

УДК 005.35:339.137.2

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.205.146-152>**Махсма М.Б.**

доктор економічних наук

Київський національний університет ім. Тараса Шевченка

Makhsma Mariia

Dr. of Economic Sc.

Taras Shevchenko Kyiv National University

<https://orcid.org/0000-0002-9836-7438>**Козлов Є.В.**

кандидат філософських наук

Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана

Kozlov Yevhen

PhD in Philosophy Sc.

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

<https://orcid.org/0000-0002-1814-9335>

УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

В статті розглянуто досвід управління соціальною відповідальністю у двох великих підприємств України, Астарта Київ та Кернел. В умовах війни актуальними напрямками їх КСВ стали підтримка освіти, співпраця з дрібними виробниками, волонтерство, допомога ЗСУ й постраждалому населенню та інші.

Перспективними напрямками підвищення КСВ агропідприємств в контексті підвищення їх конкурентоспроможності є розробка та реалізація національної стратегії КСВ, забезпечення прозорості соціальних та екологічних ініціатив шляхом оприлюднення нефінансової звітності, моніторингу їх діяльності. Важливим напрямом є розвиток співпраці з малими та середніми товаровиробниками на засадах кооперації та кластеризації.

Реалізація запропонованих напрямків управління КСВ агропромислових корпорацій сприятиме підвищенню їх стійкості та конкурентоспроможності, дозволить послабити соціально-економічні проблеми селян, зокрема, безробіття та бідність.

Ключові слова: управління, корпоративна соціальна відповідальність, конкурентоспроможність, підприємство, сталий розвиток, агробізнес.

MANAGEMENT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE CONTEXT OF INCREASING COMPETITIVENESS

The purpose of the article is to study current trends in corporate social responsibility management of large agro-industrial entities in wartime and to identify promising areas for its further strengthening in the context of competitiveness.

Large agricultural corporations play a decisive role in the development of the Ukrainian agricultural sector and rural areas. Due to the economies of scale and vertical integration of production, processing, and marketing of agricultural products, agricultural holdings engage in high-tech and highly profitable agricultural production and have powerful financial capabilities to implement the concept of social responsibility. This is extremely important both for strengthening their competitiveness and for ensuring sustainable rural development. In the course of the study, methods of analysis and synthesis, comparison and generalization, abstraction and concretization, as well as tabular methods for visual representation of the research results were used to study the social responsibility management system of the enterprise.

The article examines the experience of social responsibility management at two large Ukrainian enterprises, Astarta Kyiv and Kernel. In the context of the war, the most relevant areas of their corporate social responsibility have been support for education, cooperation with small producers, volunteering, and assistance to the Ukrainian armed forces and the population affected by the war, among others.

Promising areas for improving the corporate social responsibility of agricultural enterprises in the context of increasing their competitiveness include the development and implementation of a national corporate social responsibility strategy, ensuring the transparency of social and environmental initiatives through the publication of non-

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Махсма М.Б., Козлов Є.В., 2025

financial reports, and monitoring their activities. An important area is the development of cooperation with small and medium-sized commodity producers on the basis of cooperation and clustering.

The implementation of the proposed directions for managing the corporate social responsibility of agro-industrial corporations will contribute to increasing their sustainability and competitiveness, and will help alleviate the socio-economic problems of rural residents, in particular, reducing unemployment and poverty among the rural population.

Keywords: management, corporate social responsibility, competitiveness, enterprise, sustainable development, agribusiness.

JEL classification: M14, O32, M10.

Постановка проблеми. Локомотивом розвитку сучасного аграрного сектору України є великі агропромислові формування – агрохолдинги. Їх внесок у розвиток не тільки аграрного сектору, але й економіки країни в цілому, не можливо переоцінити. Використовуючи ефект масштабу, залучаючи кошти зарубіжних інвесторів, застосовуючи вертикальну інтеграцію виробничих, логістичних та збутових процесів, агропромислові корпорації вивели українське сільське господарство на передові позиції в світі. Завдяки лише кільком агрохолдингам Україна посідає провідні місця у виробництві та експорті таких видів сільськогосподарської продукції як: насіння соняшнику, соняшниковий шрот, олія, зернові, кукурудза та інші.

Агрохолдингові формування – це великі виробники та експортери продукції агросектору. Їхній земельний банк коливається від 20 до понад 500 тис. га сільськогосподарських угідь. Така концентрація земельних ресурсів у аграрних виробників дозволяє їм залучати значні інвестиційні кошти, які спрямовуються на придбання високопродуктивної сільськогосподарської техніки та впровадження прогресивних ресурсозберігаючих технологій, що забезпечує їм великі обсяги виробництва аграрної продукції і отримання значних прибутків.

Високотехнологічне й прибуткове агропромислове виробництво агрохолдинги здійснюють завдяки використанню земельних, водних, інших природних ресурсів громад їх присутності. Внаслідок агровиробництва відбувається виснаження цих ресурсів та забруднення навколишнього середовища шкідливими викидами та парниковими газами внаслідок здійснення господарської діяльності з виробництва та переробки сільськогосподарської продукції. До вищезазначених екологічних проблем додаються й соціальні, які за своєю значимістю висувуються чи не на перший план. Однією з найважливіших серед них, на нашу думку, є проблема згортання сфери зайнятості на селі, поширення безробіття і, як наслідок, падіння рівня доходів сільського населення та погіршення якості життя на сільських територіях. Ланцюжок негативних наслідків відсутності робочих місць на селі можна продовжити занепадом соціально-побутової інфраструктури сел, відпливом з них працездатного населення, обезлюдненням сільських територій, зникненням сільських поселень, втрачанням контролю над цими територіями, що стає вже серйозною загрозою національній безпеці в умовах триваючої гострої фази війни.

Слід зазначити, що до численних соціальних та екологічних викликів, які стояли перед українським суспільством і бізнесом, зокрема, з кінця лютого 2022 р.

додався надвиклик – повномасштабне військове російське вторгнення. Його руйнівними наслідками стали окупація частини території, замінування значної частини сільськогосподарських угідь, зруйнування промислово-виробничої та житлово-комунальної інфраструктури, загибель населення, масові переміщення робочої сили як в середині країни, так і далеко за її межі.

В цих умовах великий агробізнес не міг залишатися осторонь окреслених проблем. Ефективним інструментом долучення бізнесу до розв'язання соціальних та екологічних проблем, відповіді викликам воєнних умов господарювання, стало посилення корпоративної соціальної

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Слід зауважити, що проблематика управління соціальною відповідальністю аграрного бізнесу постійно знаходиться в центрі уваги українських вчених та практиків. Суттєвий внесок в розвиток теорій та практики соціальної відповідальності підприємств агропромислового сектору здійснили Андрійчук В., Баськов О. Бородіна О., Дем'яненко С., Кравченко В., Лихолат С., Махсма М., Немчук В., Червінська Л., та інші [1-4; 6-8; 10].

Разом з тим, незважаючи на істотний доробок вітчизняних вчених і практиків щодо вивчення корпоративної соціальної відповідальності, особливості управління розвитком соціальної відповідальності аграрних підприємств в умовах війни залишаються мало дослідженими, що й зумовлює актуальність даної статті.

Метою статті є: дослідження сучасних тенденцій управління корпоративною соціальною відповідальністю великих агропромислових формувань в умовах війни та визначення перспективних напрямів її подальшого посилення в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Виклад основних результатів дослідження. Слід зазначити, що агрохолдинги в українській господарській практиці з'явилися порівняно недавно, наприкінці 90-х років минулого століття. Нормативно-правовою базою їх утворення послужили Указ Президента України «Про холдингові компанії» від 11.05.1994 р. та Закони України «Про холдингові компанії в Україні» від 15.03.2006 р., «Про акціонерні товариства», окремі статті Цивільного та Господарського кодексів України інші нормативні акти. Згідно із законодавством холдингова компанія визначається як акціонерне товариство, яке володіє, користується і розпоряджається холдинговими корпоративними пакетами акцій двох або більше корпоративних підприємств. В економічній науці, поки що, немає єдності щодо визначення агрохолдингу, або агропромислового формування, тому в даній

статті під агрохолдингами будемо розуміти «новий тип учасника агропромислового виробництва, заснований на значній капіталізації, залученні інвестицій і зайнятті максимально можливої ніші на ринку» [2, с. 94]. Основними відмінними рисами агрохолдингів є: наявність материнської компанії, яка визначає загальну стратегію і політику всього агропромислового формування, високий ступінь вертикальної інтеграції, поглиблена спеціалізація діяльності підрозділів агрохолдингу, великі масштаби агропромислового виробництва, доступ до значних фінансових та інвестиційних ресурсів, переважно експортна орієнтованість виробництва, розосередженість підприємств агрохолдингу по територіях різних областей.

Процес активного розвитку агрохолдингів, нарощування їх виробничих потужностей і збільшення земельного банку почався з другої половини 2000 х років. Першими на аграрний ринок України вийшли «Миронівський Хлібопродукт», «Мрія», «Астарта» та ін. Пізніше до них приєдналися сучасні лідери агропромислової інтеграції - UkrLandFarming, Kernel Holding S.A. та інші.

Основною тенденцією у функціонуванні

агрохолдингів до 2014 р. була консолідація земельних масивів у сільськогосподарських підприємствах в основному шляхом злиття і поглинання, що підтверджується щорічним 10-відсотковим зростанням земельного банку таких підприємств у той період. З 2014 р., через російське воєнне вторгнення, та спричинені ним девальвацію гривні, політичну нестабільність, подорожчання енергоносіїв, матеріально-технічних засобів та інші негативні наслідки, тенденція укрупнення здебільшого уповільнилася і подекуди почалося деяке скорочення земельних масивів великих агроформувань.

Агросектор України нині характеризується значною монополізацією сільськогосподарського виробництва. Так, у 2023 р. 15 найбільших агрохолдингових формувань концентрували близько 3 млн. га сільськогосподарських угідь, або 17% земель, що використовуються аграрними підприємствами [9]. Земельний банк найбільшого агрохолдингу України Kernel Holding S.A. складає понад 500 тис. га, UkrLandFarming 475 тис. га, агропромислова діяльність здійснюється ним майже в усіх областях України. Інші агрохолдинги поступаються їм, але теж концентрують значні площі сільгоспугідь (табл. 1).

Таблиця 1

Земельні ресурси, чисельність працівників та благодійність найбільших агрохолдингів України у 2023 р.

№	Назва підприємства	Площа с-г угідь, тис. га	Чисельність працівників, осіб	Чисельність працівників, осіб на 100 га с-г. угідь	Кількість благодійних проєктів
1.	Kernel Holding S.A.	514	11000	2,1	55
2.	UkrLandFarming	475	25000	5,2	18
3.	Миронівський хлібопродукт	362	28000	7,2	59
4.	Agroprosperis	300	4000	1,3	10
5.	Astarta	220	7000	3,2	50
6.	Континент	195	2400	1,2	30
7.	Епіцентр Агро	167	4174	2,5	22
8.	HarvEast	127	1800	1,4	15
9.	ІМК	123	2300	1,8	31
10.	Укрпромінвест	108	4600	4,2	14
11.	ЛНЗ	90	3500	3,9	29
12.	Agrovista	82	1000	1,2	25
13.	Нібулон	71	4000	5,2	36
14.	KSG Agro	24	1000	4,1	17
15.	Prometey	20	1300	6,5	5
	Разом	2883	101074	3,5	X

Джерело: розраховано авторами за [9].

Як найбільші гравці аграрного ринку агрохолдинги, не залишаються осторонь забезпечення сталого розвитку села, в переважній більшості декларують прихильність принципам соціальної відповідальності. Концепція соціальної відповідальності бізнесу визначає соціально відповідальний бізнес «як відповідальну поведінку суб'єктів господарської діяльності за вплив їх рішень і дій на суспільство, навколишнє природне середовище, яка сприяє сталому розвитку суспільства, зокрема забезпеченню добробуту населення; враховує очікування суб'єктів господарської діяльності та суспільства; відповідає законодавству і міжнародним нормам поведінки; інтегрована у діяльність суб'єкта господарської діяльності» [5]. Корпоративна соціальна відповідальність аграрного підприємства, на нашу

думку, полягає в збалансуванні економічних, екологічних та соціальних аспектів господарської діяльності.

Слід зазначити, що агропромислові формування тією чи іншою мірою долучаються до вирішенні соціальних та екологічних проблем на сільських територіях своєї присутності. Але така практика не є ні постійною, ні обов'язковою. Здійснюється вона, в основному, за бажанням власника, і в тих напрямках і обсягах, які йому вигідні для формування іміджу соціально відповідального товаровиробника, оскільки на законодавчому рівні вимоги до агрохолдингів, як, і щодо їх участі в соціальному розвитку громади, відсутні.

Деякі агрохолдинги мають власні благодійні фонди, з яких на постійній основі надають допомогу ЗСУ, внутрішньо переміщеним особам, активно

підтримують соціальні ініціативи місцевих громад. Власні благодійні фонди мають МХП, Kernel, Астарта-Київ і KSG Agro. Найбільшу кількість благодійних ініціатив та проєктів здійснювали МХП, Kernel та Астарта-Київ, які реалізували протягом 2024 р. відповідно 59,55 та 50 проєктів [5].

Основні результати соціально відповідальної діяльності агропромислові підприємства подають у своїй фінансовій та нефінансовій звітності. Оскільки нефінансова звітність не є обов'язковою, агрохолдинги можуть подавати інформацію щодо здійснюваних ними соціально відповідальних практик в декілька способів: як частину звіту про діяльність, окремим звітом з КСВ, або висвітленням реалізованих проєктів та ініціатив на сайті компанії.

Як свідчить аналіз звітності агрохолдингів, найпоширенішим способом оприлюднення інформації зі сталого розвитку є подання інформації на сайті, ним користується 70% найбільших агропромислових підприємств; 30% компаній готують КСВ звіти; 30% взагалі не звітують [3].

Звичайно, найефективнішим інструментом надання інформації всім зацікавленим сторонам є нефінансова звітність за стандартами GRI, оскільки вона передбачає чітке структурування інформації відповідно до основних інтересів усіх стейкхолдерів. До такої звітності вдаються лише 20% найбільших агропромислових компаній, що є досить низьким показником. Лідерами за якістю нефінансової звітності є МХП, Kernel, Астарта-Київ. Найбільше нефінансову звітність використовують агрохолдинги, які залучають кошти на фондових біржах, оскільки розміщення акцій вимагає від них прозорості та відповідальності, бо від них залежать фінансові результати компанії та її конкурентоспроможність.

Згідно останніх звітів зі сталого розвитку лідерів великого аграрного бізнесу найбільше соціально відповідальних ініціатив реалізується компаніями в соціальній сфері, що зумовлено великою кількістю працівників, широким географічним представленням та тісною взаємодією з місцевими громадами. Заслугує на увагу досвід агрохолдингу Астарта Київ в розвитку місцевих громад. Агрохолдинг реалізує Стратегію соціальної відповідальності шляхом підписання Договорів про соціальне партнерство. Для кожної громади розробляється Карта сталого розвитку, з відповідною Програмою розвитку території, орієнтованою на її актуальні проблеми. Реалізація Програми передбачає розробку цільових проєктів. Рішення про їх відбір ухвалюється колегіально робочими групами при сільрадах або зборами пайовиків.

В агрохолдингу зайнято близько 7000 осіб. З них 63% постійних і 37% сезонних працівників. Що стосується структури персоналу за категоріями, то менеджери, фахівці та службовці становлять 31%, і відповідно, робітники – 69%. Найбільша кількість працівників зайнята в аграрному виробництві – 50%, у виробництві цукру – 22%, у молочному тваринництві – понад 19% [12].

Ряд ініціатив запроваджених ще у 2017 – 2018 рр.

набули поширення і довели свою життєздатність та ефективність. Всі проєкти, які реалізуються нині агрохолдингом умовно можна поділити на три сфери: освіта, розвиток малого аграрного бізнесу та благодійна допомога ЗСУ, ВПО, постраждалим від військової агресії. В рамках першого напрямку Астарта Київ вже протягом 8 років реалізує проєкт «Мое майбутнє в агро», метою якого є профорієнтація та навчання в сфері сільського господарства. В результаті 1300 студентів пройшли навчання аграрним професіям, було створено 48 проєктів сільськогосподарського виробництва.

Не менш ефективним є проєкт «ІТ освіта на сільських територіях», орієнтований на підвищення комп'ютерної грамотності не тільки дітей а й дорослого населення. Проєкт реалізується спільно з BrainBasket Foundation та компанією Miratex. За даним проєктом 1473 дітей пройшли навчання, 703 дорослих здобули базові ІТ навички, було створено 55 ІТ проєктів [Там же].

Серед ініціатив спрямованих на досягнення рівних можливостей та інклюзії заслуговує на увагу проєкт «Крила», який реалізується спільними зусиллями Астарти, Pact Ukraine, Light of Hope, та уряду Канади. Він спрямований на жінок з метою стимулювання їхнього професійного розвитку та сприяння зростання їх добробуту. За цим проєктом 700 жінок з п'яти громад взяли участь у навчанні, 60 бізнес ідей було підтримано.

Вкрай актуальним напрямом розвитку громад на сільських територіях є створення робочих місць, чому, безумовно, сприяє підтримка малого аграрного бізнесу. Саме на це орієнтована Програма «Курс на незалежність» розпочата у 2022 р., яка реалізується за підтримки Німецького банку розвитку DEG (група KfW) та у партнерстві з БФ «Вір в себе», БФ «Світло надії» та Агентством місцевого економічного розвитку (LEDA), та передбачає підтримку внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Основна мета програми – забезпечити громади, які прийняли ВПО, продуктами харчування, заохочуючи місцеве населення до створення дрібних виробництв. В результаті програми 220 осіб пройшли навчання, створено 93 бізнес плани, отримано 60 грантів на започаткування власної справи у сільському господарстві [12].

Іншим подібною ініціативою є Проєкт «Смиліви», започаткований Астартою, банком Райфансен, благодійними фондами «Вір в себе» та БФ «Світло надії» на початку війни. Проєкт орієнтований на розширення дрібнотоварного аграрного виробництва та підтримку ВПО. Внаслідок реалізації Проєкту «Смиліви» 37 сільських мешканців розробили бізнес плани, 25 осіб отримали гранти на їх реалізацію.

Спочатку війни до соціальних ініціатив агрохолдингів додалася допомога постраждалим. У березні 2022 р. БФ «Вір в себе» та компанія «Астарта Київ» заснували спільний гуманітарний проєкт «Common Help UA». До реалізації проєкту долучалися як українські, так і іноземні партнери-донори. В результаті до кінця 2022 р. було доставлено понад 28 тис. т гуманітарних

вантажів (продукти харчування, ліки, засоби особистої гігієни, одяг) на суму 18 млн дол. США, гуманітарну допомогу отримали понад 716 тис. евакуйованих цивільних осіб та 407 соціальних і медичних установ [там само].

Найбільший за земельним банком агрохолдинг Кернел також відомий своїми прогресивними екологічними та соціальними проектами. Кернел звітує про ініціативи зі сталого розвитку в щорічному звіті, який містить розділ «Сталий розвиток». У 2023 р. агрохолдингова компанія Кернел отримала дохід (EBITDA) 544 млн. дол. США, з яких витрати на підтримку місцевих громад склали 12 млн. дол. США. Основними напрямками реалізації соціальних проектів Кернел є розвиток людського капітал та підтримка місцевих громад. Одним з пріоритетних напрямків є допомога ЗСУ, надання гуманітарної допомоги постраждалим внаслідок війни. В рамках реалізації гуманітарної допомоги нужденним було надано 2 т борошна, 80785 літрів олії, 7840 літрів консервів, понад 620 технічних засобів [13, с. 69].

Варто наголосити на соціальній ефективності подібних проектів. Витрати агробізнесу на соціально відповідальні практики окуповуються як економічними, так і соціальними ефектами. Наприклад, рентабельність Проекту Астарті «На шляху до незалежності», раунд 2.0, 2024, із загальним обсягом інвестицій 3 млн євро, гранту фінансової підтримки уряду Німеччини та німецького банку розвитку DEG склала понад 600% [11]. На кожний 1 євро, інвестований у Проект було створено соціальну цінність приблизно на 6,34 євро у вигляді соціальних та економічних результатів. До них належать поліпшення індивідуального економічного та емоційного благополуччя учасників, набуття практичних навичок та знань, поліпшення фізичного здоров'я, а також внесок у економічне благополуччя сільських громад та українського суспільства.

Подібні соціально відповідальні практики більшою, чи меншою мірою здійснюють і інші агропромислові формування. Разом з тим, поки що, далеко не всі товаровиробники усвідомлюють важливість дотримання принципів управління соціальною відповідальністю ведення аграрного бізнесу. У багатьох з них панує ставлення до соціальної відповідальності як до благодійності, до надлишкових витрат, тягаря для бізнесу. Через це, соціальна відповідальність часто зводиться до декларування прихильності принципам сталого розвитку, розміщення епізодичних матеріалів щодо благодійності на сайті компанії тощо. Такий стан справ не сприяє вирішенню нагальних екологічних та соціальних проблем, масштаб і глибина яких на сільських територіях, не під силу розв'язати державі самотужки, тим більше з урахуванням воєнних викликів. Відтак забезпечення сталого розвитку сільських територій потребує залучення всіх зацікавлених сторін, і перш за все, великого аграрного бізнесу, як основного користувача земельних ресурсів та робочої сили. В цьому зв'язку ефективним інструментом має стати посилення корпоративної соціальної відповідальності агропромислових підприємств. Виклики воєнного часу

потребують посилення соціальної спрямованості функціонування агрохолдингів, яка повинна реалізовуватися шляхом підвищення їх соціальної відповідальності перед місцевим населенням, сільською громадою, державою.

Необхідно реалізувати актуальні заходи у сфері сприяння сільській зайнятості. В цьому зв'язку, не втрачає актуальності питання застосування нормативного підходу щодо кількості робочих місць, створюваних агрохолдингами на орендованих землях. Науково обґрунтованим є норматив - 3 працівника на 100 га сільськогосподарських угідь. У разі недосягнення такого рівня зайнятості агропромислові формування мають перераховувати до Фонду загальнообов'язкового державного страхування на випадок безробіття внески в розмірі середньомісячної заробітної плати у сільському господарстві. Ці кошти будуть спрямовуватися на створення робочих місць в сільській місцевості. Нині в багатьох агрохолдингах фактична чисельність найманих працівників значно менша нормативу, тому його застосування сприятиме наповненню Фонду і послужить матеріальною базою розширення сфери прикладання праці на селі. В цьому зв'язку, при підписанні Договорів соціального партнерства доцільним є виділення окремим напрямком діяльності створення робочих місць або працевлаштування місцевого населення. Розділ «Зайнятість» повинен бути передбачений і в Програмі розвитку території. При відборі цільових проектів перевага має надаватися проектам, орієнтованим на працевлаштування більшої кількості місцевих працівників [8].

Перспективним напрямком є комплексна державна підтримка розвитку всіх видів сільськогосподарської кооперації (виробничої, постачально-збутової, кредитної) та кластеризації, як найкращих способів приєднання дрібних і середніх товаровиробників до єдиного виробничо-маркетингового ланцюжка, з метою підвищення їх конкурентоспроможності. Найбільш вигідними напрямками співпраці агрохолдингів з дрібними виробниками є трудомісткі сільськогосподарські галузі. У рослинництві це плодоовочівництво та вирощування фруктів, ягід, прянощів, винограду, горіхів. Заслуговує на увагу досвід агрохолдингу «Астартя-Київ», який у Хмельницькій області реалізує проект з вирощування смородини. Ефективним є ягідний кластер у Вінницькій області. Завдяки якому місцеве сільське населення вирощує малину, смородину, полуницю і має гарантований ринок збуту.

У тваринництві кооперація та кластеризація можлива у вирощуванні та відгодівлі молодняку великої рогатої худоби, свиней, овець, кролів, птиці. Така співпраця буде вигідною не тільки селянам, але й агрохолдингам, оскільки дає можливість перенести трудомісткі види виробництва в дрібні господарства і, закуповуючи у них продукцію, формувати великі партії для подальшої переробки та експорту. Поки що, практика кооперації і в рослинництві, і в тваринництві ще мало поширена, хоча окремі приклади ефективної співпраці агрохолдингів з малими виробниками існують. В цьому зв'язку важливим є масштабування

прогресивних практик кооперації агропромислових холдингів з дрібними господарствами на все сільське господарство.

Держава має заохочувати агрохолдинги посилювати соціальну відповідальність агробізнесу. В цьому контексті актуальною є розробка та реалізація національної стратегії розвитку корпоративної соціальної відповідальності, яка має передбачати економічні механізми та моделі її стимулювання. Таке стимулювання може здійснюватися за допомогою надання податкових пільг для компаній, які демонструють високий рівень соціальної відповідальності. Доступ до дешевих кредитів також буде ефективним стимулом, оскільки аграрні підприємства постійно стикаються з дефіцитом оборотних коштів.

Нематеріальним стимулом посилення соціальної відповідальності аграрних підприємств є створення щорічних рейтингів соціально відповідальних компаній, нагородження найактивніших виробників національними нагородами та преміями [10].

В посиленні соціальної відповідальності аграрного бізнесу важливим є забезпечення моніторингу основних результатів господарської діяльності агрохолдингів з метою забезпечення їх відкритості для здійснення громадського та наукового контролю. Для цього органи статистики мають відображати основні показники їх функціонування в окремій групі звітності. Останнє потребує впровадження системи звітності з соціальної відповідальності для її оцінки. Забезпечення прозорості соціально відповідальних ініціатив сприятиме

зростанню довіри стейкхолдерів до підприємства, відтак розширенню ринків збуту та зміцненню його фінансових показників.

Висновки. Повномасштабне російське вторгнення консолідувало український соціум і бізнес у прагненні відстояти свободу та незалежність Батьківщини, змінило вектори та пріоритети розвитку аграрного бізнесу в бік посилення КСВ. Пріоритетними напрямками соціально відповідальної практики стали підтримка ЗСУ, благодійність та надання гуманітарної допомоги постраждалим внаслідок війни, турбота про безпеку та добробут свого персоналу та багато інших. Попри всі виклики воєнного часу Україна демонструє прихильність принципам сталого розвитку. Досягнення сталості розвитку сільських територій потребує залучення великих агропромислових формувань шляхом розвитку інституту соціальної відповідальності агробізнесу. З огляду на те, що цей інститут ще тільки формується, вирішення соціально-економічних проблем села в умовах воєнного часу, вимагає налагодження дієвого державно-приватного партнерства. В рамках такого партнерства держави та агробізнесу мають здійснюватися конкретні заходи щодо створення нових робочих місць, відновлення та розвитку об'єктів соціальної інфраструктури, вирішення інших актуальних проблем сільських районів. Така взаємодія в довгостроковій перспективі вигідна і агробізнесу, оскільки сприятиме формуванню позитивного бренду соціально відповідального виробника та роботодавця, зміцненню його стійкості та конкурентоспроможності.

Список використаних джерел:

1. Андрійчук В. (2013). Агропромислові формування нового типу в контексті стратегії розвитку вітчизняного сільського господарства. *Економіка АПК*, № 1. С. 3-15. URL: <https://share.google/ArhcSQTrna7Pyzvrb>
2. Дем'яненко С.І., Єранкін О.О., Коцупатрий М.М. та ін. (2013). Агрохолдинги в Україні та їх вплив на розвиток сільських територій. Київ: КНЕУ, 350 с. URL: <https://surl.li/uyzozl>
3. Баськов О. (2021). Нефінансова звітність та сталий розвиток аграрного сектору в Україні. *Agroportal*. URL: <https://surl.li/mcibtg>
4. Бородіна О., Хуторов А. (2012). Агрохолдинги як база формування корпоративного аграрного устрою в Україні. *Економіка АПК*, Т. 12. № 11. С. 21–28. URL: <https://surl.li/ysbltf>
5. Про схвалення концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року: Розпорядження від 24 січня 2020 р. № 66-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80#Text>
6. Кравченко В. (2022). Сутінки агрохолдингів: як війна змінить сільське господарство України. URL: <https://surl.li/hkfwip>
7. Лихолат С.В., Миськів Г.В. (2022). Перспективи імплементації корпоративної соціальної відповідальності у діяльність молочних підприємств. *Академічні візії*, № 14. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7640476>
8. Махсма М. (2015). Агрохолдинги в Україні: вплив на зайнятість сільського населення. *Формування ринкової економіки: збірник наукових праць*. Вип. 33. Проблеми управління у великотоварних агропромислових формуваннях. Київ: КНЕУ, С. 264–275. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/9614>
9. Топ-15 агрохолдингів Україна 2024. URL: <https://uba.top/agricultural-holdings-of-ukraine/>
10. Червінська Л., Червінська Т., Каліна І., Коваль М., Шуляр Н., Чернишов О. (2023). Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*, Т. 6 (53). С. 405–416. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4187/3996>
11. Assessment of the results and evaluate its social value based on Social Return on Investment (SROI) principles The Heading Towards Independence Project. URL: <https://share.google/lggOHHPeToBgurcwX>
12. Sustainability report. (2022). Astarta. URL: <https://surl.lu/sqnxwo>
13. Kernel Holding, S.A. (2023). Annual Report for the year ended 30 June 2023. 152 с. URL: <https://share.google/lSN2FJ9lv6u50o8P3>

References:

1. Andriichuk, V. (2013). Ahropromyslovi formuvannia novoho typu v konteksti stratehii rozvytku vitchyznianoho silskoho hospodarstva [Agro-industrial formations of a new type in the context of the strategy of development of domestic agriculture]. *Economy of agro-industrial complex*, No. 1. Retrieved from: <https://share.google/ArhcSQTrna7Pyzvrb> [in Ukrainian].
2. Demianenko, S.I., Yerankin, O.O., & Kotsupatryi, M.M. ta in. (2013). Ahrokholdynhy v Ukraini ta yikh vplyv na rozvytok silskykh terytorii [Agroholdings in Ukraine and their impact on the development of rural areas]. Kyiv: KNEU, 350 p. Retrieved from: <https://surl.li/uyzozl> [in Ukrainian].
3. Baskov, O. (2021). Nefiansova zvitnist ta stalyy rozvytok aharnoho sektoru v Ukraini [Non-financial reporting and sustainable development of the agricultural sector in Ukraine]. *Agroportal*. Retrieved from: <https://surl.li/mcibtg> [in Ukrainian].
4. Borodina, O. (2012). Ahrokholdynhy yak baza formuvannia korporatyvnoho aharnoho ustroiu v Ukraini [Agroholdings as a basis for the formation of the corporate agrarian system in Ukraine]. *Economy of agro-industrial complex*, No. 11. Pp. 21–28. Retrieved from: <https://surl.li/ysbltf> [in Ukrainian].
5. Pro skhvalennia kontseptsii realizatsii derzhavnoi polityky u sferi spriannia rozvytku sotsialno vidpovidalnoho biznesu v Ukraini na period do 2030 roku [Про схвалення концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року] : Розпорядження від 24 січня 2020 р. № 66-р. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80#Text> [Ukrainian].
6. Kravchenko, V. (2022). Sutinky ahrokholdynhiv: yak viina zminyt silske hospodarstvo Ukrainy [The Twilight of Agricultural Holdings: How War Will Change Ukraine's Agriculture]. Retrieved from: <https://surl.li/hkfwip> [in Ukrainian].
7. Lykholat, S.V., & Myskiv, H.V. (2022). Perspektyvy implementatsii korporativnoi sotsialnoi vidpovidalnosti u diialnist molochnykh pidpriemstv [Prospects for implementing corporate social responsibility in the activities of dairy enterprises]. *Academic Visions*, No. 14. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7640476> [in Ukrainian].
8. Makhma, M. (2015). Ahrokholdynhy v Ukraini: vplyv na zainiatist silskoho naselennia [Agricultural holdings in Ukraine: impact on rural employment]. *Formation of a market economy: collection of scientific papers*. Iss. 33. Management problems in large-scale agro-industrial formations. Kyiv: KNEU, Pp. 264–275. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/443/handle/2010/9614> [in Ukrainian].
9. Top-15 ahrokholdynhiv Ukraina 2024 [Top-15 agroholdings Ukraine 2024]. (2024). Retrieved from: <https://uba.top/agricultural-holdings-of-ukraine/> [in Ukrainian].
10. Chervinska, L., Chervinska, T., Kalina, I., Koval, M., Shulia, N., & Chernyshov, O. (2023). Sotsialna vidpovidalnist biznesu v umovakh viiny [Social responsibility of business in wartime]. *Financial and credit activities: problems of theory and practice*, Vol. 6(53). Pp. 405–416. Retrieved from: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4187/3996> [in Ukrainian].
11. Assessment of the results and evaluate its social value based on Social Return on Investment (SROI) principles The Heading Towards Independence Project. Retrieved from: <https://share.google/lggOHHPeToBgurcwX> [in English].
12. Sustainability report. (2022). Astarta. Retrieved from: <https://surl.li/sqnxwo> [in English].
13. Kernel Holding, S.A. (2023). Annual Report for the year ended 30 June 2023. 152 c. Retrieved from: <https://share.google/lSN2FJ9lv6u50o8P3> [in English].

Дата надходження статті: 01.09.2025 р.

Дата прийняття статті до друку: 22.09.2025 р.