

УДК 330.11:304.2

Т. А. Мостенська,

д. е. н., професор, професор кафедри адміністративного менеджменту та ЗЕД, Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2112-4745>

М. О. Рихлівський,

аспірант кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств, Національний авіаційний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-2910-3107>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.6.65

РЕАЛІЗАЦІЯ ПРАКТИК КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИМИ КОМПАНІЯМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

T. Mostenska,

Doctor of Economic Sciences, Professor, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

M. Rykhivskyi,

Postgraduate student, National Aviation University

IMPLEMENTATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY PRACTICES OF THE UKRAINIAN COMPANY IN THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW

В статті досліджено зміну підходів до реалізації політики і практик корпоративної соціальної відповідальності в умовах воєнного стану. Досліджено, що корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) в умовах воєнного стану стала ключовим елементом стійкості бізнесу та підтримки суспільства. Визначено соціальні ініціативи, що впроваджують в своїй діяльності Агрохолдинг "Астарта-Київ", МХП та Kernel. Розглянуто пріоритетні напрями реалізації практик КСВ в умовах повномасштабного вторгнення РФ в Україну. Досліджено принципи корпоративної соціальної відповідальності компаній та зміну пріоритетів реалізації програм КСВ під час воєнного стану. Визначено особливості адаптації стратегії корпоративної соціальної відповідальності компаній в умовах повномасштабного вторгнення РФ в Україну. Представлено основні досягнення компаній в реалізації політик КСВ під час воєнного стану, охарактеризовано гуманітарні ініціативи, допомогу тимчасово переміщеним особам та людям із низьким рівнем доходів. Розглянуто основні напрями здійснення допомоги збройним силам України, освітні та соціальні програми досліджуваних компаній. Проаналізовано вплив власників бізнесу на реалізацію ініціатив КСВ і зроблено висновок, що особиста моральна відповідальність є ключовим елементом реалізації КСВ компаніями. Реалізація ініціатив КСВ компаніями є дієвим інструментом підтримки персоналу, мобілізованих співробітників та їхніх сімей, військових, ветеранів, громад, тимчасово переміщених осіб. Компанії, що досліджувались, очолюють рейтинг аграрних компаній платників податків і є переможцями щорічного конкурсу Partnership for Sustainability Award 2024.

The article explores changes in approaches to the implementation of corporate social responsibility (CSR) policies and practices under martial law conditions. It has been found that corporate social responsibility (CSR) under martial law has become a key element of business resilience and societal support. The study identifies the social initiatives implemented by the agricultural holdings "Astarta-Kyiv," MHP, and Kernel. The priority areas for implementing CSR practices in the context of Russia's full-scale invasion of Ukraine have been examined. The principles of corporate social responsibility of companies and the shift in priorities for CSR program implementation during martial law have been analyzed. The study outlines the peculiarities of adapting corporate social responsibility strategies under the full-scale invasion of Ukraine by Russia.

The key achievements of companies in implementing CSR policies during martial law are presented, highlighting humanitarian initiatives, assistance to internally displaced persons, and support for low-income populations. The main directions of aid to the Armed Forces of Ukraine, as well as the educational and social programs of the studied companies, are considered. The influence of business owners on the implementation of CSR initiatives has been analyzed, leading to the conclusion that personal moral responsibility is a key element in the realization of CSR by companies. The implementation of CSR initiatives is an effective tool for supporting employees, mobilized personnel and their families, military personnel, veterans, communities, and internally displaced persons.

The companies under study lead the rankings of agricultural companies in terms of tax payments and are winners of the annual Partnership for Sustainability Award 2024. The analysis of CSR initiatives demonstrates the importance of ensuring their social orientation in the conditions of martial law. Companies independently choose CSR principles, practices, and policies to achieve defined objectives. New challenges and responses to emerging threats indicate the rapid adaptation of Ukrainian businesses, their ability to conduct operations under difficult conditions based on ethical principles and moral standards. Enterprises are prepared to address socio-ethical issues related to national recovery and ensuring food security.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, цілі сталого розвитку, воєнний стан, принципи КСВ, стейкхолдери, соціальні ініціативи, етична поведінка.

Key words: corporate social responsibility, sustainable development goals, martial law, CSR principles, stakeholders, social initiatives, ethical behavior.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) є однією із важливих складових стратегії розвитку сучасного підприємства. Як показує світовий досвід, завдяки високому рівню розвитку КСВ підприємство набуває ряд конкурентних переваг та займає важливе місце в житті суспільства.

Корпоративна соціальна відповідальність — це не лише етичне зобов'язання бізнесу перед суспільством і природним середовищем, це дієвий інструмент реалізації стратегічних цілей компанії, підтримання конкурентоспроможності та також можливість створення ефективної взаємодії з суспільством.

Питання КСВ, які досліджуються науковцями, охоплюють широке коло проблем. У науковій літературі вивчається вплив корпоративної соціальної відповідальності на ринкову стійкість компанії, її взаємини зі стейкхолдерами як внутрішніми, так і зовнішніми. Стратегію КСВ представляють як бізнес-модель ефективного бізнесу через дотримання етичних норм та соціальних стандартів. Роль КСВ по-

стійно змінюється, оскільки змінюються суспільні потреби, змінюється законодавство та політика, а також змінюються очікування з боку громадськості. У сучасних умовах для українського бізнесу КСВ стала інструментом вирішення багатьох соціальних проблем. В умовах воєнного стану КСВ і принципи її реалізації ще більшою мірою соціалізуються, оскільки споживачі звертають все більше уваги на соціальні ініціативи, що реалізуються компаніями.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретико-методичні та практичні засади КСВ досліджувалися у працях багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених. Концепція соціальної відповідальності у науковій літературі є надзвичайно складною та включає корпоративне громадянство, сталий розвиток, управління зацікавленими сторонами, управління навколишнім середовищем, ділову етику та результати корпоративної соціальної діяльності [11, с. 49].

В літературі існують різні підходи до визначення корпоративної соціальної відповідаль-

Таблиця 1. Підходи до визначення принципів КСВ

Автор, джерело	Принципи КСВ
ISO 26000 [8].	організаційне управління; права людини; трудові практики; навколишнє середовище; справедливі практики ведення бізнесу; питання споживачів; участь та розвиток спільноти
Віссер Вейн [12]	креативність, масштабованість, чутливість, локальність та циклічність
Попадюк О.В. та Лучик О.І. [26, с. 237]	<i>на рівні підприємства:</i> добровільність, інтегрованість у бізнес-процеси, одержання користі як для підприємства, так і для виправдання очікувань стейкхолдерів; забезпечення партнерства; впровадження інноваційних підходів у формування цінностей та використання форм корпоративної соціальної відповідальності; здійснення внеску у вирішення проблем сталого розвитку суспільства і територіальної громади <i>специфічні принципи КСВ:</i> відкритість, системність, значимість, партнерство
Європейська комісія [18]	добровільність, прозорість та такий характер діяльності КСВ, що заслугоує довіру; визначення площин, в яких дії Європи принесуть додаткову користь; збалансованість між діями, що запроваджуються в економічній, соціальній та екологічній сферах, та діями щодо інтересів споживачів; уважність до конкретних потреб малих та середніх підприємств; сумісність з існуючими міжнародними угодами та документами Міжнародної організації праці та Організації економічного співробітництва та розвитку
Горова К.О., День Цівень [17, с.184-188]	стратегічність; добровільність; підзвітність та прозорість; врахування інтересів всіх зацікавлених сторін; сталого розвитку; відповідальність перед суспільством, екологією, регіоном; дотримання законодавства; чистої конкуренції; професіоналізм; етичність; результативність; інтеграція у бізнес-процеси
Зибарева О.В., Вербівська Л.В. [19, с.30]	налагодження тісних та довгострокових відносин зі споживачами, постачальниками та діловими партнерами; орієнтація на споживача, лідерство у якості, сервісному обслуговуванні та надійності; новаторство, безперервне удосконалення; прискорення розробки високоякісних товарів і послуг та скорочення термінів їх просування на світовий ринок; формування банку кваліфікованої та мотивованої на високу продуктивність робочої сили; отримання репутації надійної організації, яка відповідально відноситься до соціальних та екологічних проблем; створення сприятливого соціально-психологічного клімату для колективу
Глобальний договір ООН [16]	<i>права людини:</i> підтримка і повага прав людини; непричетність до порушень прав людини ділових кіл <i>трудова відносина:</i> підтримка свободи об'єднань та реальне визнання права на укладання колективних договорів; ліквідація всіх форм примусової праці; повна ліквідація дитячої праці; ліквідація дискримінації у сфері праці та зайнятості; <i>довкілля:</i> підтримка підходу до екологічних питань, заснованого на принципі обережності; запровадження ініціатив, спрямованих на підвищення відповідальності за стан довкілля; сприяння розвитку та розповсюдженню екологічно безпечних технологій <i>протидія корупції:</i> протидія всім формам корупції, включаючи здирицтво та хабарництво
Серікова О. М. [27, с. 98]	згуртованість; залучення до суспільних проблем, орієнтованість на людський капітал; корпоративне волонтерство

Джерело: узагальнено авторами [17, 18, 19, 27].

ності (КСВ) та реалізації практик КСВ. Багатогранність КСВ стала причиною того, що і на сьогоднішній день корпоративна соціальна відповідальність не має однозначного тлумачення.

Ідея корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) виникла на початку двадцятого століття. Протягом цього періоду визначення КСВ здійснювалось багато разів. Існує понад тридцять сім визначень, які давали корпоративній соціальній відповідальності [6].

Авторами статті [11, с. 46—47] наведено визначення корпоративної соціальної відповідальності, які відображають різні аспекти концепції КСВ. Проведений аналіз дозволив авторам зробити висновки, що підходи до КСВ фокусуються не на абсолютно нових ідеях або на сумніві щодо фундаментальних принципів концепції, а існує сильна орієнтація на деталі та застосовність у різних сферах діяльності компаній, що насправді лише пояснює та частково доповнює класичне визначення КСВ. Так, фокус КСВ, виходячи із проведеного аналізу, спрямований на: цінність; етичну поведінку; ініціативу; співвідношення попиту та пропозиції; моральність; прозорість; координування інтересів для забезпечення гармонії; волонтерство; громадянство; зобов'язання; інтегровані інтереси; альтруїзм; управлінський контроль; створення багатства, збалансованість інтересів; приватну ініціативу; трансформацію капіталізму.

Крістенсен А. та ін. в статті [2] наголошують на тому, що більшість науковців намагаються говорити про корпоративну соціальну відповідальність з різних точок зору, щоб сформулювати різні визначення, визначити ідеали, встановити принципи, щоб оскаржити стандар-

ти, оголосити бачення, представити плани, сприяти позитивним соціальним змінам.

Європейська комісія визначає КСВ — як концепцію, за допомогою якої компанії інтегрують соціальні та екологічні проблеми у свої ділові операції та у взаємодію зі своїми зацікавленими сторонами на добровільній основі [3].

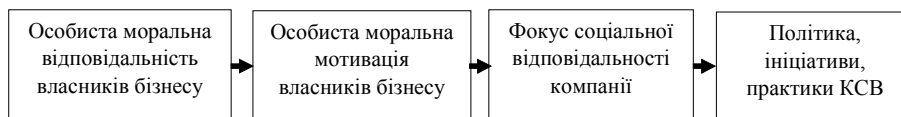


Рис. 1. Вплив особистості власників бізнесу на реалізацію КСВ

Джерело: складено авторами.

Все більше підприємств цінує роль КСВ і має бажання приймати участь у позитивних соціальних діях і ставити до відома про ці дії зацікавлені сторони [1].

Те Хо Лі здійснив аналіз 133 статей за період 1980—2015 роки, вивчаючи КСВ [10]. На його думку, основна ідея КСВ полягає в тому, що тепер до бізнесу пред'являються все більші соціальні вимоги, які виходять за межі того, що вимагається законом про звичайне одержання прибутку.

Значна кількість публікацій присвячена визначенню принципів КСВ. У наукових публікаціях розглядаються різні підходи до визначення принципів КСВ. Точки зору науковців відрізняються пріоритетністю та кількістю принципів КСВ.

Брехаря С. [15, с. 314] акцентує увагу на тому, що у світовій практиці існують ініціативи КСВ, що визначають принципи та стандарти КСВ, але ці принципи і стандарти не є юридичними нормами регулювання поведінки бізнесу. Це лише етичні норми, яких бізнес може дотримуватися на добровільних началах.

Підходи до визначення принципів КСВ наведено у (табл. 1).

Питання КСВ під час воєнного стану досліджується українськими науковцями [14, 15, 17, 19, 20—23, 25—29].

Для забезпечення ефективної імплементації КСВ в систему планування підприємства в основу функціонування системи управління необхідно покласти принципи КСВ, які повинні охоплювати всю діяльність компанії [14].

Зміна стану зовнішнього середовища вносить зміни у формулювання визначень КСВ та визначає акценти у реалізації практик КСВ бізнесом. Особливо це проявляється в критичних ситуаціях. Виникає необхідність інтеграції практик, принципів, ініціатив КСВ у діяльність компаній, які відповідають на нові виклики зовнішнього середовища.

Лиска П.О. зазначає, що в таких умовах спостерігається переосмислення цілей діяльності, критеріїв оцінки ефективності функціонування, зміна пріоритетності аспектів господарювання підприємств [21].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає в аналізі методів, принципів і підходів до реалізації практик корпоративної соціальної відповідальності українських компаній на прикладі Агрохолдингу "Астарта-Київ", МХП та Kernel в умовах воєнного стану.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Зміна середовища ведення бізнесу, що викликано повномасштабним вторгненням рф в Україну, спричинила нові проблеми та ризики, визначила нові підходи до організації бізнес-процесів та реалізації принципів КСВ. Більшість суб'єктів господарювання усвідомили зростаючу роль соціальної відповідальності в цих умовах. Крім того, суспільство тисне на бізнес і змушує його до більшої відповідальності.

На переконання авторів, в основі соціальної відповідальності, крім фінансових можливостей компаній, лежить особиста моральна відповідальність власників бізнесу та вищого керівництва компанії, з огляду на це в умовах воєнного часу переважно моральна мотивація стала визначати ступінь соціальної відповідальності компанії, її політику та практики КСВ. Воєнний стан суттєво змінив фокус соціальної відповідальності бізнесу (рис. 1).

Проте кожний суб'єкт підприємницької діяльності самостійно вирішує, як саме реалізовувати соціальну відповідальність — надання фінансової, матеріально-технічної, волонтерської, інформаційної або будь-якої іншої допомоги [29, с. 351]. При цьому часто суб'єкти підприємницької діяльності поєднують декілька напрямів реалізації ініціатив КСВ.

Воєнний стан, крім адаптації до нових умов ведення бізнесу (людські втрати, зруйновані підприємства та інфраструктура, блекаути, бомбардування та ін.), вимагає активної участі бізнесу у економічній підтримці країни та провадження соціальних заходів, спрямованих як на підтримку власних співробітників, так і суспільства. В цих умовах корпоративна соціальна відповідальність стає не просто частиною стратегії компанії, а важливим інструментом допомоги державі, суспільству, співробітникам та громадам.

Таблиця 2. Реалізація ініціатив КСВ українськими компаніями

Ініціативи КСВ	Напрями реалізації		
	Агрохолдинг «Астарта-Київ»	МХП	Kernel
Підтримка співробітників і їх родин	посилення заходів безпеки та підтримка добробуту; турбота про ментальне та фізичне здоров'я; підтримка мобілізованих працівників та членів їх родин	посилення заходів безпеки та підтримка добробуту; турбота про ментальне та фізичне здоров'я; підтримка мобілізованих працівників та членів їх родин	посилення заходів безпеки та підтримка добробуту; турбота про ментальне та фізичне здоров'я; підтримка мобілізованих працівників та членів їх родин; лідерство у рейтингах кращих роботодавців
Гуманітарні ініціативи та підтримка громад	заснування гуманітарного проєкту Common Help Ua Допомога: 83 тис. осіб; 500 медичних та соціальних закладів	благодійний фонд «МХП-Громаді»; відновлення роботи мобільних аптек у понад 700 населених пунктах України	БФ «Разом з Кернел» – для забезпечення комплексної підтримки громад у регіонах присутності: 12 областей України, 477 громад
Підтримання Збройних сил України	матеріально-технічне забезпечення ЗСУ; забезпечення необхідним спорядженням мобілізованих працівників; надання допомоги військовим підрозділам	«МХП Поруч», надає допомогу здійснення індивідуального супроводу та комплексної підтримки військових, ветеранів, їхніх родин	3 бригади взято під опіку, забезпечено технікою, транспортом та захисним спорядженням; більше ніж 150 співробітників залучено до корпоративного донорства
Екологічні ініціативи	інвестування в енергоефективність та біоенергетику	інвестування в екологічні проєкти 2 млн .грн	використання технології сталого землеробства; скорочення обсягів споживання енергетичних ресурсів; формування культури «зеленого офісу»
Підтримка малого та середнього бізнесу	реалізація грантових програм: профінансовано розвиток 174 бізнесів; створено 528 робочих місць	реалізація грантових програм: конкурс бізнес-ідей "РОБИ СВОЄ" - 13,2 млн грн; конкурс мікрогрантів "Час діяти, Україно!" - 21 млн грн	членство у спільноті «Бізнес без бар'єрів»
Партнерство	Райффайзен Банк; Благодійний фонд «Повір у себе»	ДП «Укрвак МОЗ України»; «Всеукраїнський центр фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх»; Фонд імені Федора Шпиго	БФ «Майнді»; Банк "Dutch entrepreneurial development bank"
Допомога ветеранам, особам з інвалідністю, членами їх родин	підтримка ініціатив щодо розвитку власного бізнесу	адаптивний клуб для ветеранів у с. Барішівка; конкурс грантів для громад «Час діяти, Нестримні»	проєкт «Корпоративний волонтер»; проєкт «Корпоративне донорство»; програма «Реабілітація ветеранів»
Допомога внутрішньо переміщеним особам	грантова програма «Курс на незалежність»; 831+ тис. отримали гуманітарну допомогу	269530 пакунків насіння в межах благодійної акції "Посій насіння з МХП"	навчання переселенців новим професіям; підтримка проєктів, щодо створення нових робочих місць; надання фінансової підтримки; надання доступу до ресурсів для розвитку підприємництва
Забезпечення продовольчої безпеки	реалізація стратегії F2F, що спрямована на зміну існуючої продовольчої системи ЄС у бік сталої моделі; гуманітарна допомога 30 тис. т	реалізують ініціативи на розвиток аграрного сектору, підвищення якості та кількості виробництва сільськогосподарської продукції; підтримують продуктами харчування соціально вразливі верстви населення; гуманітарна допомога 2800 тис. тонн м'яса передано в громади	провідний у світі та найбільший в Україні виробник та експортер соняшникової олії
Підтримка освіти	надання стипендій та грантів; здійснення співпраці з закладами вищої освіти; створення безкоштовного онлайн-курсу КСВ	підтримка освітньої інфраструктури - 13,6 млн грн	проєкт Open Agro University, який забезпечує доступ до професійної освіти, стажувань і практик
Комунікації із громадськістю	гаряча лінія для звернень фізичних і юридичних осіб	цілодобова гаряча лінія для звернень і консультацій; телеграм-канал «Сила Ветеранів»	гаряча лінія для звернень фізичних і юридичних осіб

Джерело: складено авторами за [9, 13, 24].

Автори статті Червінська Т. та ін. [28, с. 407]. зазначають, що з початком війни і виникненні великих ризиків зростає роль

вітчизняних компаній "у волонтерстві та фінансуванні Збройних Сил України, допомозі нужденним людям, тимчасово пере-

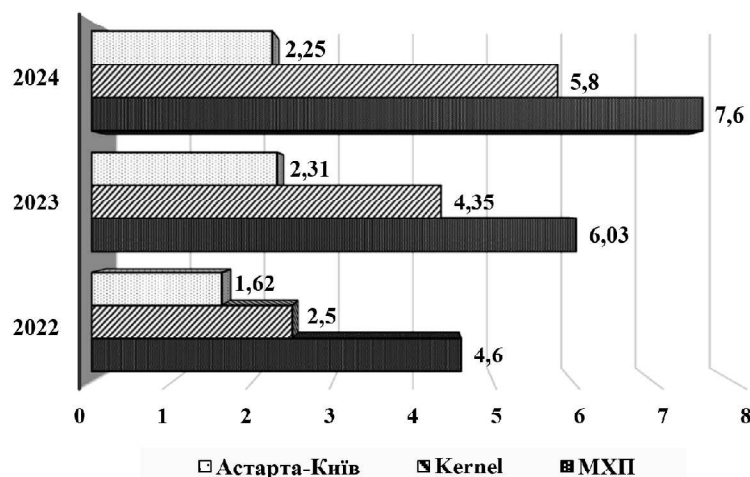


Рис. 2. Динаміка суми сплачених податків компаній за 2022–2024 рр.

Джерело: побудовано авторами за [9, 13, 24, 25].

міщенням особам та іншим постраждалим від війни".

Посилення комунікацій, соціальне єднання та орієнтація на спільні цінності допомагають стабілізувати ситуацію навіть у періоди значних потрясінь [20].

Зелена книга корпоративної соціальної відповідальності [7] акцентує увагу на тому, що соціально відповідальні практики повинні бути спрямовані як на внутрішнє середовище організації, так і на зовнішнє.

Повномасштабне вторгнення рф стало "певним каталізатором щодо розвитку соціальної відповідальності українських компаній, які переглянули свої стратегії КСВ та адаптували їх до актуальних потреб: забезпечення безпеки працівників та їх сімей, підтримка ЗСУ, постраждалих від війни та ін." [22].

Малюта А. та ін. у статті [23, с. 80] акцентують увагу на тому, що нестандартні підходи ведення бізнесу, збільшення вкладу в соціальні ініціативи — відклик бізнесу на мілітаризацію економіки, руйнування інфраструктури, постійні загрози для життя працівників. У воєнний час практики КСВ змінюють акценти — "з прибутку на допомогу та підтримку населення, збройних сил та держави". Автори статті пропонують згрупувати ініціативи КСВ за наступними напрямками:

- підтримка персоналу, забезпечення його функціональності, безпеки та соціального комфорту;
- підтримка Збройних Сил України;
- відновлення інфраструктури громад;
- гуманітарне розмінування;
- підтримка та фінансування лікування ветеранів війни, дітей і родин військовослужбовців [23, с. 87–88].

Українськими компаніями, яка активно впроваджують політику КСВ в цей складний період, інтегруючи принципи КСВ у всі аспекти своєї діяльності, є агропромисловий холдинг "Астарта-Київ", МХП та Kernel. Компанії реалізують політику сталого розвитку, здійснюють підтримку громад та концентрують зусилля на дотриманні високих стандартів етики та прозорості (табл. 2).

Досліджувані компанії очолюють рейтинг аграрних компаній платників податків (рис. 2).

Всі компанії, що досліджуються, приєдналися до Глобальної ініціативи ООН: Астарта-Київ — 2008 р., МХП — 2021 р., Kernel — 2020 р.

У 2024 р. Глобальний договір ООН в Україні провів щорічний міжнародний конкурс Partnership for Sustainability Award 2024. В категорії "Мир (Воїни світла)" переможцями оголошено МХП та Kernel, в категорії "Економічний розвиток" — Агрохолдинг "Астарта-Київ" (табл. 3).

Рішення щодо приєднання Агрохолдингу "Астарта-Київ" та МХП до Глобального договору ООН довело прагнення компаній до ведення бізнесу на засадах відповідальності та етичності. Агрохолдинг "Астарта-Київ" в умовах повномасштабного вторгнення продовжує реалізовувати КСВ-ініціативи. Це дозволяє спрямовувати зусилля компанії на підтримку співробітників, соціально незахищених верств населення, громад, суспільства та економіки України в умовах воєнного стану.

ВИСНОВКИ

Воєнний стан в Україні змінив ставлення бізнесу до соціальних ініціатив. Імплементация КСВ у корпоративні стратегії дозволяє будувати бізнес на засадах моральних та етичних

Таблиця 3. Результати участі компаній у міжнародний конкурс Partnership for Sustainability Award 2024

Виклик	Рішення	Результат
Агропромхолдинг «Астарт-Київ» Переможець у категорії «Економічний розвиток» Партнери: Федеральне Міністерство економічної співпраці та розвитку (BMZ); Німецький банк розвитку DEG; БФ «Повір у себе»		
Проблема доступу до кредитних ресурсів підприємців на фоні скорочення робочих місць, збільшення попиту на робочі місця за рахунок внутрішньопереміщених осіб. Виникнення дефіциту фінансування для продуктивних банків громад, що забезпечують допомогу вразливим категоріям, ветеранам і військовослужбовцям	У 2022 р. розпочато проєкт «Курс на Незалежність» для підтримки регіональних підприємців, місцевих громад та вразливих категорій. Орієнтація проєкту – харчова промисловість та аграрне виробництво і включає: - 3-місячне навчання від МІМ; - гранти до 20 000 € на придбання обладнання для розвитку бізнесу; - експертний супровід; - передача 10 % вартості обладнання у вигляді виробленої продукції продуктивним банкам місцевих громад; - створення трьох робочих місць; - офіційне працевлаштування та сплата податків	- Проведено 2 хвили проєкту; - отримано 730 заявок із 7 областей України; - надано 170 грантів на обладнання (до 20000 € кожен) для розвитку бізнесу; - створено 647 нових робочих місць для вразливих категорій; - 89 342 особи отримали продовольчу допомогу; - SROI (соціальна віддача на інвестиції): 1€ = 4.66 (незалежна оцінка впливу першої хвили проєкту).
МХП Переможець у категорії «Мир (Воїни світла)» Партнер: Благодійний фонд «МХП — Громаді».		
Чисельність співробітників, які зараз служать у ЗСУ, - понад 2500; Ветеранська спільнота - понад 400 осіб,	У 2023 році в межах програми реінтеграції військових та ветеранів «МХП Поруч»: - створено Центр із взаємодії з військовими та ветеранами й ветеранками для надання індивідуального супроводу та комплексної підтримки; - надано гуманітарну допомогу військовим частинам; - надано медичну, психологічну та правову допомогу до соціальної реінтеграції та професійної адаптації; - запущено цілодобову гарячу лінію для звернень і консультацій та телеграм-канал «Сила Ветеранів»; створено дієву екосистему підтримки для військових, ветеранів, ветеранок та їхніх родин у 13 областях України; - здійснено забезпечення підтримки ветеранського підприємництва, розвиток ветеранських просторів та адаптивного спорту	За результатами проєкту: - у 2023 р підтримали 16 ветеранських просторів на Київщині, Черкащині, Вінниччині та Хмельниччині; - у 2024 р. спільно з партнерами запустили п'ять хабів «Свій серед Своїх» на Львівщині; - заплановано відкриття 15 адаптивних клубів у різних громадах у межах конкурсу соціальних ініціатив «Час діяти, Нестримні»; - створено умови та надано можливості для реінтеграції та реадaptaції захисників та захисниць під час служби та на шляху повернення до цивільного життя
Kernel Переможець у категорії «Мир (Воїни світла)» Партнери: 72 ОДШБ «Чорні Запорозжці», 95 ОДШБ, 93 ОМБР «Холодний Яр»		
Підтримка поранених військовослужбовців, у тому числі мобілізованих співробітників та бійців підшефних бригад. Надання фізичної допомоги та створення середовища емоційної підтримки та вдячності з боку цивільних	Проєкт «Корпоративний волонтер»: - відвідування поранених колег та військових у шпиталях; - надання моральної підтримки; - передача спеціально підготовлених пакунків «Відновлення» (адаптивний одяг, солодощі, засоби гігієни та малюнки від дітей співробітників)	Проєкт «Корпоративний волонтер»: - відвідали понад 170 поранених військових; - об'єднали працівників компаній та їхні родини для допомоги ветеранам і оборонцям України, надаючи відчуття підтримки

Джерело: узагальнено авторами за [5].

стандартів взаємодії зі стейкхолдерами компанії як внутрішніми, так і зовнішніми, покращувати сприйняття компанії та зміцнювати її репутацію.

До початку повномасштабного вторгнення рф українські компанії почали активно впро-

ваджувати у свої стратегії соціальну відповідальність, реалізуючи ініціативи та практики КСВ. Реалізації соціальних програм сприяло покращення фінансового стану компаній, викликаного інтенсивним розвитком агровиробництва.

На реалізацію ініціатив КСВ впливає особиста моральна відповідальність власників бізнесу. Саме власниками визначається фокус соціальної відповідальності компаній та витрати на соціальні ініціативи.

Дослідження ініціатив корпоративної соціальної відповідальності Агрохолдинга "Астарта-Київ", МХП та Kernel показали, що компанії реалізують стратегії сталого розвитку, які оприлюднюються на офіційних сайтах разом із щорічними фінансовим та нефінансовим звітом за стандартами GRI.

Досліджувані компанії є лідерами українського агросектору, який у період війни демонструє високий рівень соціальної відповідальності. Компанії здійснюють допомогу ЗСУ, ветеранам та їхнім сім'ям, тимчасово переміщеним особам, громадам та реалізують освітні програми, спрямовують зусилля на забезпечення продовольчої безпеки та відновлення країни, закладаючи основу для повоєнного відновлення країни.

Перспективним напрямком є дослідження методик оцінювання ефективності впровадження корпоративної соціальної відповідальності в стратегії підприємств та визначення впливу впровадження КСВ на сприйняття компаній внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами, впливу відповідального ведення бізнесу на формування ринкової стійкості та забезпечення конкурентоспроможності.

Актуальними напрямками дослідження для аграрних формувань є оцінка впливу компанії на зовнішнє середовище, практики впровадження та підтримка існуючих екологічних програм, дослідження соціальних програм розвитку громад.

Література:

1. Antonaras A., Iacovidou M. and Dekoulou P. Developing a University CSR Framework using Stakeholder Approach: a Case Study of a Private University. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 14 (1/2), 2018. URL: <https://doi.org/10.1504/WREMSD.2018.10009040>
2. Christensen L.T, Morsing M, Thyssen O. CSR as aspirational talk. *Organization*. 2013; 20(3):372-393. URL: <https://doi.org/10.1177/1350508413478310>
3. Commission of the European Communities (2002), *Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development*, COM (2002) 347 final, Brussels.
4. Commission of the European Communities (2011), *Corporate social responsibility: a business contribution to sustainable development*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/corporate-social-responsibility-a-business-contribution-to-sustainable-development.html?fromSummary=17>
5. Connect Partnership for Sustainability Award (2024). URL: <https://drive.google.com/file/d/1sSdtFMU3SgukswzuCRZ1h9H6SEQ6apY1/view>
6. Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1—13. URL: <https://doi.org/10.1002/csr.132>
7. European Union (2005). *Green Paper on corporate social responsibility*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM:n26039&frontOfficeSuffix=%2F>
8. ISO 26000: 2010. *Guidance on social responsibility*. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en>
9. KERNEL. Сайт компанії. URL: <https://www.kernel.ua/ua/>
10. Lee, T. H. (2017). The status of corporate social responsibility research in public relations: A content analysis of published articles in eleven scholarly journals from 1980 to 2015. *Public Relations Review*, 43 (1), 211—218. URL: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.10.001>
11. Pranas Zukauskas, Jolita Vveinhardt and Regina Andriukaitiene. *Corporate Social Responsibility as the Organization's Commitment against Stakeholders, Management Culture and Corporate Social Responsibility* p. 43—62. <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.70625>
12. Visser Wayne. (2011). The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, 5 (3), pp. 7—22. URL: <https://wiley.com>
13. Агропромисловий холдинг "Астарта-Київ". Сайт компанії. URL: <https://astartaholding.com/stalyj-rozvytok/>
14. Бочарова Н. А., Федотова І.В. Дослідження КСВ як основи концепції сталого розвитку підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2020. № 36. С. 57—76.
15. Брехаря С. Етапи становлення корпоративної соціальної відповідальності українського бізнесу. *Наукові записки*. 2016. Вип. 5—6 (85—86). С.312-324, URL: https://ipend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/brecharia_etapy.pdf
16. Глобальний договір ООН в Україні. Десять принципів Глобального договору ООН. URL: <https://globalcompact.org.ua/desjat-principiv-gd-oon/>

17. Горова К. О., День Цівень. Визначення принципів корпоративної соціальної відповідальності Підприємництво та бізнес-адміністрування: сучасні тренди. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. — 345 с. URL: https://eprints.kname.edu.ua/57836/1/%D0%A1%D0%91%D0%9E%D0%A0%D0%9D%D0%98%D0%9A%20%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%B3_2021-184-188.pdf

18. Європейська комісія [Commission of the European Communities (2011), Corporate social responsibility: a business contribution to sustainable development. URL: <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/corporate-social-responsibility-a-business-contribution-to-sustainable-development.html?fromSummary=17>

19. Зибарева О. В., Вербівська Л.В. (2027) Корпоративна соціальна відповідальність в контексті сталого розвитку підприємництва. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2017. Вип. 4. С. 20—35.

20. Кульчицький І.І. (2024). Соціальна відповідальність бізнесу. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 69. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-8>

21. Лиска П.О. (2023) Управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства як фактор сталого розвитку корпоративної соціальної відповідальності. Економіка та суспільство. Вип. № 54. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-89>

22. Лучко Г.Й. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-130>

23. Малюта А., Рудан В, Кузь Т. Перспективи реалізації концепції корпоративної соціальної відповідальності бізнесу України в умовах воєнного стану. International Interdisciplinary Scientific Journal "Expert". Vol.1.Is.3, p. 79—91. URL: <https://doi.org/10.62034/2815-5300/2024-v1-i3-006>

24. МХП. Сайт компанії. <https://mhp.com.ua/uk/glorytoUkraine>

25. Наконечна А. Драйвери української економіки. Агрокомпанії, що сплатили найбільше податків у 2023-муданими компаній Forbes. 12.2024. URL: <https://forbes.ua/company/drayveri-ukrainskoi-ekonomiki-agrokompanii-shcho-splatili-naybilshe-podatkov-u-2023-mu-26012024-18776>

26. Попадюк О.В., Лучик О.І.(2019) Принципи та механізм соціальної відповідальності в умовах стратегічного управління підприємством. Інфраструктура ринку. Вип. 36, с. 235—246, с. 237.

27. Серікова О. М.(2022) Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни в Україні: національний і глобальний виміри. БІЗНЕСІНФОРМ № 6 '2022, с. 94—100. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-94-100>

28. Червінська Л., Червінська Т, Каліна І., Коваль М., Шуляр Н. (2023) Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. Том 6 (53), 2023. С. 405—416, с. 407. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4187>

29. Чубка О. М. Розвиток соціально відповідального бізнесу в Україні. С. 346—354. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/57890bb3-205e-4d13-8a11-29e72a-458b30/content>

References:

1. Antonaras, A., Iacovidou, M. and Dekoulou, P. (2018), "Developing a University CSR Framework using Stakeholder Approach: a Case Study of a Private University. World Review of Entrepreneurship", Management and Sustainable Development, vol. 14(1/2). <https://doi.org/10.1504/WREMSD.2018.10009040>

2. Christensen, L.T, Morsing, M. and Thysen, O. (2013), "CSR as aspirational talk", Organization, vol. 20 (3), pp. 372—393. <https://doi.org/10.1177/1350508413478310>

3. Commission of the European Communities (2002), Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development, COM (2002) 347 final, Brussels.

4. Commission of the European Communities (2011), "Corporate social responsibility: a business contribution to sustainable development", available at: <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/corporate-social-responsibility-a-business-contribution-to-sustainable-development.html?fromSummary=17> (Accessed 25 Feb 2025).

5. UN (2024), "Connect Partnership for Sustainability Award", available at: <https://drive.google.com/file/d/1sSdtFMU3SgukswzuCRZ1h9H6SEQ6apY1/view> (Accessed 25 Feb 2025).

6. Dahlsrud, A. (2008), "How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions", Corporate Social Responsibility and Environmental Management, vol. 15 (1), pp. 1—13. <https://doi.org/10.1002/csr.132>

7. European Union (2005), " Green Paper on corporate social responsibility ", available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISUM:n26039&frontOffice-Suffix=%2F> (Accessed 25 Feb 2025).

8. ISO (2010), "ISO 26000: 2010. Guidance on social responsibility ", available at: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en> (Accessed 25 Feb 2025).
9. KERNEL (2025), available at: <https://www.kernel.ua/ua/> (Accessed 25 Feb 2025).
10. Lee, T. H. (2017), "The status of corporate social responsibility research in public relations: A content analysis of published articles in eleven scholarly journals from 1980 to 2015", *Public Relations Review*, vol. 43 (1), pp. 211-. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.10.001>
11. Zukauskas, P. Vveinhardt, J. and Andriukaitiene, R. (2018), "Corporate Social Responsibility as the Organization's Commitment against Stakeholders", *Management Culture and Corporate Social Responsibility*, pp. 43—62. <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.70625>
12. Wayne, V. (2011), "The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business ", *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, vol. 5 (3), pp. 7—22, available at: <https://wiley.com>. (Accessed 25 Feb 2025).
13. Astarta-Kyiv (2025), available at: <https://astartaholding.com/stalyj-rozvytok/> (Accessed 25 Feb 2025).
14. Bocharova, N. A. and Fedotova, I.V. (2020), "Research on CSR as the basis of the concept of sustainable development of the enterprise", *Ekonomika transportnoho kompleksu*, vol. 36, pp. 57—76
15. Brekharia, S. (2016), "Stages of formation of corporate social responsibility of Ukrainian business", *Naukovi zapysky*, vol. 5—6 (85—86), pp. 312—324, available at: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/brecharia_etapy.pdf (Accessed 25 Feb 2025).
16. UN (2025), "The Ten Principles of the UN Global Compact", available at: <https://globalcompact.org.ua/desjat-principiv-gd-oon/> (Accessed 25 Feb 2025).
17. Horova, K. O. and Tsiven', D. (2021), "Defining the principles of corporate social responsibility", *Pidpriemnytstvo ta biznes-administruvannia: suchasni trendy [Entrepreneurship and business administration: current trends]*, KhNUMH im. O. M. Beketova, Kharkiv, Ukraine, available at: https://eprints.kname.edu.ua/57836/1/%D0%A1%D0%91%D0%9E%D0%A0%D0%9D%D0%98%D0%9A%20%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%B3_2021-184-188.pdf (Accessed 25 Feb 2025).
18. Commission of the European Communities (2011), "Corporate social responsibility: a business contribution to sustainable development", available at: <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/corporate-social-responsibility-a-business-contribution-to-sustainable-development.html?fromSummary=17> (Accessed 25 Feb 2025).
19. Zybarena, O. V. and Verbivs'ka, L.V. (2027), "Corporate social responsibility in the context of sustainable business development", *Visnyk Chernivets'koho torhovel'no-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky*, vol. 4, pp. 20—35.
20. Kul'chyts'kyj, I.I. (2024), "Business social responsibility", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 69. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-8>
21. Lyska, P.O. (2023), "Management of the corporate social responsibility of the enterprise as a factor of sustainable development", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 54. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-89>
22. Luchko, H.J. (2024), "Social responsibility of business in Ukraine", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-130>
23. Maliuta, L., Rudan, V. and Kuz', T. (2024), *International Interdisciplinary Scientific Journal "Expert"*, Vol.1, no. 3, pp. 79—91. <https://doi.org/10.62034/2815-5300/2024-v1-i3-006>
24. MHP (2025), available at: <https://mhp-com.ua/uk/glorytoUkraine> (Accessed 25 Feb 2025).
25. Nakonechna, A. (2024), "Drivers of the Ukrainian economy. Agricultural companies that paid the most taxes in 2023", available at: <https://forbes.ua/company/drayveri-ukrainskoi-ekonomiki-agrokompanii-shcho-splatili-naybilshepodatkov-u-2023-mu-26012024-18776> (Accessed 25 Feb 2025).
26. Popadiuk, O.V. and Luchyk, O.I. (2019), "Principles and mechanism of social responsibility in the context of strategic enterprise management", *Infrastruktura rynku*, vol. 36, pp. 235—246.
27. Serikova, O. M. (2022), "Corporate Social Responsibility of Business in the Context of War in Ukraine: The National and Global Dimensions", *Biznesinform*, vol. 6, pp. 94—100. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-94-100>
28. Chervins'ka, L., Chervins'ka, T, Kalina, I., Koval', M. and Shuliar, N. (2023), "Social responsibility of business in times of war", *Finansovokredytna diial'nist': problemy teorii ta praktyky*, vol. 6 (53), pp. 405—416. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4187>
29. Chubka, O. M. (2024), "Development of socially responsible business in Ukraine", available at: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/57890bb3-205e-4d13-8a11-29e72a-458b30/content> (Accessed 25 Feb 2025).

Стаття надійшла до редакції 07.03.2025 р.