

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 8.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.39>**

**УДК 005.35:631.11**

*I. Б. Яців,*

*д. е. н., професор, професор кафедри підприємництва та торгівлі,  
Львівський національний університет ветеринарної медицини та  
біотехнологій імені С. З. Гжицького*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2370-6351>*

*П. А. Кушка,*

*аспірант, Львівський національний університет ветеринарної медицини та  
біотехнологій імені С. З. Гжицького*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4190-8747>*

## **ОЦІНКА СЕРЕДОВИЩА РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*I. Yatsiv,*

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of  
Entrepreneurship and Trade, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary  
Medicine and Biotechnologies of Lviv*

*P. Kushka,*

*Postgraduate student, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary  
Medicine and Biotechnologies of Lviv*

## **ASSESSMENT OF THE ENVIRONMENT FOR DEVELOPING SOCIAL RESPONSIBILITY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES**

*Викладено результати дослідження середовища розвитку соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств в Україні. Розглянуто основні чинники, що формують зовнішнє та внутрішнє середовище функціонування сільськогосподарських підприємств і впливають на формування відносин соціальної відповідальності. Зазначено основні елементи інституційного середовища розвитку соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств. Здійснено PEST-аналіз зовнішнього середовища розвитку соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств. У рамках PEST-аналізу виділені позитивні (стимулюючі) та негативні (стримуючі) чинники розвитку соціальної відповідальності. Відзначено високі суспільні очікування щодо участі аграрного бізнесу у вирішенні соціальних проблем сільських територій, екологізації сільськогосподарського виробництва.*

*При дослідженні внутрішнього середовища розвитку соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств розглянули характеристики основних його складових: фінансових ресурсів, організаційної структури, кадрового потенціалу, репутаційної політики, технічного рівня. Досліджували залежність цих характеристик від розмірів сільськогосподарських підприємств. Зроблено висновок про прямий зв'язок між внутрішнім потенціалом сільськогосподарських підприємств щодо розвитку практик соціальної відповідальності і їхніми розмірами. Наведені результати SWOT-аналізу середовища розвитку соціальної відповідальності для різних за розмірами сільськогосподарських підприємств. Встановлено, що середовище розвитку соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств України має сильні внутрішні сторони (традиції взаємодопомоги, впровадження стандартів) і значний зовнішній потенціал, пов'язаний з євроінтеграційними процесами, високим ринковим попитом на агропродовольчу продукцію, можливостями грантового фінансування соціальних проєктів. Для використання цих можливостей потрібно*

*подолати слабкі сторони (прогалини в законодавчій базі, брак знань) і мінімізувати загрози, серед яких економічна і політична нестабільність, глобальні виклики.*

*This paper presents the results of a study on the environment for the development of social responsibility in agricultural enterprises in Ukraine. The main factors shaping the internal and external environments, and influencing the formation of social responsibility relationships, were considered. The key elements of the institutional environment fostering social responsibility were identified. The importance of volunteering as a social factor in its promotion was emphasised. A PEST analysis of the external environment was carried out to assess the development of social responsibility in agricultural enterprises. The analysis identified both positive (stimulating) and negative (restraining) factors. It was noted that there are high public expectations regarding the participation of agribusiness in solving social problems in rural areas and in making agricultural production more environmentally sustainable.*

*In the course of the present study, the internal environment for the development of social responsibility in agricultural enterprises was examined, with particular reference to the characteristics of its main components, namely financial resources, organisational structure, human resources, reputation management, and technical level. The impact of enterprise size on these characteristics was investigated. The findings indicate a direct relationship between the internal potential of agricultural enterprises to implement social responsibility practices and their size. The results of a SWOT analysis of the social responsibility development environment for agricultural enterprises of various sizes were presented. It was established that the environment for developing social responsibility among Ukrainian agricultural enterprises has strong internal aspects, such as traditions of mutual assistance and the implementation of standards, as well as significant external potential related to European integration processes, high market demand for agri-food products, and opportunities for grant*

*financing of social projects. In order to take advantage of these opportunities, the following must be overcome or minimised: weaknesses (such as gaps in the legislative framework and a lack of knowledge), and threats, including economic and political instability and global challenges.*

**Ключові слова:** *соціальна відповідальність, сільськогосподарські підприємства, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, розмір підприємства, PEST-аналіз, SWOT-аналіз.*

**Keywords:** *social responsibility, agricultural enterprises, external environment, internal environment, enterprise size, PEST analysis, SWOT analysis.*

**Постановка проблеми.** Соціальна відповідальність підприємства є концепцією, яка передбачає, що дії суб'єкта господарювання повинні узгоджуватися з очікуваннями та інтересами його оточення (всіх категорій стейкхолдерів) і суспільства загалом. Йдеться про добровільне рішення суб'єкта орієнтуватися на дотримання високих стандартів операційної та виробничої діяльності, мінімізацію шкідливого впливу на навколишнє природне середовище, створення довіри між бізнесом, суспільством і державою [12].

Впровадження відносин соціальної відповідальності набуває поширення у світовій та вітчизняній практиці. Все більше суб'єктів господарювання, як великих компаній, так і невеликих локальних бізнесів, орієнтуються на стратегії, що передбачають повніше реагування на потреби власного персоналу, покупців їхньої продукції та інших ділових партнерів, населення, врахування вимог екологічної безпеки. Впровадження засад соціальної відповідальності актуальне й для сільськогосподарських підприємств, зважаючи на їхню роль у формуванні продовольчої безпеки країни, забезпеченні соціально-економічного розвитку сільських територій, враховуючи їхній вплив на довкілля, прагнення закріпитися на світових

агропродовольчих ринках, у тому числі країн Європейського Союзу, де соціально відповідальна діяльність розглядається як норма у веденні бізнесу.

Чимало українських підприємств, у тому числі сільськогосподарських, демонструють дії, що їх можна розглядати як практику втілення засад соціальної відповідальності. Однак загалом рівень залучення бізнесу до реалізації соціальних проєктів можна оцінити як недостатній [12]. Для з'ясування перспектив розвитку відносин соціальної відповідальності у сфері аграрного виробництва потрібно оцінити середовище функціонування сільськогосподарських підприємств з точки зору впливу окремих його чинників на запровадження соціальних практик.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідники розглядають систему чинників, які впливають на формування соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств України. Пахуча Е. та Пономарьова М. поділяють ці чинники на внутрішні і зовнішні, конкретизують їх перелік [11, с. 356-357]. Лункіна Т. виділяє серед них економічні, екологічні, соціальні, духовні чинники, а також розглядає економічні, кадрові, екологічні, соціальні складові соціальної відповідальності, внутрішні та зовнішні аспекти їх формування [6, с. 391, 393]. Зінчук Т. та Левківський Є. розглядають обставини, що впливають на розвиток соціальної відповідальності в аграрному секторі України [4, с. 45] і є, по суті, чинниками зовнішнього середовища її формування. Дюк А. звертає увагу на те, що сільськогосподарські товаровиробники залучені до процесів забезпечення соціально-економічного розвитку сільських територій, виконують важливу роль як сектор зайнятості, взаємодіють із зовнішнім природним середовищем [3, с. 15]. Нагорний В. та Козлова Н. розглядають зв'язок соціальної відповідальності з технологічними чинниками розвитку аграрного виробництва, зокрема з модернізацією виробничих потужностей підприємств [10, с. 35]. Гудзинський О. та Судомир С. подають розгорнутий перелік складових соціальної відповідальності підприємницьких структур, зокрема й аграрних [1, с. 212], які можна розглядати як точки взаємодії підприємств із

середовищем формування соціальної відповідальності. До найвагоміших чинників, що спонукають сільськогосподарські підприємства впроваджувати відносини соціальної відповідальності, дослідники відносять моральні спонукання керівників і власників підприємств [5, с. 88; 11, с. 359].

Малік М., Мамчур В. та Шпикуляк О. досліджували інституційне середовище соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств, розглядаючи особливості прояву цієї відповідальності окремо для малих і середніх та для великих підприємств галузі [7, с. 8]. Учені відзначають високий рівень соціальної відповідальності у великих сільськогосподарських підприємствах та проблеми з прийняттям принципів соціальної відповідальності у малих і середніх підприємствах [7, с. 13; 15, с. 259].

Дослідники вказують на труднощі, що гальмують розвиток соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств [6, с. 396; 8, с. 64-65; 10, с. 36; 11, с. 354; 13, с. 126]. Вони пов'язані з фінансовими проблемами агровиробників, що обмежують виділення ними коштів на реалізацію соціальних проєктів, недосконалою нормативно-правовою базою, браком інформації та досвіду та ін. Зараз на процеси впровадження відносин соціальної відповідальності справляють помітний вплив воєнні дії на території України [2, с. 69].

Водночас у наукових публікаціях недостатньо уваги приділено систематизації та узагальненню інформації про середовище розвитку соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств з урахуванням поточного стану і перспектив розвитку аграрного сектора України.

**Постановка завдання.** Метою статті є встановлення основних характеристик середовища розвитку соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Середовище розвитку будь-якого явища чи процесу – це сукупність чинників, умов, обставин, під впливом яких явище або процес зазнають змін. Середовище функціонування

сільськогосподарського підприємства, а отже, й середовище розвитку його соціальної відповідальності, можна поділити на зовнішнє та внутрішнє.

Зовнішнє середовище розвитку соціальної відповідальності – це сукупність чинників та умов, які виникають поза межами підприємств і сприяють поширенню практик соціальної відповідальності або гальмують цей процес. Це середовище включає правові, економічні, інституційні, соціокультурні та інформаційні складові, які взаємодіють між собою і визначають умови для інтеграції соціальної відповідальності в господарську діяльність суб'єктів бізнесу. Внутрішнє середовище розвитку соціальної відповідальності підприємства – це сукупність внутрішніх характеристик та особливостей функціонування конкретного суб'єкта господарювання, які впливають на його готовність, здатність і зацікавленість впроваджувати та розвивати практики соціальної відповідальності.

Розвиток соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств є результатом динамічної взаємодії чинників зовнішнього і внутрішнього середовища. Ця взаємодія має синергетичний ефект: сприятливе зовнішнє середовище стимулює позитивні внутрішні зміни на рівні підприємства, а зрілі внутрішні практики соціальної відповідальності формують стійке позитивне середовище для розвитку соціальної відповідальності бізнесу на вищих організаційних рівнях.

Однією з вирішальних умов формування соціальної відповідальності є нормативно-правова база – сукупність законодавчих, підзаконних та міжнародних нормативних актів, які визначають правові засади реалізації соціально відповідальної діяльності підприємств. Аналізуючи правове середовище розвитку соціальної відповідальності підприємств, у тому числі сільськогосподарських, зазначимо, що в Україні зараз немає нормативно-правового акту, який би формував єдину правову підставу розвитку практик соціальної відповідальності, регламентував усі аспекти її реалізації за ключовими напрямками. З іншого боку, соціальна відповідальність бізнесу, в тому числі й сільськогосподарських підприємств, ґрунтується на широкому

спектрі документів національного законодавства, які окреслюють етичні, соціальні та екологічні зобов'язання суб'єктів підприємницької діяльності. Погоджуємося з Г. Миськів та О. Коломійцем, які вважають, що національні нормативні документи встановлюють необхідні рамки для відповідальної практики суб'єктів бізнесу, підкреслюючи важливість інтеграції соціальної відповідальності у стратегії їхнього розвитку [9, с. 81]. Варто також відзначити, що за результатами проведеного нами опитування керівників сільськогосподарських підприємств Львівської області певну проблему у відсутності нормативних документів, які б заохочували до впровадження практик соціальної відповідальності, вбачають 20% респондентів [14, с. 292].

Інституційне середовище розвитку соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств формує мережа інститутів (організацій, структур), які підтримують розвиток соціальної відповідальності, визначають умови для реалізації практик соціальної відповідальності. Основними елементами цього середовища є:

- міжнародні організації, які впроваджують і поширюють ідею сталого розвитку, частиною якого є соціальна відповідальність бізнесу, здійснюють організаційну, консалтингову та фінансову підтримку реалізації проєктів сталого розвитку;

- державні органи влади, які розробляють стратегії, впроваджують політику розвитку соціальної відповідальності бізнесу, здійснюють нагляд за дотриманням екологічних, соціальних і етичних норм ведення підприємницької діяльності;

- органи місцевого самоврядування, які є основними партнерами аграрного бізнесу щодо реалізації локальних соціальних проєктів, зокрема спрямованих на розвиток сільських територій;

- освітні й наукові установи, які поширюють знання про соціальну відповідальність бізнесу, науково обґрунтовують екологічні, соціальні та етичні стандарти ведення аграрного бізнесу, розробляють механізми їх імплементації на практиці тощо;

- громадські організації та професійні об'єднання, які здійснюють інформаційну, правову, освітню, дорадчу підтримку соціальної відповідальності, впливають на формування, реалізацію і моніторинг практик соціальної відповідальності;

- суб'єкти господарювання, які добровільно реалізують практики соціальної відповідальності, формують і публікують нефінансову звітність про відповідну діяльність, дотримуються екологічних, соціальних та етичних правил ведення бізнесу.

Аналізуючи економічні умови, в яких формуються відносини соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств, відзначимо негативний вплив високого рівня інфляції та економічної нестабільності в країні. В умовах економічної невизначеності зростає ризикованість підприємництва, у тому числі аграрного, а високий рівень інфляції зумовлює здорожчання матеріально-технічних ресурсів, збільшує собівартість виробництва, знижує рівень прибутковості сільгоспвиробників. У періоди криз бізнес переорієнтовує ресурси на забезпечення операційної діяльності, скорочуючи витрати, пов'язані з реалізацією практик соціальної відповідальності, які сприймаються як другорядні.

Важливим елементом середовища розвитку соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств є соціальна його складова – сукупність демографічних, культурних, освітніх і суспільних чинників, які формують взаємодію сільськогосподарських підприємств із їхніми працівниками, сільськими громадами, діловими партнерами. Вплив цих чинників на розвиток соціальної відповідальності проявляється перш за все у формуванні запитів суспільства щодо практик соціальної відповідальності. Очікуваною є участь бізнесу в програмах, які передбачають підтримку сільських громад, створення робочих місць, надання соціальних послуг. Розвиток громадянського суспільства є чинником зростання суспільних очікувань щодо прозорості бізнесу. Популяризація екологічної складової збільшує запити місцевих громад щодо ощадливого використання природних ресурсів,

зменшення шкідливих викидів у атмосферне повітря, збереження водних, земельних і лісових ресурсів, захист локального біорізноманіття. З іншого боку, складна соціальна ситуація разом із низьким рівнем розвитку інфраструктури сільських територій створюють додатковий тиск на аграрний бізнес, вимагаючи від нього відповідних витрат.

Аналізуючи соціальні чинники розвитку соціальної відповідальності, слід звернути увагу на волонтерство як одну із форм реалізації соціально відповідальних практик. Роль волонтерства особливо зростає в період соціально-економічних криз, як, наприклад, війна в Україні, коли бізнес стає активним партнером держави та громад у вирішенні гуманітарних і соціальних проблем. Великі агрохолдинги зазвичай створюють корпоративні волонтерські фонди, які долучаються до постачання гуманітарної допомоги, підтримки ЗСУ, допомоги переселенцям та постраждалим громадам. Сільськогосподарські підприємства із скромнішими фінансовими можливостями організовують волонтерські центри для реалізації проєктів меншого масштабу.

Позитивний вплив волонтерства на розвиток соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств проявляється в тому, що:

- волонтерські ініціативи сприяють посиленню соціальної ролі бізнесу в суспільстві. Компанії, що активно долучаються до волонтерських програм, демонструють готовність брати участь у розв'язанні нагальних суспільних проблем, підтримувати соціально вразливі категорії населення та забезпечувати розвиток місцевих громад;

- корпоративне волонтерство сприяє формуванню ціннісно орієнтованої організаційної культури. Залучення працівників до соціальних ініціатив підвищує рівень їхньої згуртованості, розвиває командну роботу, зміцнює лояльність персоналу та формує позитивний психологічний клімат в організації;

- волонтерські програми мають потужний репутаційний ефект, оскільки посилюють довіру суспільства до бізнесу, підвищують його привабливість для інвесторів і партнерів.

Каталізатором розвитку соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств є також низка технологічних чинників. Сучасний рівень розвитку біотехнологій, автоматизації бізнес-процесів, діджиталізації виробництва та цифровізації системи управління, впровадження інновацій забезпечують екологічну стійкість аграрного бізнесу, підвищення якості та безпечності сільськогосподарської продукції, прозорість і етичність бізнесу, а також соціальний розвиток сільських громад через адаптивну кадрову політику та навчання персоналу. Поруч з тим, слід відзначити високу вартість сучасних технологічних рішень і низьку їх доступність для малих сільськогосподарських підприємств.

Зовнішнє середовище розвитку соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств формують чинники, які мають позитивний ефект – стимулятори, та стримуючі чинники, які формують бар'єри на шляху розвитку соціальної відповідальності аграрного бізнесу. Основні з них наведені в табл. 1, яка відображає результати PEST-аналізу зазначеного середовища.

За результатами PEST-аналізу можна зробити висновок, що загалом середовище формування соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств характеризується поєднанням значного потенціалу розвитку та низки зовнішніх і внутрішніх викликів, зумовлених військовою агресією, політичною нестабільністю, економічними ризиками та технологічним розривом між великими й малими виробниками. Слід відзначити позитивні передумови завдяки зростаючому суспільному запиту на соціально відповідальний бізнес, міжнародній підтримці та активному впровадженню інноваційних рішень у аграрному секторі.

Зовнішнє середовище розвитку соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств – це умови, явища та процеси, під

впливом яких реалізуються практики соціальної відповідальності. Зазвичай воно генерує однакові умови розвитку соціальної відповідальності для всіх суб'єктів господарської діяльності. Проте, виходячи із внутрішніх умов окремого підприємства, дія та сила впливу зовнішніх чинників на розвиток соціальної відповідальності цього суб'єкта індивідуалізуються.

**Таблиця 1. PEST-аналіз зовнішнього середовища розвитку соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств**

| Елементи середовища розвитку соціальної відповідальності | Позитивні чинники (стимулюючі)                                                                                                                                                     | Негативні чинники (стримуючі)                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (Р) Політико-правове середовище                          | Державні програми підтримки аграрного сектору економіки.<br>Децентралізація та розвиток територіальних громад.<br>Міжнародні програми підтримки соціальної відповідальності.       | Політична нестабільність і воєнні ризики.<br>Відсутність уніфікованого закону про соціальну відповідальність.<br>Корупційні ризики.                                                |
| (Е) Економічне середовище                                | Високий експортний потенціал аграрного сектору економіки.<br>Гранти та інвестиції для соціальних проєктів.<br>Попит на високоякісну агро-продовольчу продукцію, зокрема органічну. | Високі темпи інфляції, девальвація гривні.<br>Зростання собівартості виробництва, диспаритет цін в умовах воєнного стану.<br>Низька доступність кредитів для малих агровиробників. |
| (S) Соціальне середовище                                 | Запит громад на соціальну відповідальність бізнесу.<br>Роль репутації та іміджу для аграрних компаній.<br>Потреба у розвитку інфраструктури сільських територій.                   | Демографічна криза, у т.ч. міграція молоді.<br>Недостатній рівень соціальних послуг у селах.<br>Нерівномірний соціально-економічний розвиток регіонів.                             |
| (Т) Технологічне середовище                              | Впровадження технологій точного землеробства, автоматизація бізнес-процесів.<br>Цифровізація та біотехнології.<br>Розвиток органічного виробництва.                                | Висока вартість технологічних інновацій.<br>Брак кваліфікованих фахівців для роботи з новими технологіями.                                                                         |

*Джерело: сформовано авторами*

Внутрішнє середовище розвитку соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств визначається їхнім фінансовим

потенціалом, рівнем організаційної та корпоративної культури, технологічного розвитку, стратегічними пріоритетами та управлінськими підходами. Це середовище охоплює чинники, що залежать від діяльності конкретного сільськогосподарського підприємства і визначають його здатність реалізовувати соціально орієнтовані програми.

Так, фінансовий потенціал визначає можливості підприємства щодо фінансування соціальних і екологічних проєктів, програм розвитку місцевих громад, підтримки освітніх ініціатив за рахунок власних чи залучених коштів. Зазвичай фінансовий потенціал розвитку соціальної відповідальності корелює із розміром підприємства: чим більше сільськогосподарське підприємство за розмірами, тим вищим є рівень його фінансових можливостей реалізації практик соціальної відповідальності.

Важливу роль у розвитку організаційної корпоративної культури та формуванні етичних стандартів підприємства відіграє кадровий потенціал. Від рівня кваліфікації та вмотивованості працівників залежить реалізація волонтерських програм, освітніх заходів та внутрішніх соціальних проєктів. Окрім того, орієнтована на цінності сталого розвитку організаційна культура підприємства суттєво підсилює ефективність соціально відповідальних ініціатив.

Що стосується рівня технологічного розвитку, то впровадження сучасних інноваційних рішень в основні бізнес-процеси є запорукою зниження негативного впливу на довкілля, підвищення ефективності виробництва. Використання сучасних технологій у сільському господарстві дає можливість підприємствам позиціонувати себе як соціально та екологічно відповідальних суб'єктів господарювання. Організаційно-управлінський потенціал характеризує здатність сільськогосподарського підприємства інтегрувати соціальну відповідальність у бізнес-стратегію, розробляти цільові програми та забезпечувати системний моніторинг соціального впливу.

Загалом внутрішній потенціал великих сільськогосподарських підприємств щодо розвитку практик соціальної відповідальності набагато вищий порівняно з середніми і малими підприємствами (табл. 2). Великі підприємства володіють значними фінансовими ресурсами, розвинутою корпоративною структурою, в якій присутні відділи, що опікуються відповідною діяльністю, з висококваліфікованими спеціалістами. Такі підприємства публікують нефінансову звітність, впроваджують ESG-стратегії, цілеспрямовано працюють над підвищенням власної репутації. Проте інколи соціальні програми великих сільськогосподарських підприємств орієнтовані на PR-ефект, а не на усвідомлений сталий довгостроковий розвиток.

**Таблиця 2. Характеристики внутрішнього середовища розвитку соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств залежно від їхніх розмірів**

| Елемент середовища      | Великі підприємства                                                                       | Середні підприємства                                                                          | Малі підприємства                                                                        |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Фінансові ресурси       | Потужні фінансові можливості для масштабних соціальних проєктів.                          | Обмежені бюджети, реалізація локальних соціальних ініціатив.                                  | Дуже обмежені ресурси, підтримка переважно через одноразові акції.                       |
| Організаційна структура | Спеціалізовані відділи, які курують соціальну відповідальність або благодійні фонди.      | Соціальні ініціативи координуються керівництвом без спеціальних структур.                     | Рішення приймають власники, які виконують функції управління                             |
| Кадровий потенціал      | Висококваліфіковані працівники, системні програми навчання та корпоративне волонтерство.  | Кадровий потенціал середній, волонтерство переважно у співпраці з громадськими організаціями. | Обмежений кадровий склад, відсутність програм навчання щодо соціальної відповідальності. |
| Репутаційна політика    | Активне формування іміджу, публікація нефінансової звітності, впровадження ESG-стратегій. | Обмежене формування репутаційного капіталу на локальному рівні.                               | Репутація формується на основі безпосереднього контакту з громадою.                      |
| Технологічний рівень    | Високий рівень автоматизації, використання інновацій для підвищення сталості.             | Часткове використання сучасних технологій та інновацій.                                       | Технологічні інновації обмежені через нестачу коштів.                                    |

*Джерело: сформовано авторами*

Що стосується середніх за розмірами сільськогосподарських підприємств, то їхній бюджет соціальної відповідальності є порівняно обмеженим. В організаційній структурі цих підприємств немає спеціалізованих відділів соціальної відповідальності, а в персоналі загалом – відсутні працівники, що займаються вирішенням соціальних питань. Обмеженість фінансових ресурсів сповільнює використання результатів технологічного прогресу в якості інструментів соціальної відповідальності. Також середні, які і малі підприємства, не ведуть системної соціальної звітності та не реалізують довгострокових соціальних програм.

Малі сільськогосподарські підприємства зазвичай максимально наближені до сільських громад, орієнтуються в їхніх соціальних запитах, проте обмежені у фінансових та кадрових ресурсах щодо впровадження практик соціальної відповідальності. Для таких підприємств характерний брак коштів на впровадження сучасних технологій. У них відсутній системний підхід до розвитку соціальної відповідальності.

Взаємозв'язок зовнішніх і внутрішніх чинників розвитку соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств полягає в тому, що зовнішнє середовище визначає умови, надає стимули та, певною мірою, ресурси для реалізації практик соціальної відповідальності, у той час як від внутрішнього середовища залежить адаптивність підприємства до зовнішніх умов, його здатність генерувати і спрямовувати необхідні ресурси із власних джерел на досягнення цілей сталого розвитку. Узагальнення щодо дії внутрішніх і зовнішніх чинників як середовища розвитку соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств в Україні подано в табл. 3. Зважаючи на суттєві відмінності в можливостях і пріоритетах сільськогосподарських підприємств залежно від їхніх розмірів, результати SWOT-аналізу викладені в розрізі трьох груп суб'єктів господарювання – великих, середніх і малих.

**Таблиця 3. SWOT-аналіз середовища розвитку соціальної  
відповідальності сільськогосподарських підприємств України**

| SWOT               | Великі підприємства                                                                                                                                          | Середні підприємства                                                                                                                                                 | Малі підприємства                                                                                                                                                           |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| S (Сильні сторони) | Значні фінансові ресурси. Розвинена організаційна структура. Наявність стратегії корпоративної СВ. Впровадження міжнародних стандартів (ESG, GRI).           | Гнучкість та адаптивність до локальних потреб громад. Тісний контакт із місцевими стейкхолдерами. Достатній кадровий потенціал для базових ініціатив.                | Прямий контакт з місцевими громадами. Швидке реагування на потреби населення. Висока соціальна інтеграція на локальному рівні.                                              |
| W (Слабкі сторони) | Ризик сприйняття соціальної відповідальності як інструменту PR. Негативні екологічні наслідки високої концентрації виробництва. Високі витрати на звітність. | Обмежений бюджет для масштабних проєктів і програм. Відсутність формалізованих стратегій корпоративної СВ. Сезонні коливання фінансових можливостей.                 | Доволі обмежені фінансові ресурси. Відсутність системного підходу до корпоративної СВ. Низький рівень технологічної інноваційності.                                         |
| O (Можливості)     | Участь у міжнародних грантах та ESG-програмах. Лідерство в асоціаціях галузі. Розширення партнерств із громадами та донорами, у т. ч. зарубіжними.           | Співпраця з місцевими органами влади. Створення регіональних кластерів соціальної відповідальності. Використання цифрових платформ для просування соціальних програм | Підтримка з боку місцевих громад, донорів. Поширення соціальних практик через участь у кооперації. Доступ до навчальних програм, тренінгів. Використання послуг дорадників. |
| T (Загрози)        | Макроекономічна нестабільність. Регуляторний тиск та зростаючі вимоги. Репутаційні ризики у разі невиконання обіцянок.                                       | Конкуренція з великими компаніями. Нестабільність цін на агропродукцію. Обмежений доступ до міжнародного фінансування.                                               | Ризики банкрутства в кризових умовах. Нестача інвестицій для реалізації соціальних проєктів. Висока залежність від державної підтримки.                                     |

*Джерело: сформовано авторами*

Окремі з наведених у табл. 3 характеристик стосуються не тільки визначеної групи підприємств за їхніми розмірами. Наприклад, використання цифрових платформ для просування соціальних програм можуть практикувати не лише середні за розмірами підприємства, а й малі та великі. Пріоритет при заповненні матриці SWOT-аналізу надавали тим позиціям, для яких відповідні характеристики (обставини) проявляються найпомітніше.

За результатами SWOT-аналізу встановлено, що середовище розвитку соціальної відповідальності вітчизняних сільськогосподарських підприємств має сильні внутрішні основи (традиції взаємодопомоги, перші впровадження стандартів) і значний зовнішній потенціал, пов'язаний з євроінтеграційними процесами України, високим ринковим попитом на агропродовольчу продукцію, можливостями залучення грантового фінансування соціальних проєктів. Однак для максимального використання цих можливостей потрібно подолати слабкі сторони (прогалини в законодавчій базі, брак знань) і мінімізувати загрози, серед яких економічна і політична нестабільність, глобальні виклики.

**Висновки.** Розвиток відносин соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств відбувається під впливом великої кількості різнонаправлених за вектором впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища. Важкі умови воєнного стану ускладнюють розвиток підприємницької діяльності, звужують можливості фінансування соціальних проєктів. Та вони ж стали потужним стимулом для розвитку волонтерської діяльності. Зростають суспільні очікування щодо участі аграрного бізнесу у вирішенні соціальних проблем сільських територій, екологізації сільськогосподарського виробництва. Певний стимулюючий вплив на розвиток соціальної відповідальності справляють технологічні чинники, які стосуються діджиталізації господарських процесів, розвитку біотехнологій.

Внутрішнє середовище розвитку соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств визначається їхнім фінансовим потенціалом, рівнем організаційної та корпоративної культури, технологічного розвитку. Внутрішній потенціал сільськогосподарських підприємств щодо розвитку практик соціальної відповідальності перебуває у прямій залежності від їхніх розмірів. Та і малі за розмірами сільгоспвиробники відзначаються характеристиками, які дають їм змогу успішно впроваджувати практики соціальної відповідальності.

## Література

1. Гудзинський О. Д., Судомир С. М., Соціальна відповідальність бізнесової діяльності в аграрному секторі економіки. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2018. № 3. С. 211-218.
2. Дранус Л. С. Управління аграрними підприємствами на засадах соціальної відповідальності. *Агросвіт*. 2024. № 16. С. 66-70.
3. Дюк А. А. Соціальна відповідальність у розвитку сільськогосподарських підприємств: значення і аспекти оцінки. *Агросвіт*. 2020. № 5. С. 11-16.
4. Зінчук Т. О., Левківський Є. В. Корпоративна соціальна відповідальність вертикально інтегрованих структур аграрного бізнесу як умова сталого розвитку. *Економіка АПК*. 2019. № 1. С. 39-49.
5. Копішинська К. О., Грабина А. Ю. Управління соціальною відповідальністю аграрних підприємств в умовах міжнародної трансформації бізнесу. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 24. С. 85-92.
6. Лункіна Т. І. Формування соціальної відповідальності суб'єктів аграрного сектора економіки: концептуальні підходи. *Проблеми економіки*. 2020. № 2. С. 389-396.
7. Малік М. Й., Мамчур В. А., Шпикуляк О. Г. Інституціональне середовище та формування соціальної відповідальності аграрних підприємств. *Економіка АПК*. 2017. № 12. С. 5-13.
8. Миколенко І. Г. Механізм соціальної відповідальності суб'єктів аграрного бізнесу. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2017. № 4. С. 62-72.
9. Миськів Г. В., Коломієць О. Л. Нормативно-правові засади корпоративної соціальної відповідальності. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 80-85.

10. Нагорний В. В., Козлова Н. О. До питання формування корпоративної соціальної відповідальності на сільськогосподарських підприємствах. *Сучасні питання економіки і права*. 2018. Вип. 2. С. 32-39.

11. Пахуча Е. В., Пономарьова М. С. Соціальна відповідальність аграрних підприємств: сучасний стан, проблеми і тенденції розвитку. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2018. № 4. С. 350-361.

12. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 січня 2020 р. № 66-р / Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-r#Text> (дата звернення: 04.06.2025).

13. Пуртов В. Ф., Деркач О. В. Оцінка дієвості механізмів управління соціальною відповідальністю суб'єктів аграрного виробництва. *Причорноморські економічні студії*. 2022. Вип. 76. С. 123-128.

14. Яців І. Б., Кушка П. А. Особливості формування соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств Львівської області. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3. С. 288-295.

15. 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*. 2023. Vol. 9. Iss. 5. P. 252-260.

## References

1. Hudzynskyi, A.D. and Sudomyr, S.M. (2018), "Social responsibility of business activity in the agrarian sector of the economy", *Visnyk KhNAU. Serii: Ekonomichni Nauky*, vol. 3, pp. 211-218.

2. Dranus, L.S. (2024), "Management of agricultural enterprises on the basis of social responsibility", *Agrosvit*, vol. 16, pp. 66-70.

3. Diuk, A.A. (2020), "Social responsibility in the development of agricultural enterprises: values and aspects of assessment", *Agrosvit*, vol. 5, pp. 11-16.

4. Zinchuk, T.O. and Levkivskyi, Ye.V. (2019), "Corporate social responsibility of vertically integrated entities as a condition of sustainable development", *Ekonomika APK*, vol. 1, pp. 39-49.

5. Kopishynska, K.O. and Hrabyna, A.Yu. (2022), "Management of social responsibility of agricultural enterprises in the conditions of international business transformation", *Ekonomichnyi visnyk NTUU "Kyivskyi politekhnichnyi instytut"*, vol. 24, pp. 85-92.

6. Lunkina, T.I. (2020), "Formation of corporate social responsibility in the agricultural sector: conceptual approaches", *Problemy ekonomiky*, vol. 2, pp. 389-396.

7. Malik, M.Y. Mamchur, V.A. and Shpykuliak, O.H. (2017), "Institutional environment and forming of social responsibility in agrarian enterprises". *Ekonomika APK*, vol. 12, pp. 5-13.

8. Mykolenko, I.H. (2017), "The mechanism of social responsibility of subjects of agrarian business", *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky*, vol. 4, pp. 62-72.

9. Myskiv, G.V. and Kolomiets, O.L. (2025), "Legal framework for corporate social responsibility", *Ekonomichnyi prostir*, vol. 197, pp. 80-85.

10. Nahornyi, V.V. and Kozlova, N.O. (2018), "To question of forming corporate social responsibility at agricultural enterprises". *Suchasni pytannia ekonomiky i prava*, vol. 2, pp. 32-39.

11. Pakhucha, E.V. and Ponomarova, M.S. (2018), "Social responsibility of agrarian enterprises: current state, problems and trends of development", *Visnyk KhNAU. Seriya: Ekonomichni*, vol. 4, pp. 350-361.

12. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020), Order "On approval of the Concept of implementation of state policy in the field of promoting the development of socially responsible business in Ukraine for the period until 2030",

available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-p#Text> (Accessed 04 June 2025).

13. Purtoy, V.F. and Derkach, O.V. (2022), “Assessment of the effectiveness of social responsibility management mechanisms of agricultural production entities”, *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 76, pp. 123-128.

14. Yatsiv, I.B. and Kushka, P.A. (2025). Peculiarities of the formation of social responsibility of agricultural enterprises in the Lviv region. *Sustainable Development of Economy*, vol. 3, pp. 288-295.

15. Stepanenko, S. Nemashkalo, K. and Salionovych, L. (2023), “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, pp. 252-260.

*Стаття надійшла до редакції 13.08.2025 р.*