб'єктів агробізнесу» впроваджені та використовуються у практичній діяльності фермерського господарства «Ромашка».

У процесі впровадження використано науково-практичні рекомендації та пропозиції щодо розвитку соціальної відповідальності аграрних підприємств, формування ефективної взаємодії із зацікавленими сторонами, забезпечення сталого розвитку сільських територій та підвищення рівня корпоративної відповідальності бізнесу.

Зокрема, у діяльності підприємства використано рекомендації щодо удосконалення взаємодії з працівниками, орендодавцями земельних ділянок, територіальними громадами та іншими стейкхолдерами, підходи до планування та реалізації соціальних ініціатив у громадах присутності підприємства; пропозиції щодо впровадження принципів сталого розвитку та ESG-орієнтованого управління у виробничу діяльність.

Практичне значення для підприємства мали запропоновані автором підходи до підвищення соціальної ефективності агробізнесу шляхом розвитку партнерства з місцевими громадами, підтримки соціальної інфраструктури сільських територій, удосконалення внутрішніх соціальних програм для працівників та підвищення прозорості корпоративної діяльності.

Використання результатів дослідження сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, зміцненню соціальної репутації підприємства, розвитку партнерських відносин із громадами та забезпеченню сталого розвитку господарської діяльності.

Результати дисертаційного дослідження мають практичну цінність та рекомендовані для подальшого використання у діяльності підприємства.

Голова фермерського господарства
«Ромашка»



Анатолій КОЗИР

Додаток Б

Основні складові соціальної відповідальності

Напрями	Обґрунтування	
Організаційне управління	Прозорість та підзвітність	Відкритість прийняття рішень, звітність перед стейкхолдерами (зацікавленими сторонами).
	Етична поведінка	Впровадження кодексів етики та корпоративного управління
	Контроль	Наявність механізмів, які забезпечують виконання соціальних зобов'язань.
Чесна операційна діяльність	Антикорупційна політика	Впровадження суворих правил протидії хабарництву
	Чесна конкуренція	Відмова від недобросовісних методів боротьби на ринку.
	Повага до прав власності	Захист інтелектуальної власності.
Права людини	Відсутність дискримінації	Забезпечення рівних можливостей при прийомі на роботу, кар'єрному зростанні, незалежно від статі, раси, віку чи віросповідання.
	Заборона примусової та дитячої праці	Суворий контроль на всіх етапах виробництва.
Трудові відносини (внутрішня соціальна відповідальність)	Охорона праці	Забезпечення безпеки на робочому місці.
	Гідна оплата праці	Виплата заробітної плати, яка забезпечує належний рівень життя.
	Розвиток персоналу	Інвестування в навчання, професійне зростання та соціальний пакет (медичне страхування, відпочинок).
	Соціальний діалог	Право на об'єднання та ведення колективних переговорів.
Захист навколишнього середовища	Еко-ефективність	Мінімізація відходів, економія енергії та ресурсів.
	Використання екологічних технологій	Зменшення викидів у повітря та скидів у водойми.
	Екологічна відповідальність	Поводження з небезпечними відходами, запобігання аваріям.
Питання захисту прав споживачів	Безпечна продукція	Гарантія того, що товари чи послуги не завдають шкоди здоров'ю.
	Чесний маркетинг	Прозора інформація про продукт, без маніпуляцій чи прихованих дефектів.
	Захист даних	Повага до приватності клієнтів.
Участь у житті громад та їх розвиток	Соціальні інвестиції	Підтримка місцевих освітніх, культурних або медичних проектів.
	Створення робочих місць	Працевлаштування місцевих жителів
	Благодійність	Співпраця з громадськими організаціями та допомога вразливим верствам населення.

Джерело: узагальнено автором на основі [8; 12; 15; 21; 28; 36; 57; 58; 63; 72; 78; 97; 101; 111]

Додаток В

Концептуальні підходи до соціальної відповідальності бізнесу в контексті аграрного сектору

Підхід	Ключові характеристики	Практичні механізми	Переваги / обмеження	Умови ефективності в агросекторі
1. Класичний філантропічний (благодійний) (A. Carroll), Carroll's Pyramid of CSR	Добровільна допомога суспільству. Фокус на благодійності та соціальних проєктах. Реактивний характер. Не інтегрована у бізнес-стратегію.	Благодійні пожертви. Спонсорство та підтримка громад. Разові соціальні акції	Переваги: швидкий позитивний ефект; підвищення репутації. Обмеження: короткостроковість; не вирішує системних проблем.	Наявність ресурсів для підтримки громад. Прозорість та справедливість розподілу допомоги. Узгодження з реальними потребами громад.
2. Інструментальний (корпоративна відповідальність) Garriga & Melé (2004), Instrumental Theories of CSR	Інтеграція КСВ у бізнес-стратегію. Орієнтація на стейкхолдерів. Баланс інтересів бізнесу і суспільства	Політики КСВ та кодекси поведінки. Управління впливами на стейкхолдерів. Комунікація та ESG-звітність	Переваги: створює довіру та лояльність; покращує відносини зі стейкхолдерами. Обмеження: потребує ресурсів і управлінської уваги; ризик формального підходу.	Вбудовані процеси взаємодії зі стейкхолдерами. Системний моніторинг впливів. Інтеграція із бізнес-цілями підприємства.
3. Створення спільної цінності (CSV) M. Porter, M. Kramer (2011)	КСВ як джерело конкурентних переваг. Створення економічної та соціальної цінності одночасно. Довгострокова орієнтація	Інновації у продуктах і процесах (екологічні, соціальні). Розвиток місцевих ланцюгів постачання. Інвестиції у людський капітал громад.	Переваги: підвищує конкурентоспроможність; створює стійкий позитивний вплив. Обмеження: потребує інновацій та інвестицій; довгий горизонт окупності.	Інноваційний потенціал і культура постійних змін. Партнерства з громадами та бізнесом. Доступ до фінансування та технологій.
4. Стейкхолдерний (концепція зацікавлених сторін) R. Edward Freeman, Stakeholder Theory (1984)	Урахування інтересів усіх стейкхолдерів. Діалог та співпраця. Прийняття спільних рішень.	Карти стейкхолдерів та аналіз очікувань Регулярний діалог і консультації. Спільні проєкти та програми розвитку	Переваги: зменшує конфлікти і ризики; підвищує легітимність бізнесу. Обмеження: складно узгоджувати інтереси; потребує часу та навичок комунікації.	Наявність майданчиків для діалогу. Готовність до партнерства. Розвинені навички фасилітації та комунікації.
5. Інституційний (відповідність нормам) Institutional Theory (DiMaggio & Powell; Campbell; Matten & Moon)	Дотримання законодавства та стандартів. Мінімізація негативних впливів. Операційна дисципліна	Впровадження стандартів (ISO, GLOBALG.A.P., GRI тощо). Системи управління якістю, безпекою та екологією. Аудити та комплаєнс.	Переваги: знижує юридичні та репутаційні ризики; забезпечує доступ до ринків і сертифікації. Обмеження: не створює додаткової цінності; орієнтація на мінімальні вимоги.	Чітке розуміння нормативних вимог. Наявність систем управління і контролю. Культура відповідальності та прозорості.
6. Регенеративний (сталого розвитку) Regenerative Business, Circular Economy, ESG, Regenerative Agriculture (2018–2025)	Відновлення природного та соціального капіталу. Системний, довгостроковий вплив. Орієнтація на майбутні покоління.	Відновлювальне землеробство та збереження біорізноманіття. Кругова економіка (переробка відходів, енергоефективність). Інвестиції в освіту, здоров'я та інфраструктуру. Оцінка регенеративних KPI	Переваги: забезпечує стійкість бізнесу та екосистем; позитивно впливає на клімат і природу; підвищує довгострокову вартість бренду. Обмеження: високі інвестиції та складність оцінювання; потребує системного управління і часу.	Стратегічний підхід і довгострокове планування. Партнерство з наукою, громадами та державою. Моніторинг впливу та адаптивне управління. Доступ до «зеленого» фінансування.

Джерело: узагальнено автором на основі [8; 12; 15; 21; 28; 36; 57; 58; 63; 72; 78; 97; 101; 111]

Додаток Г

Порівняльна характеристика американської та європейської моделей корпоративної соціальної відповідальності: принципи, практичні аспекти та сучасні виклики

Модель	Основні принципи	Практичні аспекти	Виклики та зміни
Американська	Етика та доброчесність: компанії повинні діяти відповідально, дотримуючись етичних норм і стандартів. Це включає в себе чесність у веденні справи, повагу до прав людини та дотримання законодавства. Прозорість: відкритість у комунікаціях зі стейкхолдерами є важливою. Компанії повинні публікувати звіти про свою діяльність, результати досліджень, вплив на суспільство та навколишнє середовище. Стейкхолдерський підхід: врахування інтересів усіх цікавих сторін: працівників, клієнтів, постачальників, місцевих громад та акціонерів. Це забезпечує активний діалог і зворотний зв'язок. Екологічна стійкість: важливість впровадження екологічно чистих технологій, зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, підтримка відновлювальних ресурсів. Соціальне залучення: бізнеси мають брати участь у розвитку місцевих громад, інвестуючи в соціальні проекти, освіту та охорону здоров'я.	Корпоративні програми волонтерства: створення можливостей для того, щоб працівники брали участь у соціальних проектах, що сприяє розвитку навичок і покращенню командної роботи. Екологічні ініціативи: впровадження "зелених" технологій у виробничі процеси, зменшення відходів та використання екологічно чистих матеріалів. Соціальні інвестиції: фінансування проектів, що мають позитивний вплив на суспільство та довкілля, наприклад, підтримка освіти, охорони здоров'я та культурних заходів. Звітність у сфері КСВ: розробка і публікація звітів про соціальну відповідальність, які демонструють успіхи компанії в досягненні результатів сталого розвитку.	Регуляторні вимоги: законодавство, яке зобов'язує компанію дотримуватися стандартів CSR. Зміни у споживчих уподобаннях: зростання вимог споживачів до соціальної відповідальності брендів. Технологічний розвиток: використання нових технологій для покращення практики КСВ.

Продовження Додаток Г			
Модель	Основні принципи	Практичні аспекти	Виклики та зміни
Європейська (континентальна)	Етичні цінності: бізнес повинен дотримуватися етичних норм, які включають чесність, повагу до прав людини та добросовісність у стосунках із усіма зацікавленими сторонами. <i>Соціальна справедливість:</i> компанії повинні захищати інтереси своїх працівників, клієнтів і місцевих громад, популяризуючи рівність, інклюзивність та конструктивний діалог. Екологічна відповідальність: зобов'язання зменшувати екологічний вплив своєї діяльності, впроваджуючи технології, що сприяють збереженню навколишнього середовища. <i>Залучення стейкхолдерів:</i> важливість врахування думок і потреб усіх зацікавлених сторін: акціонерів, працівників, постачальників, споживачів і місцевих спільнот. <i>Дотримання нормативних вимог:</i> відповідність законодавству та регуляціям у сфері бізнесу, соціальної відповідальності та охорони природи.	<i>Підтримка соціальних ініціатив:</i> інвестиції в місцеві громади, фінансування соціальних проектів та участь у благодійних заходах. <i>Екологічні ініціативи:</i> використання альтернативних джерел енергії, зменшення викидів, впровадження принципів старого виробництва. <i>Програмне забезпечення для КСВ:</i> впровадження системи управління, які відслідковують вплив компанії на соціальне середовище та екологію. <i>Звітність у сфері КСВ:</i> регулярне опублікування звітів про досягнення у сфері соціальної відповідальності, які демонструють успіхи і результати компанії. <i>Співпраця з НПО і державою:</i> партнерство з неурядовими організаціями та державними структурами для реалізації соціально важливих проектів.	<i>Регуляторні зміни:</i> вступ нових норм, що обумовлюють підвищену відповідальність бізнесу. <i>Пошук балансу:</i> збереження прибутковості, відповідальність перед суспільством і екологією. <i>Зміни у споживчих уподобаннях:</i> зростаючий запит на етичні продукти та послуги.

Продовження Додаток Г			
Модель	Основні принципи	Практичні аспекти	Виклики та зміни
Азійська	<i>Культурні традиції:</i> ґрунтується на традиційних цінностях, таких як конфуціанство, яке акцентує увагу на гармонії в суспільстві, родині та етики у веденні бізнесу. <i>Соціальна відповідальність:</i> підприємства часто беруть на себе зобов'язання у сфері соціальної допомоги, зокрема у вигляді благодійності, підтримки співробітництва та розвитку освіти. <i>Гармонія з природою:</i> участь бізнесу в екологічних ініціативах, що базуються на принципах сталого розвитку, є важливою. У багатьох культурах знаєте природу священною, і бізнес має відповідати за її збереження. <i>Залучення стейкхолдерів:</i> азійські компанії часто організовують діалоги з усіма зацікавленими сторонами, щоб зрозуміти їх потреби та адаптувати свої стратегії відповідно до цих потреб.	<i>Корпоративна благодійність:</i> багато компаній в Азії активно беруть участь у благодійних проектах, спонсоруючи медичні заклади, школи чи культурні ініціативи. <i>Екологічна відповідальність:</i> впровадження технологій, що зменшують негативний вплив на екологію, наприклад, використання відновлювальних джерел енергії, зменшення відходів. <i>Соціальні інвестиції:</i> інвестиції в розвиток локальних економік, надання робочих місць, сприяння навчанню та розвитку навичок у працівників. <i>Партнерства з урядом та НПО:</i> співпраця з державними органами та неурядовими організаціями для досягнення спільних соціальних цілей.	<i>Нерівність:</i> велика економічна нерівність у регіоні може ускладнювати реалізацію соціальних програм. <i>Корупція:</i> корупційні практики можуть негативно вплинути на сприйняття CSR, зменшуючи довіру до бізнесу. <i>Соціальні зміни:</i> адаптація до швидко зміненого соціального середовища і вимоги населення можуть бути складними.

Джерело: узагальнено автором на основі [8; 12; 15; 21; 28; 36; 57; 58; 63; 72; 78; 97; 101; 111]

Додаток Д

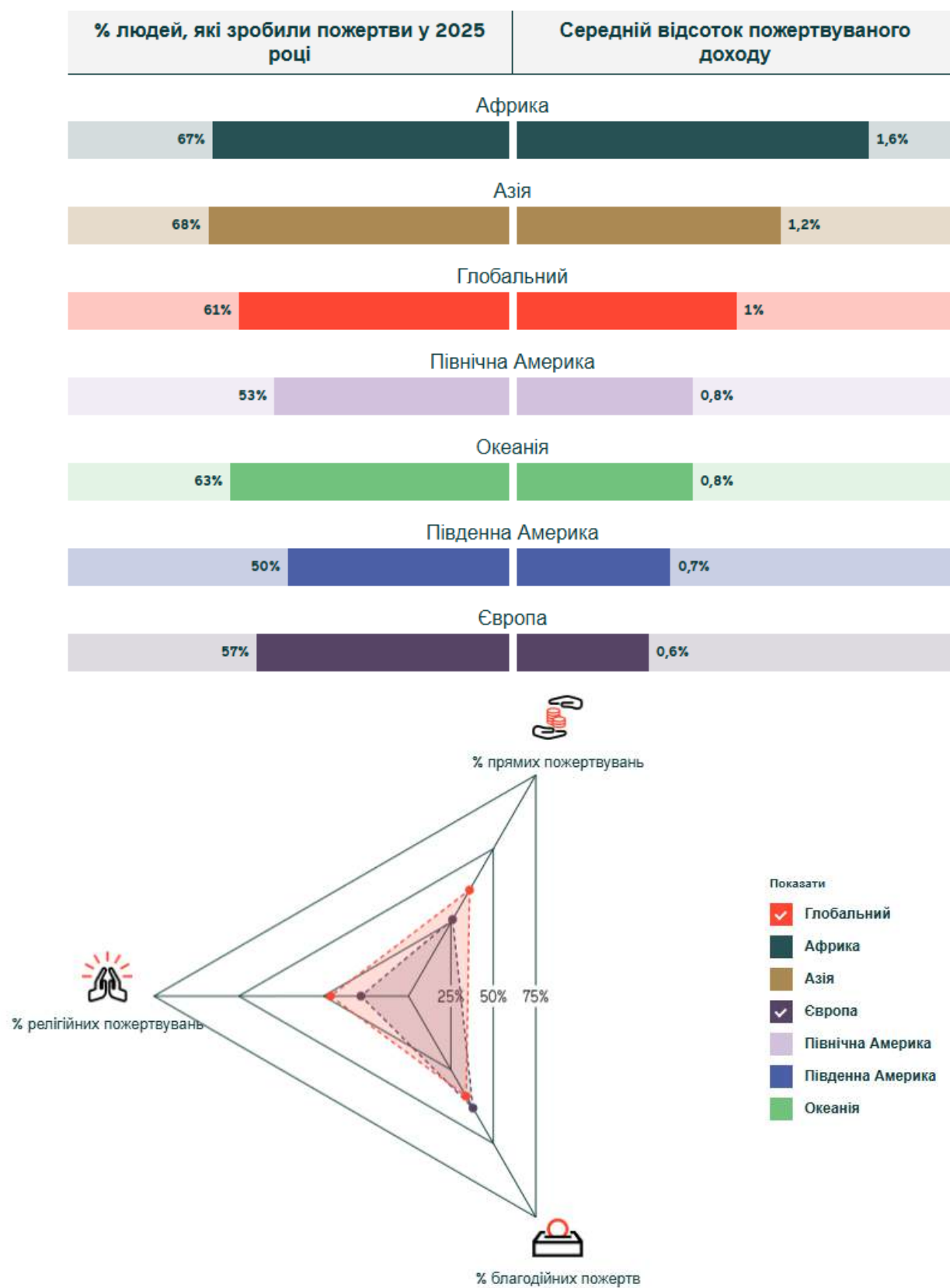
Основні документи ЄС у сфері соціально відповідального бізнесу

Документ	Рік прийняття	Основний зміст	Значення для формування політики СВБ
Оновлена стратегія ЄС щодо корпоративної соціальної відповідальності (A Renewed EU Strategy 2011–2014 for CSR)	2011	Визначає КСВ як відповідальність підприємств за вплив на суспільство; сприяє інтеграції соціальних та екологічних аспектів у діяльність компаній	Сформувала єдиний підхід ЄС до розвитку КСВ та стала основою для національних стратегій держав-членів
Керівні принципи ОЕСР для багатонаціональних підприємств (OECD Guidelines for Multinational Enterprises)	1976 (оновлюються)	Містять стандарти відповідальної поведінки бізнесу щодо прав людини, трудових відносин, екології, боротьби з корупцією та захисту споживачів	Використовуються урядами країн ЄС як орієнтир для регулювання відповідального ведення бізнесу
Керівні принципи ООН з питань бізнесу та прав людини (UN Guiding Principles on Business and Human Rights)	2011	Визначають обов'язок держав захищати права людини та відповідальність бізнесу щодо їх дотримання	Сприяли розробленню національних планів дій з питань бізнесу та прав людини
Стандарт ISO 26000 «Настанова щодо соціальної відповідальності»	2010	Надає рекомендації щодо впровадження принципів соціальної відповідальності в діяльність організацій	Використовується підприємствами як практичний інструмент реалізації КСВ
Порядок денний ООН у сфері сталого розвитку до 2030 року та Цілі сталого розвитку (SDGs)	2015	Визначає 17 глобальних цілей сталого розвитку у соціальній, економічній та екологічній сферах	Служить стратегічною основою для національних політик сталого розвитку та КСВ
Директива ЄС щодо нефінансової звітності (Non-Financial Reporting Directive, NFRD)	2014	Зобов'язує великі компанії розкривати інформацію щодо екологічних, соціальних та управлінських аспектів діяльності	Підвищує прозорість бізнесу та сприяє поширенню практик КСВ
Директива ЄС щодо корпоративної звітності зі сталого розвитку (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD)	2022	Встановлює нові стандарти звітності щодо сталого розвитку та ESG-показників	Посилює вимоги до соціальної та екологічної відповідальності підприємств
Європейський зелений курс (European Green Deal)	2019	Передбачає досягнення кліматичної нейтральності та розвиток сталої економіки	Стимулює бізнес до впровадження екологічно відповідальних практик
Національні плани дій з бізнесу та прав людини (National Action Plans on Business and Human Rights)	Залежно від країни	Містять механізми реалізації принципів відповідального ведення бізнесу на національному рівні	Забезпечують адаптацію міжнародних стандартів до особливостей окремих країн ЄС
Національні стратегії корпоративної соціальної відповідальності країн ЄС	Залежно від країни	Визначають пріоритети розвитку КСВ, інструменти державної підтримки та партнерства бізнесу і суспільства	Формують практичні механізми реалізації політики соціально відповідального бізнесу

Джерело: узагальнено автором на основі [8; 12; 15; 21; 28; 36; 57; 58; 63; 72; 78; 97; 101; 111]

Додаток Е

Порівняльна характеристика благодійної активності населення в регіонах світу



Джерело: узагальнено автором на основі [178]

Додаток Ж

Прогнозні макроекономічні показники соціально-економічного розвитку України на 2026–2028 роки за альтернативними сценаріями

Показник	2026 рік		2027 рік		2028 рік	
	сценарій 1	сценарій 2	сценарій 1	сценарій 2	сценарій 1	сценарій 2
	(прогноз)					
Валовий внутрішній продукт:						
номінальний, млрд гривень	10 443,5	10 309,3	11 920,9	11 954,8	13 471,7	13 560,9
відсотків до попереднього року	104,5	102,4	105,0	104,7	105,7	104,5
Індекс споживчих цін:						
грудень до грудня попереднього року, відсотків	108,6	109,9	105,9	109,4	105,3	107,5
Середньомісячна зарплата працівників, бруто:						
номінальна, гривень	30 240	30 032	35 268	34 808	39 758	39 436
номінальна, скоригована на індекс споживчих цін, % до попереднього року	106,5	105,1	108,9	105,7	106,8	104,6
Рівень безробіття населення у віці 15-70 років за методологією Міжнародної організації праці, відсотків до робочої сили відповідного віку	12,9	12,6	13,3	12,7	12,8	13,1
Сальдо торговельного балансу, визначене за методологією платіжного балансу, млн доларів США	-34 712	-44 461	-33 612	-36 240	-32 950	-33 932

Джерело: узагальнено автором на основі [49]

Додаток И

Стан рослинництва України 1991-2024 роки

Роки	Площа посівна уточнена сільськогосподарських культур, тис.га					Площа насаджень культур плодових та ягідних (загальна)
	культури зернові та зернобобові	буряк цукровий фабричний	соняшник	картопля	культури овочеві	
1991	14671	1558	1601	1533	477 ²	842
2000	13646	856	2943	1629	541	425
2010	15090	501	4572	1408	465	255
2019 ³	15318	222	5928	1309	452	225
2020 ³	15392	220	6457	1325	464	219
2021 ³	15995	227	6622	1283	460	217
2022 ^{4, 5}	12171	184	5293	1208	378	193
2023 ^{4, 5}	10985	250	5220	1210	397	187
2024 ^{4, 5}	11139	254	5020	15 ⁶	28 ⁶	41 ⁶
Обсяг виробництва (валовий збір) сільськогосподарських культур, тис.т						
1991	38674	36168	2311	14550	5932	1537
2000	24459	13199	3457	19838	5821	1453
2010	39271	13749	6772	18705	8122	1747
2019 ³	75143	10205	15254	20269	9688	2119
2020 ³	64933	9150	13110	20838	9653	2024
2021 ³	86010	10854	16392	21356	9935	2235
2022 ^{4, 5}	53864	9942	11329	20900	7512	1995
2023 ^{4, 5}	59772	13130	12760	21359	8297	1996
2024 ^{4, 5}	56246	12798	10956	384 ⁶	1035 ⁶	311 ⁶
Урожайність сільськогосподарських культур, ц з 1 га зібраної площі						
1991	26,5	234	14,6	95	128	23,0
2000	19,4	177	12,2	122	112	38,4
2010	26,9	279	15,0	132	174	78,2
2019 ³	49,1	461	25,6	155	214	108,1
2020 ³	42,5	416	20,2	157	207	105,6
2021 ³	53,9	479	24,6	166	215	117,3
2022 ^{4, 5}	45,8	541	21,6	174	200	116,1
2023 ^{4, 5}	55,2	525	24,5	177	209	119,0
2024 ^{4, 5}	50,6	505	21,8	252 ⁶	372 ⁶	93,1 ⁶

1 У масі після доробки

2 З площі насаджень у плодоносному віці.

3 Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

4 Дані наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.

5 Інформація наведена з урахуванням оцінки, здійсненої згідно з пунктом 3 розділу VI та розділу X Методологічних положень державного статистичного спостереження "Площі, валові збори та урожайність сільськогосподарських культур" (наказ Держстату від 24.09.2024 № 231) та розділу IV Методики розрахунку показників державного статистичного спостереження "Площі, валові збори та урожайність сільськогосподарських культур" (наказ Держстату від 30.11.2021 № 296, зі змінами). Дані можуть бути уточнені

6 Дані наведено за категорією "підприємства". Оцінки показників за категорією "господарства населення" не наведено через їх недостатню якість у зв'язку з відсутністю необхідних для розрахунків джерел статистичної інформації та адміністративних даних.

Додаток К

**Посівна площа, обсяг виробництва (валовий збір), урожайність, культури
зернові та зернобобові**

Роки	Площа посівна уточнена, тис.га	Обсяг виробництва (валовий збір), тис.т	Урожайність, ц з 1 га зібраної площі
1991	14671	38674	26,5
1992	13903	38537	27,9
1993	14305	45623	32,1
1994	13527	35497	26,8
1995	14152	33930	24,3
1996	13248	24571	19,6
1997	15051	35472	24,5
1998	13718	26471	20,8
1999	13154	24581	19,7
2000	13646	24459	19,4
2001	15586	39706	27,1
2002	15448	38804	27,3
2003	12495	20234	18,2
2004	15434	41809	28,3
2005	15005	38016	26,0
2006	14515	34258	24,1
2007	15115	29295	21,8
2008	15636	53290	34,6
2009	15837	46028	29,8
2010	15090	39271	26,9
2011	15724	56747	37,0
2012	15449	46216	31,2
2013	16210	63051	39,9
2014 ³	14801	63859	43,7
2015 ³	14739	60126	41,1
2016 ³	14401	66088	46,1
2017 ³	14624	61917	42,5
2018 ³	14839	70057	47,4
2019 ³	15318	75143	49,1
2020 ³	15392	64933	42,5
2021 ³	15995	86010	53,9
2022	12171	53864	45,8
2023	10985	59772	55,2
2024	11139	56246	50,6
2025	11620	61040	52,5
2024 у % до 1991 р.	79,2	157,8	198,1

Джерело: узагальнено автором на основі [49]

Додаток Л

**Обсяг виробництва (валовий збір) культур сільськогосподарських
Харківська область за 1995-2024 роки, тис.ц**

Роки	культури зернові та зернобобові ⁴	буряк цукровий фабричний	соняшник ⁴	картопля	культури овочеві	культури плодові
1995	14242,7	25097,4	2927,6	7629,7	3957,8	1133,4
1996	15118,1	13428,8	2036,4	7170,9	3530,4	909,1
1997	18129,7	10857,2	2339,1	10989,3	3805,7	1434,3
1998	13531,4	6994,5	2067,5	6551,3	4022,1	536,5
1999	13732,0	9515,3	2601,9	6271,9	2840,8	120,7
2000	12675,8	11165,1	3424,4	11824,2	4157,0	342,1
2001	24352,1	11704,4	2430,1	12362,5	4385,7	405,2
2002	26426,9	10867,9	3115,7	7198,3	4085,7	340,8
2003	10761,8	12209,8	3359,2	8290,9	4546,1	715,3
2004	21452,9	13459,4	2159,5	10637,9	5003,4	438,1
2005	24065,7	11027,2	3005,1	12704,5	5228,8	708,4
2006	17167,6	15927,8	3766,4	9577,2	5372,3	249,9
2007	21630,4	10787,8	4896,7	11448,5	5447,9	744,7
2008	37969,8	8239,0	5865,9	8542,6	5094,3	485,6
2009	25273,8	4822,9	6185,2	7173,1	4884,3	643,9
2010	12665,1	4621,7	7031,1	4749,9	4644,4	647,2
2011	34732,7	9852,7	9130,7	9730,3	7026,1	544,3
2012	27164,8	8755,5	8788,3	9804,4	6984,2	748,8
2013	42015,5	3875,3	11177,5	10076,4	7077,2	917,0
2014	44662,9	8408,5	11528,4	11146,7	6658,0	794,3
2015	42096,6	5387,0	11721,7	10289,5	6897,6	884,1
2016	43166,7	12071,4	13522,4	10776,5	6925,3	784,3
2017	38591,5	8504,4	11029,7	10778,6	6877,4	823,7
2018	38292,0	5767,6	14682,3	10787,9	6943,5	807,1
2019	44161,3	2501,0	14805,8	8430,5	6759,0	589,2
2020	48525,6	1547,5	13558,4	7127,7	5786,4	489,9
2021	49369,1	2529,1	14196,1	6630,8	5680,8	488,1
2022 ^{1,2}	24449,4	—	6966,5	3381,4	2788,8	233,4
2023 ^{1,2}	24655,2	—	11378,2	5358,8	3891,7	309,2
2024 ^{1,2}	23889,8	—	10641,2	16,83	80,63	9,43

Джерело: узагальнено автором на основі [33]

Додаток М

**Урожайність культур сільськогосподарських Харківська область за 1995-
2024 роки, ц з 1 га площі зібраної**

Роки	культури зернові та зернобобові ⁴	буряк цукровий фабричний	соняшник ⁴	картопля	культури овочеві	культури плодові
1995	18,5	217	18,4	95	120	41,2
1996	21,5	139	12,4	86	111	34,8
1997	23,6	142	13,3	127	122	53,8
1998	21,4	108	11,4	75	141	30,5
1999	19,3	111	11,1	71	93	6,9
2000	18,0	148	14,4	122	118	19,4
2001	30,1	157	12,4	126	129	21,9
2002	32,9	163	14,3	82	130	19,2
2003	17,9	181	11,2	95	147	53,7
2004	27,3	221	8,6	126	171	35,2
2005	29,7	212	11,0	147	166	58,7
2006	20,2	237	14,0	118	178	21,8
2007	24,0	240	17,7	146	182	66,9
2008	38,8	296	18,0	109	175	42,5
2009	26,7	200	18,0	93	174	57,3
2010	18,7	151	16,2	63	161	70,3
2011	37,0	273	24,4	119	192	55,8
2012	29,0	350	22,7	124	195	87,9
2013	40,3	361	28,6	142	210	125,7
2014	44,9	427	26,8	176	211	99,2
2015	39,6	349	29,1	166	226	113,5
2016	43,9	502	27,8	175	226	122,4
2017	39,1	358	22,7	175	222	129,8
2018	37,7	377	27,8	175	225	134,9
2019	42,2	436	28,0	142	213	102,2
2020	47,7	383	22,4	124	181	91,8
2021	46,5	441	24,4	120	180	89,2
2022 ^{1,2}	42,3	—	22,9	129	174	45,8
2023 ^{1,2}	46,5	—	21,8	123	166	60,9
2024 ^{1,2}	35,4	—	22,2	309 ³	329 ³	12,2 ³

Джерело: узагальнено автором на основі [33]

**Показники діяльності суб'єктів господарювання Харківської області
з розподілом за їх розмірами у 2019-2024 роках**

Роки	Усього	У тому числі								
		підприємства					фізичні особи-підприємці			
		Усього	великі	середні	малі	з них	Усього	суб'єкти середнього підприємництва	суб'єкти малого підприємництва	з них
						мікро- підприємства				суб'єкти мікро- підприємництва
Кількість діючих суб'єктів господарювання, одиниць										
2019	162794	25051	20	1282	23749	20278	137743	31	137712	136833
2020	166855	25144	18	1259	23867	20470	141711	39	141672	141006
2021	167691	25808	19	1252	24537	21091	141883	33	141850	141158
2022	141726	16017	11	988	15018	12472	125709	11	125698	125460
2023	150589	18783	18	900	17865	15729	131806	13	131793	131433
2024	147923	17412	19	933	16460	14352	130511	11	130500	130078
Кількість зайнятих працівників, осіб										
2019	634433	403491	41286	241953	120252	51523	230942	3221	227721	211497
2020	617863	395687	37115	238307	120265	49936	222176	3557	218619	206244
2021	618231	400025	37743	236578	125704	53654	218206	2861	215345	202029
2022	453445	298155	24507	184303	89345	35667	155290	1002	154288	149533
2023	439788	268086	29877	157889	80320	36443	171702	923	170779	164200
2024	436779	265222	31357	155858	78007	35548	171557	899	170658	163042

Продовження Додаток Н

Кількість найманих працівників, осіб										
2019	487083	393884	41285	241770	110829	42890	93199	3190	90009	74664
2020	471527	391062	37115	238209	115738	45789	80465	3518	76947	65238
2021	470420	394097	37743	236508	119846	48090	76323	2828	73495	60871
2022	324997	295416	24507	184209	86700	33277	29581	991	28590	24073
2023	302260	262364	29877	157856	74631	30982	39896	910	38986	32767
2024	302416	261370	31357	155811	74202	31981	41046	888	40158	32964
Обсяг реалізованої продукції, (товарів, послуг), тис.грн										
2019	475923754,7	393371279,6	75251066,6	200813923,5	117306289,5	40374777,8	82552475,1	2269533,6	80282941,5	76372877,4
2020	537565932,0	439280390,6	73851223,5	221094537,9	144334629,2	52009159,0	98285541,4	2404668,8	95880872,6	91958011,8
2021	690635356,8	557800844,1	86846081,5	287564745,5	183390017,1	61791968,0	132834512,7	3858610,7	128975902,0	124966468,3
2022	381100380,8	375367752,7	46533592,7	219085965,3	109748194,7	35735647,8	5732628,1	2746727,0	2985901,1	1150538,7
2023	507562185,1	500119570,1	78355647,3	284933850,4	136830072,4	48727101,6	7442615,0	3025569,3	4417045,7	2301765,9
2024	628173984,5	617612912,8	108039357,2	360013325,2	149560230,4	52718655,3	10561071,7	3743417,0	6817654,7	3277724,4

Джерело: узагальнено автором на основі [33]

Додаток П

Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності в Харківській області у 2021-2024 роках

Роки		Усього, осіб	У тому числі			
			підприємства		фізичні особи-підприємці	
			осіб	у % до загальної кількості зайнятих працівників	осіб	у % до загальної кількості зайнятих працівників
2021	Всього	618231	400025	100,0	218206	100,0
	Сільське, лісове та рибне господарство	31460	28520	7,1	2940	1,3
2022	Всього	453445	298155	100,0	155290	100,0
	Сільське, лісове та рибне господарство	20608	18560	6,2	2048	1,3
2023	Всього	439788	268086	100,0	171702	100,0
	Сільське, лісове та рибне господарство	19554	17526	6,5	2028	1,2
2024	Всього	436779	265222	100,0	171557	100,0
	Сільське, лісове та рибне господарство	19168	17155	6,5	2013	1,2

Джерело: узагальнено автором на основі [33]

Рентабельність операційної та всієї діяльності підприємств Харківської області за видами економічної діяльності за 2020-2024 роки

	2020	2021	2022	2023	2024	2024 р. до 2021 р. +/- в.п.
Рівень рентабельності операційної діяльності підприємств, %						
Усього	6,5	11,2	0,4	2,6	5,6	-5,6
сільське, лісове та рибне господарство	29,7	48,5	7,9	3,8	19,2	-29,3
промисловість	3,1	6,9	-2,7	-0,3	3,7	-3,2
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	15,0	21,5	10,4	28,6	26,0	4,5
Рівень рентабельності всієї діяльності підприємств, %						
Усього	...	8,3	-2,3	0,6	3,6	-4,7
сільське, лісове та рибне господарство	...	41,6	-2,4	-1,5	12,9	-28,7
промисловість	...	4,9	-4,3	-1,0	1,7	-3,2
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	...	12,0	2,2	11,3	16,6	4,6

Джерело: узагальнено автором на основі [33]

Додаток Р

Анкета для стейкхолдерів «Щодо рівня соціальної відповідальності суб'єктів агробізнесу в Україні»

Основна мета анкети – визначити, як різні стейкхолдери оцінюють рівень соціальної відповідальності агробізнесу за напрямками CSR: праця, екологія, громада, етика, закупівлі.

Групи респондентів: працівники; мешканці громад; місцева влада; постачальники; фермери; власники підприємств; власники/керівники агрохолдингів; НГО; держава; державні органи влади.

Інструкція для заповнення:

Будь ласка, відмітьте відповідний варіант або запишіть власну відповідь. Ваші відповіді будуть використані виключно для наукового аналізу, а всі дані залишаються конфіденційними.

АНКЕТА №1

для стейкхолдерів (працівників) щодо рівня соціальної відповідальності суб'єктів агробізнесу в Україні (фокус CSR: праця / екологія / громада / етика / закупівлі)

Інструкція респонденту

Будь ласка, оцініть твердження за шкалою:

- 1 – повністю не згоден(на)
- 2 – не згоден(на)
- 3 – скоріше не згоден(на), ніж згоден(на)
- 4 – скоріше згоден(на)
- 5 – повністю згоден(на)

Також є варіант «Важко відповісти» (якщо інформації немає або не стосується вашої ситуації).

Анкета анонімна та відповіді не впливають на оцінку/зарплату.

Розділ 1. Базові відомості про респондента

1. Ваш вік:

- ☐ до 25
- ☐ 25–34
- ☐ 35–44
- ☐ 45–54
- ☐ 55+
- ☐ інше / не вказую

2. Ваш стаж роботи в агробізнесі:

- ☐ до 1 року
- ☐ 1–3 роки
- ☐ 3–5 років
- ☐ 5–10 років
- ☐ 10+ років

3. Ваш статус у компанії:

- ☐ штатний працівник
- ☐ сезонний працівник
- ☐ працівник підрядника/аутсорсингу
- ☐ інше (вказіть) _____

4. Сфера/підрозділ (за можливості):

- ☐ виробництво (поля/цехи)
- ☐ склад/логістика
- ☐ адміністрація/офіс
- ☐ сервіс/ремонт/інженерія

- ☐ інше (вказіть) _____
5. Ваш тип трудового договору:
- ☐ офіційний
- ☐ частково офіційний
- ☐ неофіційний
- ☐ важко відповісти / не знаю

Розділ 2. CSR у сфері Праці (трудові умови, безпека, розвиток)

6. У компанії забезпечуються належні умови праці (робоче місце, інструменти, побутові умови).
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
7. Я отримую необхідні засоби індивідуального захисту (ЗІЗ) та інструктажі з безпеки.
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
8. Рівень охорони праці та безпеки є достатнім, ризики травматизму контролюються.
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
9. У разі інцидентів/травм компанія діє відповідально (реагує, допомагає, дотримується процедур).
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
10. Графік роботи та навантаження є обґрунтованими (з урахуванням норм/реальних умов).
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
11. Заробітна плата виплачується вчасно та в обсязі, який відповідає домовленостям/документам.
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
12. Відносини в колективі справедливі: немає дискримінації за віком, статтю, походженням тощо.
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
13. Компанія підтримує професійний розвиток (навчання, підвищення кваліфікації).
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
14. Я маю можливість висловити зауваження/скаргу щодо умов праці без страху негативних наслідків.
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
15. У компанії практикують соціальні гарантії/пільги (медичне страхування, компенсації, підтримка працівників).
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Розділ 3. CSR у сфері Екологія (вплив виробництва на довкілля)

Компанія контролює дотримання екологічних норм (викиди/відходи/утилізація).

- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
16. Під час роботи належним чином поводяться з агрохімікатами та іншими потенційно небезпечними речовинами (зберігання, маркування, інструктажі).
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
17. Проводиться екологічне навчання персоналу (правила безпечного поводження, попередження ризиків).
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
18. Екологічні вимоги враховуються у виробничих рішеннях (менше “неправильних” практик, контроль технологій).
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
19. Компанія реагує на екологічні інциденти (забруднення/порушення) та мінімізує наслідки.
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Розділ 4. CSR у сфері Громада (взаємодія з місцевими мешканцями)

20. Компанія підтримує місцеві ініціативи (ремонти, благоустрій, освітні/соціальні проекти).
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
21. З підприємством у місцевої громади загалом вибудований конструктивний діалог.
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
22. Компанія мінімізує негативний вплив на громаду (шум, транспортне навантаження, конфлікти довкола землекористування).
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
23. Мешканці громади отримують від компанії інформацію про діяльність/наслідки (якщо це стосується робіт/впливу).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Розділ 5. CSR у сфері Етика (прозорість, чесність, повага до прав)

24. У компанії дотримуються принципів чесності та порядності у взаєминах з працівниками.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

25. Є нетерпимість до корупційних/неетичних практик (хабарі, “відкати”, “неофіційні” домовленості).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

26. Керівництво комунікує правила, очікування та порядок дій прозоро.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

27. Я не стикав(лась) із ситуаціями, коли порушуються трудові права (надурочні без компенсації, “тіньові” схеми оплати тощо).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

28. У компанії є механізм повідомлення про порушення (гаряча лінія/звернення/уповноважені особи).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Розділ 6. CSR у сфері Закупівлі (відповідальні підрядники/постачальники)

29. Підрядники/суміжні компанії, які працюють у нас, дотримуються вимог охорони праці та безпеки.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

30. Компанія обирає підрядників/постачальників прозоро та відповідально (без “обходів” правил).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

31. Умови роботи працівників підрядників не гірші, ніж у штатних (щонайменше щодо базових прав/безпеки).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

32. В компанії є вимоги до постачальників щодо якості, законності та відповідального ставлення до людей/довкілля.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Розділ 7. Загальна оцінка та відкриті запитання

33. Загалом я вважаю, що компанія є соціально відповідальною.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Що найбільше впливає на мою оцінку соціальної відповідальності? (оберіть 1–3 варіанти)

- ☐ безпека та охорона праці
☐ рівень оплати праці / виплати
☐ ставлення керівництва та справедливість
☐ екологічні практики
☐ підтримка громади
☐ чесність/етика/антикорупція
☐ умови для розвитку
☐ інше (вказіть) _____

Найважливіша проблема/слабке місце у сфері CSR, яке ви бачите: (відкрите поле)

Які покращення ви б запропонували компанії в першу чергу? (відкрите поле)

Звідки у вас інформація про CSR-практики компанії? (оберіть)

- ☐ внутрішні комунікації/накази/навчання
☐ власний досвід/спостереження
☐ розмови з колегами
☐ інформація від керівництва
☐ не маю достатньої інформації
☐ інше (вказіть) _____

Дякуємо за участь у дослідженні!

АНКЕТА №2

для стейкхолдерів (мешканців громад) щодо рівня соціальної відповідальності суб'єктів агробізнесу в Україні (фокус CSR: праця / екологія / громада / етика / закупівлі).

Інструкція респонденту

Оцініть твердження за шкалою:

1 – повністю не згоден(на)

2 – не згоден(на)

3 – скоріше не згоден(на), ніж згоден(на)

4 – скоріше згоден(на)

5 – повністю згоден(на)

Також є варіант «Важко відповісти» (якщо інформації немає або не стосується вашої ситуації).

Розділ 1. Профіль респондента (6 питань)**1. Ваш вік:**

☐ до 25;

☐ 25–34;

☐ 35–44;

☐ 45–54;

☐ 55+;

☐ інше/не вказую

2. Сімейний стан:

☐ неодружений(а);

☐ одружений(а);

☐ розлучений(а);

☐ вдова/вдівець;

☐ не хочу відповідати

3. Ваша зайнятість:

☐ працевлаштований(а);

☐ самозайнятий(а);

☐ безробітний(а);

☐ пенсіонер(ка);

☐ учень/студент;

☐ інше (вказіть) _____

4. Ви проживаєте в громаді:

☐ до 5 років;

☐ 5–10 років;

☐ 10–20 років;

☐ 20+ років

5. Чи працювали/працюєте ви або член вашої сім'ї в агробізнесі?

☐ так;

☐ ні;

☐ частково/епізодично;

☐ не знаю

6. Наскільки близько до місця роботи/виробничих об'єктів агробізнесу ви мешкаєте (оцініть приблизно)?

☐ до 1 км;

☐ 1–5 км;

☐ 5–10 км;

☐ 10+ км;

☐ не знаю/не можу оцінити

Розділ 2. CSR у сфері Праця

7. Працівники агробізнесу/підприємства забезпечені належними умовами праці (наскільки вам це відомо).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Дотримуються вимоги безпеки праці (відсутні “відкриті” небезпечні практики).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. Агробізнес забезпечує законну зайнятість (наскільки мешканцям це відомо).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. Підприємство не спричиняє соціальних проблем у громаді через порушення прав працівників.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. Агробізнес сприяє працевлаштуванню/розвитку місцевих кадрів.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Розділ 3. CSR у сфері Екологія

12. Компанія/підприємство дотримується екологічних норм і мінімізує забруднення довкілля.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13. На території громади/поруч не відчувається систематичного негативного впливу (запахи, дим, пил).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14. Відходи та побічні продукти виробництва утилізуються належним чином (без “несанкціонованого” скидання/засмічення).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15. Агрохімікати/добрива/ЗЗР застосовуються безпечно та відповідально (з урахуванням інформування мешканців).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

16. Підприємство реагує на екологічні інциденти (забруднення, аварії) та мінімізує їх наслідки.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

17. Є зрозуміле інформування громади про екологічні ризики/заходи (оголошення, контакти відповідальних осіб).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

18. Мешканці громади мають довіру до екологічних практик агробізнесу.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Розділ 4. CSR у сфері Громада

19. Агробізнес підтримує місцеві ініціативи/проекти (благоустрій, освіта, медицина, культура тощо).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

20. Існує конструктивний діалог між підприємством і місцевою владою/громадою.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

21. Підприємство враховує думку мешканців у питаннях землекористування та впливу на громаду.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

22. Агробізнес мінімізує негативний вплив на повсякденне життя людей (шум, транспортне навантаження, перекриття доріг).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

23. Компанія здатна вирішувати конфліктні ситуації з громадою справедливо.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

24. Взаємодія підприємства з громадою є прозорою (пояснюють рішення, надають інформацію).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

25. Мешканці відчують, що діяльність агробізнесу загалом приносить користь громаді.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Розділ 5. CSR у сфері Етика

26. Підприємство діє чесно у взаємодії з громадою (без обману, приховування інформації).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

27. Агробізнес не допускає практик, які мешканці сприймають як корупційні або “непрозорі” домовленості.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

28. У разі проблем мешканці можуть отримати відповідь і зрозуміти причини рішень/дій підприємства.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

29. Агробізнес реагує на скарги мешканців і намагається виправити ситуацію.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

30. Компанія демонструє повагу до людей та місцевих правил/норм.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Розділ 6. CSR у сфері Закупівлі / підрядники

31. Агробізнес залучає підрядників, які дотримуються правил безпеки та не створюють ризиків для громади.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

32. Підрядники поведуться відповідально (не порушують спокій, не засмічують територію).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

33. У підприємства/агробізнесу є прозорі вимоги до підрядників щодо якості робіт.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

34. Під час виконання робіт на території/поруч із населеними пунктами підрядники мінімізують негативний вплив (дороги, шум, пил, безпека).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

35. Підприємство контролює дотримання вимог підрядниками (а не перекладає відповідальність «на місці»).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

36. Мешканці вважають, що закупівлі/підрядні роботи виконуються законно та відповідально.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Розділ 7. Загальна оцінка та відкриті запитання

37. Загалом я вважаю, що агробізнес у нашій громаді є соціально відповідальним.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

38. Що найбільше впливає на вашу оцінку соціальної відповідальності агробізнесу?

- ☐ екологія;
☐ вплив на повсякденне життя;
☐ підтримка громади;
☐ чесність/етика;
☐ праця;
☐ підрядники/закупівлі;
☐ інше (вказіть) _____

39. Яка найбільша проблема/негативний фактор у взаємодії агробізнесу з громадою? (відкрите поле)

40. Які зміни ви вважаєте першочерговими для покращення CSR? (відкрите поле)

Дякуємо за участь у дослідженні!

АНКЕТА №3

для стейкхолдерів (місцева влада) щодо рівня соціальної відповідальності суб'єктів агробізнесу в Україні (фокус CSR: праця / екологія / громада / етика / закупівлі).

Інструкція респонденту

Оцініть твердження за шкалою:

1 – повністю не згоден(на)

2 – не згоден(на)

3 – скоріше не згоден(на), ніж згоден(на)

4 – скоріше згоден(на)

5 – повністю згоден(на)

Важко відповісти / не знаю у разі браку інформації.

Розділ 1. Профіль респондента**1. Ваша посада / роль:**

☐ голова/заступник;

☐ спеціаліст профільного відділу (екологія/земельні питання/ЖКГ/соцполітика);

☐ юрист/документи;

☐ інспектування/контроль;

☐ інше

2. Орган місцевого самоврядування:

☐ міська/селищна/сільська рада;

☐ військова адміністрація;

☐ інше

3. Ваш стаж роботи в місцевій владі:

☐ до 1 року;

☐ 1–3 роки;

☐ 3–5 років;

☐ 5–10 років;

☐ 10+ років

4. Які питання ви найчастіше супроводжуєте у взаємодії з агробізнесом:

☐ екологія;

☐ землекористування;

☐ інфраструктура/дороги; соціальні проекти;

☐ трудові/соціальні аспекти;

☐ закупівлі/підрядники;

☐ інше

5. Наскільки вам відомі практики агробізнесу у вашій громаді?

☐ добре/детально;

☐ частково;

☐ мінімально;

☐ не знаю

6. Які саме суб'єкти агробізнесу ви оцінюєте (за потреби):

☐ агрохолдинг/великий виробник;

☐ середнє підприємство;

☐ фермерські господарства;

☐ підрядники/суміжні компанії;

☐ інше/не знаю

Розділ 2. CSR у сфері Праця

7. Суб'єкти агробізнесу забезпечують належні умови праці (наскільки відомо/спостерігається).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Підприємства дотримуються вимог охорони праці та безпеки, ризики травматизму контролюються.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. Виконується вимога законності зайнятості (офіційність/дотримання трудових стандартів).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. У випадках інцидентів/травм підприємства діють відповідально та співпрацюють зі сторонами контролю.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. Агробізнес не створює соціальних ризиків у громаді через трудові порушення (надурочні без компенсації тощо).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. Підприємства сприяють працевлаштуванню місцевих мешканців та розвитку кадрів.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Розділ 3. CSR у сфері Екологія

13. Агробізнес дотримується екологічних норм та мінімізує вплив на довкілля.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14. Відходи та побічні продукти виробництва утилізуються/знешкоджуються без порушень.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15. Застосування агрохімікатів і поводження з небезпечними речовинами є контрольованим і безпечним.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

16. Є реагування на екологічні інциденти та мінімізація наслідків для населення і територій.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

17. Підприємства забезпечують інформування громади щодо екологічних ризиків/заходів (якщо це актуально).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

18. Підрядні роботи/суміжна діяльність на території не створюють додаткових екологічних ризиків.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Розділ 4. CSR у сфері Громада

19. Агробізнес підтримує розвиток громади (соціальні проекти, інфраструктура, благоустрій тощо).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

20. Взаємодія агробізнесу з радою/громадою є системною (діалог, консультації, узгодження).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

21. Агробізнес мінімізує негативний вплив на повсякденне життя (шум, пил, рух техніки, перекриття доріг).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

22. Присутні механізми вирішення конфліктів між підприємством і мешканцями/структурами громади.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

23. Підприємства діють прозоро у питаннях землекористування, меж, режимів робіт (за наявності підстав).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

24. Дії агробізнесу загалом оцінюються як такі, що приносять користь громаді (економічну/соціальну).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Розділ 5. CSR у сфері Етика

25. Агробізнес демонструє чесність у взаємодії з владою та громадою (не приховує інформацію, дотримується домовленостей).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

26. У відносинах з владою та громадою відсутні прояви корупційних/непрозорих практик.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

27. Підприємства виконують рішення/домовленості у визначені строки та без “формального” саботажу.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

28. У разі проблем агробізнес реагує конструктивно (пояснення, виправлення, компенсація/врегулювання).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

29. Є зрозумілі механізми звернень від мешканців/служб громади і вони працюють.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

30. Комунікація агробізнесу є поважною та передбачуваною (особливо у кризових ситуаціях).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Розділ 6. CSR у сфері Закупівлі / підрядники

31. Агробізнес формує та застосовує вимоги до підрядників щодо охорони праці та безпеки.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

32. Підрядники/суміжні компанії дотримуються правил поведінки в населених пунктах (не порушують комфорт/безпеку).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

33. Вимоги до підрядників щодо законності та якості робіт є чіткими та контролюються.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

34. Агробізнес мінімізує негативний вплив підрядних робіт на громаду (дороги, шум, пил, логістика).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

35. Підприємство контролює виконання екологічних та соціальних вимог підрядниками.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

36. Місцева влада має підстави вважати, що закупівлі/підрядні рішення приймаються відповідально та прозоро.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Розділ 7. Узагальнення

37. Загалом оцінюю соціальну відповідальність агробізнесу у нашій громаді як високу / середню / низьку (або дайте 1–5, якщо потрібно).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

38. Який напрям CSR найбільше потребує покращення в громаді? (виберіть 1–2)

- ☐ праця;
☐ екологія;
☐ громада;
☐ етика;
☐ закупівлі/підрядники;
☐ інше (вказіть) _____

39. Які 1–2 випадки/сфери найчастіше викликають претензії громади або потребують реагування? (відкрите поле)

40. Які заходи місцева влада вважає доцільними для підвищення рівня CSR агробізнесу? (відкрите поле)

Дякуємо за участь у дослідженні!

АНКЕТА №4

для стейкхолдерів (постачальники / підрядники) щодо рівня соціальної відповідальності суб'єктів агробізнесу в Україні (фокус CSR: праця / екологія / громада / етика / закупівлі).

Інструкція респонденту

Оцініть твердження за шкалою:

1 – повністю не згоден(на)

2 – не згоден(на)

3 – скоріше не згоден(на), ніж згоден(на)

4 – скоріше згоден(на)

5 – повністю згоден(на)

Важко відповісти / не знаю

Розділ 1. Профіль респондента

1. Роль у ланцюгу постачання:

постачальник товарів;

підрядник робіт;

сервісний підрядник (послуги);

логістика;

консалтинг/інші

2. Тип послуг/товарів (коротко):

техніка/ЗІЗ/матеріали;

агрохімія/насіння;

будівництво/ремонт;

транспорт/логістика;

ремонт/сервіс;

інше

3. Стаж співпраці з агробізнесом (приблизно):

☐ до 1 року;

☐ 1–3 роки;

☐ 3–5 років;

☐ 5+ років

4. Наскільки регулярно ви працюєте з одним/кількома агробізнес-суб'єктами?

☐ епізодично;

☐ періодично;

☐ системно/постійно

5. Географія робіт:

☐ одна громада;

☐ кілька громад в області;

☐ кілька областей;

☐ інше/не знаю

6. Наскільки вам відомі політики/вимоги замовника щодо CSR?

☐ добре/детально;

☐ частково;

☐ мінімально;

☐ не знаю

Розділ 2. CSR у сфері Праця.

7. Замовник забезпечує достатні умови безпеки для персоналу підрядника на об'єктах.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Є доступна відповідальна контактна особа/координатор для питань безпеки та організації робіт.

- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
9. Замовник не вимагає виконувати роботи без належних дозволів/інструктажів.
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
10. Під час робіт дотримується графік/організація, яка не створює надмірних ризиків (перевтома, поспіх).
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
11. Замовник поважає працівників підрядника (ставлення, комунікація, дотримання домовленостей).
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
12. Вимоги щодо працевлаштування/документів персоналу підрядника узгоджені та здійснюються коректно.
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
13. При інцидентах замовник діє відповідально та організовано (реагування, повідомлення, усунення причин).
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Розділ 3. CSR у сфері Екологія.

14. Замовник забезпечує екологічні вимоги на об'єкті (правила, інструкції, контроль).
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
15. Роботи організовані так, щоб зменшувати забруднення (пил, шум, викиди, витоки).
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
16. Вимоги щодо поводження з відходами/утилізацією зрозумілі та практично виконуються.
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
17. Замовник контролює дотримання правил поводження з небезпечними речовинами (за потреби).
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
18. Якщо виникає екологічний інцидент, замовник реагує та мінімізує наслідки.
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
19. Замовник забезпечує інформування щодо екологічних ризиків на майданчику.
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
20. Роботи/логістика замовника загалом не створюють надмірного екологічного тиску на території.
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Розділ 4. CSR у сфері Громада

21. Замовник організовує роботи з урахуванням впливу на мешканців (дороги, шум, графік, безпека руху).
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
22. Роботи проводяться в погоджений спосіб, без конфліктів/негативу для громади (за можливості).
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
23. Замовник комунікує з місцевими стейкхолдерами щодо робіт/потреб (якщо це потрібно).
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
24. Замовник враховує соціальні наслідки дій підрядників на території.
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
25. Є механізми вирішення претензій громади щодо робіт/впливу (через замовника).
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
26. Замовник підтримує проекти/ініціативи громади, які узгоджуються з діяльністю підрядників.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Розділ 5. CSR у сфері Етика.

27. Замовник діє чесно та прозоро у взаємодії з постачальниками/підрядниками.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

28. У процесах відбору/узгодження відсутні прояви корупції або тиску «за послугу».

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

29. Замовник дотримується домовленостей і не змінює вимоги без погодження.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

30. Замовник коректно проводить погодження актів/обсягів/приймання робіт.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

31. Замовник надає доступ до інформації, необхідної для виконання вимог (без прихованих умов).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

32. Механізм звернень/скарг на порушення у замовника працює.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

33. У комунікаціях замовник дотримується поваги та професійності (без дискримінації/шантажу).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

34. Замовник не допускає практик, які можуть порушувати права працівників/партнерів.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

35. Загалом взаємодія замовника відповідає стандартам відповідального бізнесу.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Розділ 6. Оцінка CSR у сфері Закупівлі / взаємодія з підрядниками.

36. Замовник чітко формулює технічні вимоги та умови контракту.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

37. Вимоги щодо охорони праці/безпеки для підрядників є зрозумілими та виконуються.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

38. Замовник надає достатню інформацію про ризики на об'єкті (процедури, інструктажі, доступи).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

39. Замовник контролює безпеку та екологічні вимоги під час робіт/надання послуг.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

40. У замовника прозорі умови оплати та відсутні “неформальні” практики тиску.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

41. Процедури заміни/доповнення робіт є коректними (зміни погоджуються письмово/офіційно).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

42. Замовник не створює практик, що змушують порушувати правила (EHS, законодавство тощо).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Розділ 7. Узагальнення.

43. Загалом я оцінюю соціальну відповідальність агробізнесу/замовника як:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

44. Який напрям CSR найбільше потребує покращення у замовника? (1–2 варіанти) праця;

☐ екологія;

☐ громада; етика;

☐ закупівлі/вимоги до підрядників

Які 1–2 конкретні приклади/ситуації найкраще описують ваш досвід? (відкрите поле)

Дякуємо за участь у дослідженні!

АНКЕТА №5

для стейкхолдерів (фермерів, власників с/г підприємств, власників агрохолдингів) щодо рівня соціальної відповідальності суб'єктів агробізнесу в Україні (фокус CSR: праця / екологія / громада / етика / закупівлі).

Інструкція респонденту

Оцініть твердження за шкалою:

1 – повністю не згоден(на)

2 – не згоден(на)

3 – скоріше не згоден(на), ніж згоден(на)

4 – скоріше згоден(на)

5 – повністю згоден(на)

Важко відповісти / не знаю – якщо інформації немає.

Розділ 1. Профіль респондента.

1. Ваш статус:

☐ фермер;

☐ власник с/г підприємства;

☐ власник/керівник агрохолдингу;

☐ інше (вказіть) _____

2. Тип діяльності:

☐ рослинництво;

☐ тваринництво;

☐ змішане;

☐ інше (вказіть) _____

3. Орієнтовний розмір господарства (за площами/масштабом):

☐ до 10 га;

☐ 10–50 га;

☐ 50–200 га;

☐ 200–1000 га;

☐ 1000+ га

4. Основні культури/напрями (коротко):

☐ зернові;

☐ олійні;

☐ овочі/садівництво;

☐ тваринництво;

☐ інше (вказіть) _____

5. Ваша роль у взаємодії з іншими суб'єктами агробізнесу:

☐ постачаю;

☐ закуповую;

☐ співпрацюю як орендодавець/землевласник;

☐ інвестую/керую;

☐ інше (вказіть) _____

6. Географія економічної активності:

☐ одна громада;

☐ кілька громад в області;

☐ кілька областей;

☐ інше/не знаю

7. Наскільки часто ви стикаєтеся з питаннями CSR у співпраці з іншими суб'єктами (за 12 міс.):

- ☐ не стикаюся;
☐ рідко;
☐ інколи;
☐ часто

Розділ 2. CSR у сфері Праця.

8. Суб'єкти агробізнесу забезпечують належні умови праці та безпеку персоналу.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. Дотримуються вимоги охорони праці (зменшення ризиків травматизму).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. Працевлаштування є законним та прозорим (відсутні системні трудові порушення).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. У процесах із підрядниками дотримуються стандартів безпеки та дисципліни.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. Представники суб'єктів агробізнесу діють справедливо щодо працівників/підрядників (без дискримінації).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13. У разі інцидентів суб'єкти реагують відповідально (усунення причин, комунікація, відновлення).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Розділ 3. CSR у сфері Екологія.

14. Суб'єкти агробізнесу дотримуються екологічних норм і мінімізують негативний вплив.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15. Відходи та побічні продукти обробляються/утилізуються належним чином.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

16. Поводження із агрохімікатами/ЗЗР є контрольованим і безпечним.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

17. Є реагування на екологічні інциденти та мінімізація наслідків.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

18. Суб'єкти забезпечують інформування щодо екологічних ризиків у зоні впливу.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

19. Організація логістики/виробництва зменшує забруднення (пил, шум, витоки тощо).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Розділ 4. CSR у сфері Громада.

20. Діяльність суб'єктів агробізнесу враховує інтереси громади та не погіршує життя людей.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

21. Мінімізуються негативні впливи на громаду (шум, пил, рух транспорту, конфлікти ресурсів).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

22. Суб'єкти ведуть конструктивний діалог з місцевими стейкхолдерами.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

23. Є прозорість щодо землекористування/режимів робіт у зоні перетину інтересів.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

24. Суб'єкти підтримують місцеві ініціативи/проекти (за потреби та в межах можливостей).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

25. Взаємодія з громадою є передбачуваною (пояснюють рішення, надають зрозумілу інформацію).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Розділ 5. CSR у сфері Етика.

26. Взаємини між суб'єктами агробізнесу є чесними та прозорими (відсутні "сіра" домовленості).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

27. Дотримуються домовленості щодо строків, обсягів, якості та умов співпраці.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

28. Взаємовідносини не містять проявів корупційних/неформальних практик як умови співпраці.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

29. Є прозорі правила вирішення претензій і суперечок (процедури, строки, відповідальні).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

30. Комунікація є поважною та професійною (без тиску, дискримінації, погроз).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

31. Суб'єкти забезпечують виконання рішень/узгоджень без «формальних» маніпуляцій.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Розділ 6. Оцінка CSR у сфері Закупівлі / взаємодія з підрядниками.

32. У закупівлях дотримуються законності, чітких критеріїв відбору та коректних процедур.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

33. Вимоги до підрядників/постачальників щодо безпеки та стандартів є зрозумілими та виконуються.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

34. Якість робіт/товарів оцінюється об'єктивно та узгоджено.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

35. Оплата здійснюється у належні строки та в коректному форматі (без системних затримок без пояснень).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

36. Суб'єкти не створюють умов, через які партнер змушений порушувати стандарти (EHS/екологічні/законодавчі).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

37. Під час робіт підрядників зменшується негативний вплив на довкілля та громаду.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Розділ 7. Узагальнення

38. Загалом рівень соціальної відповідальності суб'єктів агробізнесу, з якими ви взаємодієте, ви оцінюєте як:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

39. Який напрям CSR потребує найбільшого покращення в Україні? (оберіть 1–2)

- ☐ праця;
- ☐ екологія;
- ☐ громада;
- ☐ етика;
- ☐ закупівлі/підрядники;
- ☐ інше (вказіть) _____

41. Який один випадок/приклад (із вашого досвіду) найкраще ілюструє проблему у CSR у секторі?

(відкрите поле) _____

Дякуємо за участь у дослідженні!

АНКЕТА №6

для стейкхолдерів (некомерційні господарські організації) щодо рівня соціальної відповідальності суб'єктів агробізнесу в Україні (фокус CSR: праця / екологія / громада / етика / закупівлі).

Інструкція респонденту

Оцініть твердження за шкалою:

- 1 – повністю не згоден(на)
 - 2 – не згоден(на)
 - 3 – скоріше не згоден(на), ніж згоден(на)
 - 4 – скоріше згоден(на)
 - 5 – повністю згоден(на)
- Важко відповісти / не знаю.

Розділ 1. Профіль респондента

1. Тип вашої організації

- ☐ НГО/громадська організація (екологічна/правозахисна/соціальна);
- ☐ благодійна організація;
- ☐ асоціація;
- ☐ кооператив/громадська ініціатива;
- ☐ інше (вказіть) _____

2. Основна сфера діяльності:

- ☐ екологія/довкілля;
- ☐ працевлаштування/соціальні програми;
- ☐ освіта/просвіта;
- ☐ моніторинг/аналітика;
- ☐ адвокація;
- ☐ Інше (вказіть) _____

3. Який рівень впливу/роботи у взаємодії з агробізнесом для вас найбільш характерний?

- ☐ моніторинг;
- ☐ адвокація/звернення;
- ☐ консультації;
- ☐ участь у проєктах;
- ☐ посередництво;
- ☐ інше (вказіть) _____

4. Географія роботи:

- ☐ одна громада;
- ☐ кілька громад в області;
- ☐ кілька областей;
- ☐ інше (вказіть) _____

5. За який період ви оцінюєте практики агробізнесу?

- ☐ останні 3–6 місяців;
- ☐ 6–12 місяців;
- ☐ 1–2 роки;
- ☐ більше 2 років

6. Наскільки ваші дані про практики агробізнесу є особисто підтвердженими (факти, спостереження, кейси)?

- ☐ добре підтверджено;

- ☐ частково;
☐ переважно з непрямих джерел;
☐ не знаю

Розділ 2. CSR у сфері Праця.

7. Агробізнес дотримується законних стандартів праці та не допускає системних трудових порушень.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. У сфері безпеки праці вживаються превентивні заходи (зменшуються ризики травматизму).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. Підприємства коректно працюють із персоналом і/або підрядниками без примусу та дискримінації.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. У випадках трудових проблем/конфліктів є відповідальна реакція та усунення причин.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. Є ефективні канали для повідомлень/скарг щодо порушень (і вони реально працюють).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. Під час робіт із підрядниками дотримуються мінімальні стандарти охорони праці та дисципліни.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13. Практики зайнятості сприяють гідній праці (зарплата/умови/дотримання строків — у межах норм).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Розділ 3. CSR у сфері Екологія.

14. Агробізнес дотримується екологічних норм і мінімізує негативний вплив на довкілля.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15. Ведеться контроль впливів (викиди/скиди/забруднення), а не «реакція постфактум».

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

16. Поводження з відходами та побічними продуктами є належним і без несанкціонованих практик.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

17. Використання агрохімікатів/ЗЗР є контрольованим і зменшує ризики для людей та довкілля.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

18. У разі інцидентів агробізнес реагує оперативно та вживає заходів мінімізації наслідків.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

19. Агробізнес інформує громаду/стейкхолдерів про екологічні ризики та заходи реагування (якщо це доречно).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

20. Діяльність агробізнесу загалом не створює тривалого екологічного “тягаря” для територій.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Розділ 4. CSR у сфері Громада.

21. Діяльність агробізнесу враховує інтереси громади та не погіршує якість життя населення без належних компенсаторів/пояснень.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

22. Є передбачуваність рішень і комунікацій щодо операцій на території (графіки робіт, логістика, ризики).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

23. Агробізнес веде конструктивний діалог з місцевими стейкхолдерами.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

24. Зменшує негативні наслідки для громади (шум, пил, інтенсивність руху техніки, перетин доріг/землекористування тощо).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

25. У громадах присутня співпраця з проєктами/ініціативами (соціальними, екологічними, освітніми – залежно від контексту).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

26. Є механізми розгляду скарг/претензій громади та відпрацювання їх по суті.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

27. Агробізнес не поглиблює соціальні конфлікти та репутаційні ризики в територіальних громадах.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Розділ 5. CSR у сфері Етика.

28. Взаємодія агробізнесу є чесною та прозорою (відсутні “подвійні стандарти”).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

29. Відсутні прояви корупційних практик або тиску як умови співпраці/доступу до інформації/рішень.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

30. Агробізнес дотримується домовленостей і не змінює умови без коректного погодження.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

31. Є відповідальна поведінка у конфліктних ситуаціях (пояснення причин, усунення порушень, комунікація).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

32. Агробізнес поважає права людей, включно з уразливими групами (де це релевантно).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

33. Інформація, яка стосується впливу діяльності на людей/довкілля, надається вчасно та в зрозумілому вигляді (за потреби).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

34. У комунікаціях дотримується повага (без дискримінації, погроз, маніпуляцій).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Розділ 6. Оцінка CSR у сфері Закупівлі / взаємодія з підрядниками.

35. У закупівлях застосовуються вимоги до підрядників щодо безпеки праці та екології.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

36. Є контроль виконання підрядниками стандартів під час робіт/надання послуг.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

37. Критерії відбору постачальників є прозорими та законними (немає системних “конфліктів інтересів”).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

38. Замовлення/контракти не створюють умов, за яких підрядники вимушені порушувати стандарти.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

39. Агробізнес реагує на порушення в ланцюгу постачання та вживає коригувальні заходи.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Розділ 7. Узагальнення

40. Загалом оцініть рівень соціальної відповідальності агробізнесу у вашій/дотичній території:

1–5

41. Який напрям CSR потребує найбільшого покращення? (1–2 варіанти)

☐ праця;

☐ екологія;

☐ громада;

☐ етика;

закупівлі/підрядники

42. Які 1–2 типові проблеми ви найчастіше фіксуєте у взаємодії з агробізнесом? (відкрите поле)

43. Які інструменти/заходи ви вважаєте найбільш дієвими для підвищення CSR? (відкрите поле)

Дякуємо за участь у дослідженні!

АНКЕТА №7

для стейкхолдерів (держава, державні органи влади) щодо рівня соціальної відповідальності суб'єктів агробізнесу в Україні (фокус CSR: праця / екологія / громада / етика / закупівлі).

Інструкція респонденту

Оцініть твердження за шкалою:

- 1 – повністю не згоден(на)
 - 2 – не згоден(на)
 - 3 – скоріше не згоден(на), ніж згоден(на)
 - 4 – скоріше згоден(на)
 - 5 – повністю згоден(на)
- Важко відповісти / не знаю.

Розділ 1. Профіль респондента.

1. Ваш орган/установа (зазначити): _____

2. Тип органу:

- ☐ центральний орган;
- ☐ територіальний орган/служба;
- ☐ інспекція/контрольний орган;
- ☐ орган місцевого самоврядування/сфера компетенції;
- ☐ інше (вказіть) _____

3. Основна функція у контексті агробізнесу:

- ☐ регулятор/дозвільник;
- ☐ нагляд/контроль;
- ☐ моніторинг;
- ☐ аналітика/політика;
- ☐ посередництво у спорах;
- ☐ інше (вказіть) _____

4. Географія охоплення:

- ☐ одна громада;
- ☐ район/область;
- ☐ кілька областей;
- ☐ вся країна

5. Стаж роботи в сфері (приблизно):

- ☐ до 3 років;
- ☐ 3–5 років;
- ☐ 5–10 років;
- ☐ 10+ років

6. Частота взаємодії з суб'єктами агробізнесу (для виконання функцій):

- ☐ рідко;
- ☐ періодично;
- ☐ часто;
- ☐ постійно

7. Переважні об'єкти/теми компетенції:

- ☐ праця/охорона праці;
- ☐ довкілля (викиди/скиди/відходи);
- ☐ земля/надра/водні ресурси;

- ☐ громада/соціальні питання;
☐ державні закупівлі;
☐ інше (вказіть) _____

Розділ 2. CSR у сфері Праця.

8. Суб'єкти агробізнесу системно дотримуються вимог законодавства щодо праці та не допускають системних порушень.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. Профілактика ризиків травматизму (охорона праці, навчання, інструктажі) є достатньою та підтверджується практикою.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. Заходи із безпеки праці адекватні реальним ризикам на виробництві та в сезонних пікових навантаженнях.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. Суб'єкти агробізнесу відповідально ставляться до персоналу підрядників/суміжників (не "перекладають" відповідальність без контролю).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. Є прозорі процедури реагування на інциденти (розслідування, усунення причин, інформування).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13. Дотримуються належні практики щодо трудових відносин (легальність зайнятості, своєчасність виплат, недискримінація).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14. Суб'єкти демонструють готовність співпрацювати з органами влади щодо виконання приписів/рекомендацій.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Розділ 3. CSR у сфері Екологія.

15. Суб'єкти агробізнесу дотримуються екологічних норм (контроль впливів, недопущення нелегальних практик).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

16. Поводження з відходами здійснюється відповідно до вимог (збирання, зберігання, утилізація/передача).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

17. Використання агрохімікатів/ЗЗР є контрольованим; застосування відповідає стандартам і супроводжується належними процедурами безпеки.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

18. Ведеться належний моніторинг/облік екологічних показників там, де це є обов'язковим або практично необхідним.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

19. Реагування на екологічні інциденти є оперативним і включає мінімізацію наслідків та корекцію причин.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

20. Зменшення пилу/шуму/викидів та управління транспортними потоками є достатнім у зонах чутливого впливу.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

21. Суб'єкти агробізнесу загалом дотримуються режимів охорони земель/вод/прибережних зон (де актуально).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Розділ 4. CSR у сфері Громада.

22. Суб'єкти агробізнесу враховують інтереси місцевих громад у своїх операціях (планування робіт, безпека, мінімізація шкоди).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

23. Є конструктивний діалог з громадами/стейкхолдерами у випадках потенційних конфліктів або скарг.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

24. Інфраструктурний вплив (дороги, рух техніки, навантаження на інженерні мережі) керується відповідально.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

25. Показники соціальної напруги (конфлікти, звернення, судові спори) зазвичай не спричиняються діяльністю агробізнесу "системно" або "випадково".

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

26. Інформування населення/громад про ризики та графіки робіт є достатнім і здійснюється завчасно.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

27. У разі негативного впливу на громаду суб'єкти вживають заходів корекції та/або компенсацій (де передбачено/доречно).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

28. Є прозорість у питанні землекористування та режимів робіт (в межах компетенції та можливостей).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Розділ 5. CSR у сфері Етика.

29. Взаємодія суб'єктів агробізнесу з органами влади є добросовісною (без зловживань, перешкоджання, «обходів» вимог).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

30. Суб'єкти дотримуються принципу правової визначеності: виконують приписи/рішення і не створюють практик «формального виконання».

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

31. У процедурі отримання дозволів/доступу до інформації/контролю загалом немає системних конфліктів інтересів.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

32. Під час інцидентів суб'єкти демонструють відповідальність (не перекладають провину без підстав, забезпечують співпрацю).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

33. Канали комунікації щодо проблем/скарг працюють і сприяють вирішенню по суті.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

34. Комунікація з громадськістю та стейкхолдерами є коректною, без маніпуляцій і дискримінаційних практик.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

35. Суб'єкти агробізнесу в цілому дотримуються стандартів чесної конкуренції та добросовісних практик у взаємодії з контрагентами.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Розділ 6. Оцінка CSR у сфері Закупівлі / взаємодія з підрядниками.

36. Суб'єкти агробізнесу включають у контракти вимоги щодо охорони праці та безпеки для працівників/підрядників.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

37. Суб'єкти здійснюють контроль виконання екологічних та безпекових вимог підрядниками.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

38. Процедури закупівель/відбору постачальників є прозорими та мінімізують корупційні ризики.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

39. Суб'єкти не створюють умов, за яких підрядники змушені порушувати стандарти через тиск строками/оплатою.

40. Підхід до якості та приймання результатів робіт/товарів є дисциплінованим і документально підтвердженим.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

41. У разі порушень у ланцюгу постачання суб'єкти застосовують коригувальні дії та переглядають практики.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Розділ 7. Узагальнення

42. У вашій зоні компетенції загальний рівень CSR/відповідальності суб'єктів агробізнесу ви оцінюєте як:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

43. Який напрям CSR потребує найбільшого покращення? (оберіть до 2)

- ☐ праця;
☐ екологія;
☐ громада;
☐ етика;
☐ закупівлі/підрядники

44. Які 1–2 типові причини найчастіше зумовлюють невиконання CSR-вимог? (відкрите поле)

45. Які 1–2 інструменти державної політики/регулювання, на вашу думку, дадуть найбільший ефект? (відкрите поле)

Дякуємо за участь у дослідженні!

Оцінка взаємодії підприємства зі стейкхолдерами: результати опитування та узагальнені коментарі

Групи стейкхолдерів	Найвищі оцінки	Найнижчі оцінки	Типові коментарі/пояснення (узагальнено)
Працівники	4,3	3,2	Інструктажі проводяться формально, без практики на робочому місці. Працюємо в сезон пікових навантажень без достатньої кількості людей. Засоби індивідуального захисту (ЗІЗ) видають не в повному обсязі або не вчасно. Є випадки, коли вимоги з охорони праці ігноруються через «терміновість». Травми/нещасний випадок може «зам'ятись», а відповідальність перекладають на працівника з ризиком втрати «бронювання». Графіки змін незручні, багато понаднормової роботи без належної компенсації. Погано зрозуміло, куди звертатися зі скаргами (і чи є взагалі реакція). Конфлікти з бригадиром/майстром розв'язуються без справедливого розгляду. Плинність кадрів висока: відчуття, що людей не цінують і не вкладаються в розвиток. Коли працюємо з підрядниками, стандарти безпеки там контролюються слабше. Несправедливе ставлення: одних заохочують, інших «не помічають». Підвищення/премії залежать не від результатів, а від «наближеності». Є випадки тиску: «погодься, інакше проблеми». Скарги розглядаються упереджено – іноді працівника не захищають від наслідків. Мова/ставлення керівництва інколи принижувальні. Порушення часто не визнають, навіть якщо вони очевидні.
Мешканці громад	4,0	3,1	Населення скаржиться на шум/транспорт, а нам кажуть: «це не наша справа». Дороги руйнуються від вантажівок, але мешканці не бачать реакції. Паркування техніки/проїзд узгоджуються погано, через що конфлікти з жителями. Комунікації з громадою часто відсутні, все відбувається без попередження. Екологічні ризики; прозорість графіків робіт; вплив на якість життя; механізми скарг.
Місцева влада	4,2	3,4	наявність/відсутність діалогу, передбачуваність рішень, системність реагування. Місцевій владі буває складно досягти добросовісної взаємодії: підприємства посиляються на «формальність» документів. Іноді сприйняття місцевих інтересів одностороннє: позиція громади не враховується. Частина питань вирішується «через тиск» або особисті домовленості, а не через процедури. Є скарги на упереджене ставлення до заявників (відсутність нейтрального розгляду). У надскладних ситуаціях реакція підприємств може бути конфліктною або захисною, без пошуку компромісу.
Постачальники	3,8	2,9	умови контрактів, строки оплат, вимоги до безпеки та екології, рівність у закупівлях.
Фермери	3,9	3,0	ринкові правила, доступ до співпраці, справедливість домовленостей, ризики конфліктів інтересів.
Власники підприємств / агрохолдингів	4,5	3,5	відмінність критеріїв оцінки (внутрішні політики vs зовнішнє сприйняття), доступ до інформації.
НГО	3,9	2,8	прозорість екологічних процесів; доказовість даних; діалог із громадами; механізми реагування.
Держава / державні органи влади	4,1	3,2	виконання вимог, якість контрольних практик, корупційні ризики в закупівлях, добросовісність співпраці.

Джерело: узагальнено автором на основі власних досліджень

Ключові стандарти ESG-звітності для середнього бізнесу

Стандарти	Характеристика	Переваги та рекомендації
ESRS (European Sustainability Reporting Standards)	прийняті Делегованим регламентом Європейської Комісії та обов'язкові для компаній, на які поширюється Директива про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD).	Для середнього бізнесу важливо, що CSRD передбачає поступове впровадження вимог для середніх підприємств. ✅ Рекомендація: якщо компанія працює з ЄС або є частиною ланцюга постачання європейських компаній.
Стандарти GRI (Global Reporting Initiative)	є добровільними міжнародними стандартами. GRI – незалежна неприбуткова організація, що здійснює розробку та подальше вдосконалення ретельної та практичної звітності зі сталого розвитку компаній, яка дає можливість зрозуміти весь спектр впливу компанії та вживати відповідних заходів. Стандарти GRI 2021 передбачають оновлену структуру універсальних і тематичних стандартів	Чому підходить для середнього бізнесу: модульна структура (можлива розширення); охоплює повний спектр ESG-показників; добре підходить для нефінансової звітності. ✅ Рекомендація: оптимальний стартовий стандарт для середнього бізнесу.
Стандарти SASB (Sustainability Accounting Standards Board)	розроблені для виявлення факторів сталого розвитку, які з найбільшою ймовірністю можуть вплинути на фінансовий стан або операційні результати компаній у певній галузі. Є добровільними.	Переваги: галузева специфіка; чітка орієнтація на фінансову сутність; компактність показників. ✅ Рекомендація: для компаній, які хочуть звітувати точно та ефективно.
Стандарти ISSB (International Sustainability Standards Board), а саме IFRS S1 та S2 (опубліковані в 2023 році)	є добровільними та розроблені для забезпечення глобальної основи розкриття інформації щодо сталого розвитку для ринків капіталу. Зосередження уваги виключно на ринках капіталу означає, що Стандарти ISSB вимагають лише інформації, яка є істотною, пропорційною та корисною для прийняття рішень інвесторами. IFRS S1 вимагає від компаній розкривати інформацію про ризики та можливості у сфері сталого розвитку, з якими вони стикаються в коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі. IFRS S2 встановлює конкретні вимоги до розкриття інформації, пов'язаної з кліматом, і призначений для використання разом з IFRS S1. Розпочавши з клімату, компанії можуть поступово впроваджувати розкриття інформації про сталий розвиток.	Вони спрямовані на інтеграцію ESG у фінансову звітність і орієнтовані на потреби інвесторів Переваги: висока довіра інвесторів; інтеграція з фінансовою звітністю; фокус на суттєвих ризиках. ✅ Рекомендація: якщо компанія планує залучити міжнародних інвесторів.
TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures)	це робоча група з питань розкриття фінансової інформації, пов'язаної зі зміною клімату, створена у 2017 році. Вона розробила стандарт, що допомагає компаніям оцінювати та звітувати про фінансові ризики та можливості, викликані кліматичними змінами, підвищуючи прозорість для інвесторів та кредиторів. Рекомендує розкривати кліматичні ризики в чотирьох напрямках: управління, стратегія, ризики та показники	TCFD інтегровано в стандарти ISSB, його підхід досі широко використовувався. ✅ Рекомендація: для компаній з підвищеним кліматичним ризиком.

Напрями соціальної відповідальності провідних агрохолдингів України

1	Власник/ Виручка 2024	Основна спеціалізація	Напрями СВБ
Агрохолдинг «Кернел»	<i>Власник:</i> Андрій Веревський <i>Виручка:</i> 158,1 млрд грн. <i>Земельний банк:</i> 390 тис. га <i>Активи компанії:</i> агробізнес в 11 областях України, 7 олійно-екстракційних заводів, більше 35 елеваторів та терміналів Одеській області	Найбільшим в Україні виробником та експортером соняшникової олії, ключовий постачальник сільськогосподарської продукції з регіону Чорноморського басейну на світові ринки. Свою продукцію Кернел експортує більш ніж у 80 країн світу	Підтримка Збройних Сил України (ЗСУ): Один із головних пріоритетів, що включає закупівлю обладнання, амуніції, техніки для співробітників, які стали до лав ЗСУ, та допомогу іншим військовим підрозділам. Соціальний захист працівників: Забезпечення безпечних умов праці, медичне страхування, допомога співробітникам, які втратили житло або опинилися в складних життєвих обставинах. Розвиток місцевих громад: Реалізація проєктів у регіонах присутності, що стосуються покращення інфраструктури, медицини, освіти та підтримки соціально незахищених верств населення. Гуманітарні ініціативи: Допомога ВПО (внутрішньо переміщеним особам), участь у відновленні житла, організація пунктів обігріву та забезпечення харчуванням у кризових регіонах. Екологічна відповідальність: Впровадження принципів сталого розвитку в агровиробництво, зменшення впливу на навколишнє середовище, раціональне використання ресурсів
Агрохолдинг Нібулон	<i>Власник:</i> Олексій Вадатурський <i>Виручка:</i> 20,263 млрд грн <i>Земельний банк:</i> 82 тис. га одразу у 12 областях	Торгівля зерном, логістика, суднобудування та судноремонт, виробництво та переробка с/г продукції та тваринництва. Нібулон є одним із найбільших експортерів аграрної продукції (експортує більш ніж у 64 країн світу). Спеціалізація Нібулона – пшениця 1-2 класів.	Розвиток місцевих громад та інфраструктури (реалізація соціальних проєктів у регіонах присутності компанії (підтримка шкіл, лікарень, будівництво доріг); Створення робочих місць та забезпечення гідних умов праці для працівників). Екологічна відповідальність (впровадження енергоефективних технологій та зменшення викидів. Розбудова річкової логістики для зменшення навантаження на автошляхи (зменшення викидів CO ₂). Збереження біорізноманіття під час агровиробництва. Гуманітарне розмінування (компанія активно займається очищенням сільськогосподарських угідь від вибухонебезпечних предметів, що є критично важливим для безпеки працівників та відновлення виробництва); Продовольча безпека (забезпечення стабільного експорту сільськогосподарської продукції, що підтримує українську економіку та світову продовольчу безпеку). Підтримка внутрішньої корпоративної культури (розвиток суднобудування та логістики як галузей, що забезпечують сталість. Дотримання високих стандартів корпоративного управління).

Миронівський хлібопродукт	Власник: Юрій Косюк Виручка: \$3,046 млрд. Земельний банк: 370 тис. га	Компанія займається переробкою м'яса, рослинництвом, птахівництвом; Експортні відносини компанія має у країнах СНД, Євросоюзу, Близького Сходу. Також є домовленість щодо поставок до Саудівської Аравії.	Розвиток громад та громадська діяльність (підтримка громад: Інвестування в проєкти, що покращують інфраструктуру (ремонт доріг, шкіл, садочків, лікарень). Підтримка підприємництва в сільській місцевості для створення робочих місць. Співпраця з територіальними громадами: Реалізація проєктів, які пропонують самі жителі, що сприяє сталому розвитку регіонів. Турбота про працівників (створення безпечних умов роботи на виробництві; забезпечення медичного страхування, корпоративне харчування, трансфер на роботу; Навчання та підвищення кваліфікації персоналу). Екологічна відповідальність (переробка відходів виробництва (посліду) у біогаз, що зменшує викиди в атмосферу та створює відновлювану енергію; впровадження методів точного землеробства для раціонального використання ресурсів; оптимізація використання водних та земельних ресурсів). Якість продукції та харчова безпека (забезпечення контролю на всіх етапах виробництва – «від лану до столу»; виробництво продукції без використання антибіотиків та стимуляторів росту). Підтримка ЗСУ та гуманітарні ініціативи (продовольча допомога; допомога переселенцям, підтримка ВПО та жителів у зонах бойових дій).
UkrLandFarming	Власник: Олег Бахматюк Виручка: 30 млрд грн Земельний банк: 500 тис. га	Вирощування зерна в 22 областях України; Вирощування великої рогатої худоби молочної та м'ясних порід на 125 фермах, включаючи 8 племінних центрів та 2 відгодівельні комплекси; один із найбільших виробників курячих яєць і сухих яєчних продуктів в Європі і в Україні (AVANGARDCO IPL); мережа елеваторів загальною потужністю 2,6 млн тонн одночасного зберігання зерна.	Розвиток сільських громад (підтримка місцевих громад, де працюють підприємства холдингу. Це включає соціальні проєкти, допомогу в розвитку інфраструктури, підтримку шкіл, дитячих садків та медичних закладів). Екологічна безпека (впровадження принципів сталого землекористування, модернізація виробництва для зменшення впливу на навколишнє середовище, економія ресурсів та управління відходами). Підтримка персоналу (забезпечення безпечних умов праці, медичне страхування, програми навчання та підвищення кваліфікації для працівників). Етика та прозорість (дотримання доброчесної ділової практики, принципів корпоративної етики та прозорості у відносинах з партнерами та державою). Гуманітарна допомога (під час воєнних дій компанія активно долучається до підтримки населення, забезпечуючи пункти харчування, допомогу деокупованим громадам та бере участь у заходах з відбудови).

Джерело: узагальнено автором на основі [196]

Додаток Ф

Рейтинг суб'єктів агробізнесу України з найбільшими обсягами чистого доходу за 2024 рік

	Назва компанії	Галузь	Чистий дохід, грн	Чистий прибуток, грн	Бенефіціарні власники
1	«Вінницька птахофабрика»	Тваринництво	49 696 148 000	634 347 000	Косюк Юрій Анатолійович
2	«МХП»	Холдингові компанії	46 793 252 000	-1 458 698 000	Косюк Юрій Анатолійович
3	«Катеринопільський елеватор»	Виробництво готових кормів	30 645 430 000	-98 389 000	Косюк Юрій Анатолійович
4	«Миронівська ПФ»	Тваринництво	24 972 185 000	201 236 000	Косюк Юрій Анатолійович
5	«Ліси України» ДСГП	Лісове господарство	23 105 905 000	2 480 046 000	Держава Україна (Державне агентство лісових ресурсів України)
6	«Лебединський насінневий завод»	Допоміжна діяльність	18 702 815 000	143 060 000	Кравченко Дмитро Вікторович
7	«Зернопродукт МХП»	Рослинництво	9 978 514 000	2 594 821 000	Косюк Юрій Анатолійович
8	«Енселко Агро»	Рослинництво	9 668 078 000	4 212 263 000	Верецький Андрій Михайлович
9	«Дружба-Нова»	Рослинництво	8 163 641 000	1 880 735 000	Верецький Андрій Михайлович
10	«НВФ «Урожай»	Рослинництво	6 842 314 000	1 767 601 000	Косюк Юрій Анатолійович
11	«Старинська птахофабрика»	Тваринництво	6 739 170 000	-509 216 000	Косюк Юрій Анатолійович
12	«МЗВКК»	Виробництво готових кормів	6 049 436 000	-494 572 000	Косюк Юрій Анатолійович
13	«ПК «Дніпровський»	Тваринництво	5 810 063 000	365 501 000	Рязанов Олександр Сергійович; Рязанова Юлія Сергіївна
14	«Оріль-Лідер»	Тваринництво	5 582 246 000	-767 468 000	Косюк Юрій Анатолійович
15	«Західний Буг»	Рослинництво	5 505 807 000	450 100 000	Друль Оксана Романівна; Гладун Юрій Євгенович; Овчарук Валерій Іванович
16	«ПК «Поділля»	Рослинництво	5 264 304 000	1 238 411 000	Порошенко Олексій Петрович
17	«Агро-Овен»	Тваринництво	4 980 447 000	47 785 000	Заворотній Віктор Петрович
18	«Україна 2001»	Рослинництво	4 884 504 000	2 037 191 000	Лейві Вадим Леонідович
19	«Аграрна Компанія 2004»	Рослинництво	4 684 692 000	1 262 292 000	Лабазюк Сергій Петрович
20	«ПК «Зоря Поділля»	Рослинництво	4 634 315 000	1 159 205 000	Порошенко Петро Олексійович
21	«Нива Переяславщини»	Рослинництво	4 271 372 000	376 687 000	Мостіпан Олександр Олексійович; «Томі інтернешнл трейдінг Лімітед», Великобританія
22	«Агропродсервіс»	Тваринництво	4 257 987 000	1 473 097 000	Чайківська Тетяна Іванівна; Баран Андрій Степанович

Джерело: узагальнено автором на основі [196]

Рейтинг суб'єктів агробізнесу України з найбільшими обсягами чистого доходу за 2022 рік

Місце	Компанія	Власник	CEO	Виручка від реалізації 2022 р.	Прибуток 2022 р.	Динаміка виручки від реалізації до 2021 р.
1	Kernel	Андрій Веревський	Євген Осипов	129,5 млрд грн	-3,1 млрд грн	-28%
2	МХП	Юрій Косюк	Юрій Косюк	85,4 млрд грн	-8,4 млрд грн	+32%
3	Ukrlandfarming	Олег Бахматюк	Олег Бахматюк	25-35 млрд грн*	н/д	н/д
4	АДМ Юкрейн	Archer Daniels Midland Company	Ірина Присяжнюк	25,2 млрд грн	-1,6 млрд грн	-35%
5	Agroprosperis	Джордж Рор і Моріс Табасінік	Ігор Осьмачко	20-30 млрд грн*	н/д	н/д
6	Ерідон	Сергій Кролевець	Сергій Грязнов	20,6 млрд грн	184 млн грн	-22%
7	Астарта	Віктор Іванчик	Віктор Іванчик	17,6 млрд грн	2,2 млрд грн	+12%
8	Нібулон	Андрій Вадатурський	Андрій Вадатурський	15,2 млрд грн	-9,6 млрд грн	-63%
9	Viterra	Viterra Global	Олексій Деркач	13,7 млрд грн	1,1 млрд грн	-27%
10	Bunge (Сантрейд)	Bunge Ltd	Анджей Ружицький	13,7 млрд грн	-1,8 млрд грн	-61%
11	Cargill	Cargill, Inc.	Васіле Варварой	13,5 млрд грн	558 млн грн	-43%
12	LNZ	Дмитро Кравченко	Анатолій Ткаченко	13,4 млрд грн	29 млн грн	-2%
13	Delta Wilmar	Wilmar International Limited	Віктор Геть	11,7 млрд грн	617 млн грн	-6%
14	Louis Dreyfus	Маргарита Луї-Дрейфус, Фонд Абу-Дабі ADQ	Олександр Карпенко	10,4 млрд грн	416 млн грн	+1%
15	«Оліяр»	Ірина Залізна	Ірина Подоба	9,7 млрд грн	517 млн грн	+47%
16	«Укрпромінвест-Агро»	Олексій Порошенко	Роман Огородов	9-10 млрд грн*	н/д	н/д
17	Група «Техноторг»	Євген Березовський і Ігор Калюжний	Ігор Калюжний	7-8 млрд грн*	-31 млн грн	н/д
18	Прометей	Рафаель Гороян	Рафаель Гороян	7,8 млрд грн	н/д	-23%
19	ОптимусАгро Трейд	Анатолій Мартинов	Олена Буркатовська	7,3 млрд грн	-1,5 млрд грн	-40%
20	Bayar	Bayar AG	Олівер Гірліхс	7,2 млрд грн	473 млн грн	-5%

Джерело: узагальнено автором на основі [196]

Основні питання стейкхолдерів агропромхолдингу «Астарта-Київ»

Група стейкхолдерів	Ступінь впливу на компанію	Ступінь впливу компанії на стейкхолдера	Основні питання та інтереси
Працівники	високий	високий	Дотримання трудового законодавства, соціальний пакет, гідна заробітна плата, кар'єрне зростання, підвищення кваліфікації, стабільність зайнятості, безпека праці, питання сталого розвитку.
Акціонери та інвестори	високий	середній	Стратегія розвитку, фінансові та виробничі результати, ризики, операційна ефективність, дотримання міжнародних норм і стандартів, питання сталого розвитку.
Кредитори	високий	середній	Фінансова стабільність, мінімізація ризиків, виконання зобов'язань, відповідність міжнародним нормам, прозорість діяльності.
Клієнти	високий	середній	Якість продукції, конкурентна ціна, своєчасність поставок, виконання контрактних зобов'язань, етичність і прозорість бізнесу, соціально-екологічний вплив.
Місцеві громади	високий	середній	Соціально-економічне партнерство, створення робочих місць, плата податків і зборів, екологічний вплив діяльності, безпека виробництва.
Постачальники та місцеві фермери	середній	середній	Своєчасні розрахунки, стабільні контракти, прозорість закупівельної політики, етичне ведення бізнесу.
Засоби масової інформації	середній	середній	Зміст повної, об'єктивної та достовірної інформації про діяльність компанії
Неурядові організації	середній	середній	Фінансова та нефінансова звітність, дотримання міжнародних стандартів, соціально-екологічна відповідальність, участь у спільних проектах.
Землевласники (орендодавці)	високий	середній	Своєчасна виплата орендної плати, прозорі умови співпраці, довгострокове партнерство
Органи влади	високий	середній	Утримання екологічного, економічного та соціального законодавства, створення робочих місць, плата податків, реалізація соціальних ініціатив

Джерело: узагальнено автором на основі [124]

Політики, як ключові складові соціальної відповідальності агропромхолдингу «Астарта-Київ»

Політики	Спрямування
Політика сталого розвитку	визначає основні цілі, завдання, принципи, і напрями діяльності Агропромхолдингу щодо виконання принципів сталого розвитку.
Політика щодо протидії корупції	є безперервною і комплексною, передбачає інтеграцію у стратегічне і корпоративне управління на всіх рівнях, розповсюджує свою дію на всіх співробітників Компанії незалежно від займаної посади і обов'язкова для прийняття та виконання всіма підприємствами, які входять до складу Компанії. Кожен працівник Компанії при прийнятті на роботу або у процесі роботи повинен заповнити і підписати заяву «Зобов'язання про дотримання законодавства щодо протидії корупції».
HR політика	визначається місією Компанії, корпоративними цінностями та бізнес-стратегією та є системою принципів та правил, які лежать в основі усіх дій та рішень співробітників.
Політика з дотримання прав людини	визначає основні цілі, завдання, принципи і напрями діяльності Агропромхолдингу щодо виконання заходів із дотримання прав людини.
Санкційна політика	визначає цілі, принципи, порядок співпраці з контрагентами та організації процесу управління санкційними ризиками. Дана Політика враховує інтереси ключових стейкхолдерів та зацікавлених осіб.
Політика з охорони довкілля	визначає цілі, принципи та завдання бізнес-процесу з охорони довкілля: мінімізації та запобіганню негативного впливу діяльності Компанії на екосистеми.
Політика з охорони та збереження лісів	визначає основні цілі, завдання, принципи, і напрями діяльності Агропромхолдингу щодо збереження диких лісів з та інші природних лісів з високою природоохоронною цінністю, забезпечення систематичної та цілеспрямованої роботи над тим, щоб діяльність Агропромхолдингу не сприяла вирубці лісів для облаштування земель під сільське господарство або виробничу діяльність.
Політика добробуту тварин	визначає основні цілі, завдання, принципи, і напрями діяльності Агропромхолдингу щодо забезпечення дотримання гуманного ставлення до тварин шляхом реалізації заходів з сприяння їхньому благу, надання їм допомоги, неспричинення жорстокості та відсутності дослідницької практики тестування на тваринах.
Політика у сфері зміни клімату та енергоефективності	визначає цілі, завдання, принципи та загальні підходи Агропромхолдингу до бізнес-процесу з управління кліматичними ризиками та можливостями, викидами парникових газів (ПГ) та енергоефективністю
Політика з охорони праці	визначає основні цілі, завдання, принципи, і напрями діяльності Агропромхолдингу щодо забезпечення безпечних умов праці, оцінки ризиків з охорони праці, впровадження заходів щодо зменшення ризиків у сфері життя та здоров'я працівників, задля запобігання виникнення виробничого травматизму, завдання шкоди життю чи здоров'ю працівників.
Політика з якості та безпечності харчової і кормової продукції	визначає основні цілі, завдання, принципи, і напрями роботи Агропромхолдингу щодо якості та безпечності, халяльності продукції харчового ланцюжка, що утворюється в результаті діяльності агропромхолдингу, оцінки ризиків у сфері якості та безпечності харчової і кормової продукції, халяльної продукції, впровадження заходів щодо зменшення даних ризиків та підвищення задоволеності замовників, задля створення якісних та безпечних продуктів харчового ланцюжка.
Політика запобігання і протидії дискримінації, сексуальній експлуатації, насильству і домаганням	визначає цілі, принципи та вимоги щодо запобігання і протидії дискримінації, сексуальній експлуатації, насильству та домаганням.

Джерело: узагальнено автором на основі [124]