

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. 2026. № 3.
ISSN 2307-2105



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.3.10>

УДК 658.114:338.43:005.35

I. А. Романюк,

д. е. н., професор, професор кафедри туризму та економіки,

Криворізький державний педагогічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9257-2043>

**УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ АГРОБІЗНЕСУ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВ**

I. Romaniuk,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Tourism

and Economics, Kryvyi Rih State Pedagogical University

**MANAGEMENT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN
AGRIBUSINESS WITHIN THE FRAMEWORK OF ENSURING
SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND COMPETITIVENESS OF
ENTERPRISES**

У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти управління корпоративною соціальною відповідальністю агробізнесу в системі

забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Визначено сутність корпоративної соціальної відповідальності як важливого елементу сучасної моделі управління підприємствами аграрного сектору. Обґрунтовано значення соціальної відповідальної поведінки суб'єктів агробізнесу для формування довгострокових конкурентних переваг, зміцнення взаємодії зі стейкхолдерами та забезпечення продовольчої безпеки. Розглянуто основні складові корпоративної соціальної відповідальності, зокрема економічну, юридичну, етичну та філантропічну відповідальність підприємств. Проаналізовано роль нормативно-правового забезпечення у формуванні системи корпоративної соціальної відповідальності агропромислових підприємств. Визначено особливості впровадження принципів соціальної відповідальності в діяльність агропромислових холдингів та їхній вплив на підвищення ефективності господарської діяльності. Доведено, що інтеграція принципів корпоративної соціальної відповідальності у систему управління підприємствами аграрного сектору сприяє зміцненню їх економічного потенціалу, формуванню позитивної ділової репутації та забезпеченню сталого інноваційного розвитку. Особливу увагу приділено значенню взаємодії підприємств зі стейкхолдерами, що дозволяє підвищити рівень довіри до бізнесу та сприяє гармонізації економічних, соціальних і екологічних інтересів суспільства. У результаті дослідження обґрунтовано необхідність формування ефективної системи управління корпоративною соціальною відповідальністю агробізнесу, яка сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств, зміцненню їх позицій на ринку та забезпеченню сталого розвитку аграрного сектору економіки.

The article examines the theoretical and practical aspects of corporate social responsibility management in agribusiness within the framework of ensuring sustainable development and increasing the competitiveness of enterprises. The essence of corporate social responsibility is defined as an important element of the

modern model of agribusiness management, which involves the integration of economic, social and environmental aspects in the process of economic activity. The importance of socially responsible behaviour of agribusiness entities for the formation of long-term competitive advantages, strengthening interaction with stakeholders and ensuring food security is substantiated. The main components of corporate social responsibility are considered, in particular the economic, legal, ethical and philanthropic responsibility of enterprises, which form the basis of socially responsible management. The role of regulatory and legal support in the formation of a system of corporate social responsibility for agro-industrial enterprises is analysed, and the importance of state policy in stimulating the implementation of social responsibility principles in the agricultural sector of the economy is determined. The features of the implementation of social responsibility principles in the activities of agro-industrial holdings and their impact on improving the efficiency of economic activity, the development of rural areas and the strengthening of socio-economic stability are identified. It has been proven that the integration of corporate social responsibility principles into the management system of enterprises in the agricultural sector contributes to strengthening their economic potential, forming a positive business reputation, increasing investment attractiveness and ensuring sustainable innovative development. Particular attention is paid to the importance of interaction between enterprises and stakeholders, which increases the level of trust in business and contributes to the harmonisation of the economic, social and environmental interests of society. The study substantiates the need to develop an effective corporate social responsibility management system for agribusiness, which will help increase the competitiveness of enterprises, strengthen their market positions, ensure food security and sustainable development of the agricultural sector of the economy.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність; соціально відповідальна поведінка; агробізнес; управління підприємствами; сталий розвиток; конкурентоспроможність; стейкхолдери; агропромислові холдинги.

Key words: corporate social responsibility; socially responsible behaviour; agribusiness; enterprise management; sustainable development; competitiveness; stakeholders; agro-industrial holdings.

Постановка проблеми. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) в агробізнесі набуває особливого значення через «високу матеріальність» впливів: агровиробництво прямо залежить від природного капіталу, створює екологічні зовнішні ефекти і концентрує соціальні взаємодії у сільських громадах (землекористування, робочі місця, інфраструктура, безпека харчів). Аналітика Європейського парламенту показує, що до війни аграрний сектор становив близько 10,9% ВВП України та мав значну частку зайнятості; з точки зору зовнішньої торгівлі частка аграрної продукції в експорті зросла до 41% у 2021 році.

Для агропромислових холдингів КСВ – це не лише благодійність, а й управління ризиками та довгостроковою конкурентною позицією: відповідність стандартам якості й безпечності; стійкість ланцюгів постачання; політики щодо корупції та доброчесності; інвестиції в енергоефективність і декарбонізацію; взаємодія зі стейкхолдерами (пайовики, працівники, громади, місцева влада, споживачі, інвестори). У вітчизняних дослідженнях акцентується, що в умовах криз (зокрема воєнних) роль взаємодії агрохолдингів із громадами посилюється й стає одним із ключових проявів КСВ.

Проблема, яка простежується і в практиці, і в літературі: КСВ в агросекторі часто редукується до «філантропії» та розрізнених соціальних програм, тоді як економічна, юридична та етична відповідальність (а також системне екологічне управління) залишаються менш інтегрованими у

стратегічне управління, бюджетування, КРІ та ризик-менеджмент. Це ускладнює оцінку ефективності КСВ, її зв'язок із конкурентоспроможністю та узгодження з вимогами сталого розвитку й регуляторними трендами (Україна-ЄС).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика КСВ активно досліджується у сучасній економічній науці, оскільки поєднує питання сталого розвитку, конкурентоспроможності підприємств та взаємодії бізнесу із суспільством. Теоретичні основи КСВ, її сутність та роль у системі корпоративного управління розкрито у працях Ж.В. Гарбар, К.В. Мазур, Т.Г. Мостенської, І.І. Кульчицького, Г.Й. Лучко, де соціальна відповідальність бізнесу розглядається як важливий інструмент узгодження економічних і соціальних інтересів.

Окрему увагу дослідники приділяють розвитку соціальної відповідальності в аграрному секторі. Зокрема, В. Збарський і В. Оваденко досліджують формування моделей КСВ у птахівничих підприємствах, а С. Б. Качула і Т. П. Радчишин аналізують організаційно-фінансові механізми управління соціальною відповідальністю агробізнесу. Роль державної аграрної політики у формуванні інституційних засад соціальної відповідальності розкривають Г. Запша, І. Петрів, В. Шевченко, тоді як І. А. Білоткач обґрунтовує значення КСВ для підвищення конкурентоспроможності агробізнесу.

Методологічну основу дослідження формують міжнародні стандарти та рекомендації у сфері соціальної відповідальності, зокрема настанови ISO 26000, принципи Глобального договору ООН та стандарти нефінансової звітності GRI. Практичні аспекти реалізації КСВ у діяльності агропромислових компаній відображено у матеріалах МХП, Kernel та Астарта-Київ, які демонструють інтеграцію принципів сталого розвитку у корпоративне управління. Водночас потребує подальшого дослідження питання ефективного управління корпоративною соціальною

відповідальністю агробізнесу з урахуванням сучасних нормативних вимог та її впливу на конкурентоспроможність підприємств.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування підходу до управління КСВ агробізнесу як системи, що забезпечує сталий розвиток і конкурентоспроможність підприємств та сформулювати практичні рекомендації для управління з урахуванням нормативно-правового поля України та ЄС.

Виклад основного матеріалу дослідження. У класичній логіці КСВ охоплює чотири взаємопов'язані рівні відповідальності бізнесу: економічну, юридичну, етичну та філантропічну (дискреційну), що часто візуалізується як «піраміда Керролла». Для агробізнесу ця модель корисна тим, що дозволяє уникнути зсуву КСВ у суто благодійні практики та повертає увагу до «базових» компонентів: фінансової життєздатності, дотримання вимог (екологічних, трудових, харчових), етичності (антикорупція, прозорість, доброчесна взаємодія з пайовиками/постачальниками) і вже потім – розвитку громад [1, с. 98].

Підхід стейкхолдерів трактує компанію як систему взаємин із групами, що можуть впливати на досягнення цілей або зазнають впливу діяльності; отже, управління КСВ має будуватися через ідентифікацію стейкхолдерів і балансування інтересів. Для агрохолдингів це означає формалізацію діалогу із громадами та орендодавцями землі, процедур скарг і консультацій, механізмів участі в місцевому розвитку. Концепція «потрійного результату» підкреслює одночасний вимір економічної, соціальної й екологічної результативності. У контексті агробізнесу вона особливо релевантна через необхідність врахування природного капіталу (родючість ґрунтів, вода, викиди) і соціального капіталу (кадри, довіра громад) як передумов довгострокової продуктивності.

Стратегічна КСВ переводить фокус із «компенсаційної» логіки на пошук точок перетину бізнес-стратегії та суспільних потреб, де інвестиції в соціальні/екологічні рішення підтримують конкурентні переваги (наприклад, енергоефективність, інновації, розвиток локальних кластерів

постачальників). У сільському господарстві це може проявлятися як розвиток дорадництва й навчання фермерів/постачальників, інвестування в інфраструктуру громад, що зменшує транзакційні витрати та зміцнює ланцюги постачання [2, с. 169].

Таблиця 1. Порівняння моделей і рамок КСВ

Модель/рамка	Управлінське питання, яке вирішує	Практична цінність для агрохолдингу	Типові обмеження в застосуванні
Піраміда КСВ (економічна-юридична-етична-філантропічна)	«Що входить у КСВ?»	Балансування CSR-портфеля; уникнення редуції КСВ до благодійності	Не дає інструменту матеріальності та KPI «за замовчуванням»
Стейкхолдерський підхід	«Для кого ми створюємо/зменшуємо впливи?»	Карта стейкхолдерів (пайовики, громади, працівники, клієнти, інвестори), механізми діалогу та скарг	Ризик формалізму без зв'язку з рішеннями/бюджетами
Triple bottom line	«Як вимірювати економіку + соціум + довкілля?»	Уможливорює інтеграцію екологічних показників (грунт/енергія/викиди) та соціальних (безпека праці) у результативність	Потребує стандартизації даних; дорога інфраструктура обліку
Стратегічна КСВ / Shared Value	«Де КСВ дає конкурентну перевагу?»	Інвестиції в енергоефективність, інновації, розвиток кластерів/логістики, підготовку кадрів	Потрібна зріла стратегія й governance; ризик «піару» без ефекту
ISO 26000	«Які теми соціальної відповідальності покрити?»	Довідник тем (права людини, трудові практики, довкілля, доброчесні операції)	Не є сертифікаційним стандартом; потрібні додаткові метрики
GRI Standards	«Як прозоро звітувати для стейкхолдерів?»	Порівнянність і звітність; корисно для міжнародних партнерів	Добровільність і різні межі периметру можуть знижувати порівнянність
ESRS (ЄС)	«Що звітувати у правовому полі ЄС?»	Висока стандартизація, подвійна сутність, придатність для ланцюгів постачання	Висока складність/вартість; часті оновлення та регуляторні зміни

Джерело: сформовано на основі [3-5]

Нормативно-прикладні засади корпоративної соціальної відповідальності включають міжнародні рекомендації та стандарти, зокрема керівництво із соціальної відповідальності ISO 26000, принципи Організації

Об'єднаних Націй щодо відповідального ведення бізнесу, а також міжнародні стандарти підготовки нефінансової звітності Global Reporting Initiative. На рівні Європейського Союзу ці положення доповнюються вимогами до звітності зі сталого розвитку підприємств, які встановлені відповідними європейськими стандартами та запроваджені делегованими нормативними актами ЄС.

На рівні державної політики ключовими документами є Концепція сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу до 2030 року та план заходів її реалізації. Концепція прямо фіксує мету створення нормативно-правової бази та впровадження міжнародних стандартів соціально відповідального бізнесу для сталого розвитку й підвищення добробуту. Додатково рамку сталого розвитку формалізовано через націоналізацію Цілей сталого розвитку до 2030 року.

У Європейському Союзі директива щодо корпоративної звітності зі сталого розвитку (Directive (EU) 2022/2464) суттєво розширює підхід до розкриття інформації про сталий розвиток компаній та передбачає стандартизацію відповідних звітних показників. Європейська комісія затвердила перший комплекс європейських стандартів звітності зі сталого розвитку (ESRS), які охоплюють широкий спектр екологічних, соціальних та управлінських аспектів діяльності підприємств, зокрема питання клімату, збереження біорізноманіття, дотримання прав людини та відповідального корпоративного управління. Ці стандарти були запроваджені Комісійним делегованим регламентом (EU) 2023/2772.

У 2026 році було прийнято директиву (EU) 2026/470, яка внесла істотні зміни до регулювання корпоративної звітності зі сталого розвитку та належної перевірки ланцюгів постачання. Зокрема, було уточнено сферу застосування відповідних вимог та переглянуто часові рамки їх упровадження [6]. Офіційна позиція Ради Європейського Союзу наголошує на необхідності зменшення непрямого поширення регуляторних вимог на менші компанії та скорочення адміністративного навантаження на бізнес. Ці

зміни мають важливе значення для українських аграрних підприємств, які інтегровані у міжнародні ланцюги постачання. Навіть у випадку, коли прямі вимоги до звітності поширюються на обмежене коло європейських компаній, великі покупці, фінансові установи та інвестори продовжують вимагати інформацію щодо екологічних, соціальних та управлінських аспектів діяльності партнерів. Така інформація використовується для оцінювання ризиків, прийняття інвестиційних рішень, а також виступає важливою умовою доступу підприємств до фінансування та міжнародних ринків.

Директива (EU) 2024/1760 щодо належної перевірки сталості корпоративної діяльності встановлює вимоги до оцінювання впливу підприємств на права людини та довкілля в ланцюгах створення вартості, а зміни, передбачені пакетом, уточнюють окремі параметри її застосування. Для агробізнесу це означає зростання значення процедур оцінювання ризиків постачальників (зокрема постачальників добрив, кормів, логістичних послуг, а також контрактів із фермерами), функціонування механізмів подання скарг, а також розроблення планів запобігання та усунення можливих негативних впливів [7, с. 28]. Система сталого фінансування в Європейському Союзі формується через низку регуляторних інструментів, зокрема таксономію ЄС (Regulation (EU) 2020/852), яка визначає класифікацію екологічно сталих видів економічної діяльності, а також регламент щодо розкриття інформації про сталий розвиток у фінансовому секторі (Regulation (EU) 2019/2088). Його вимоги опосередковано поширюються на підприємства через підвищені вимоги фінансових установ до позичальників та емітентів щодо розкриття інформації про сталість їх діяльності. Для агропродовольчих ланцюгів важливою політичною рамкою є стратегія «Від ферми до столу», що є складовою Європейського зеленого курсу та спрямована на формування більш справедливих, здорових і екологічно збалансованих продовольчих систем.

З метою аналізу практик управління корпоративною соціальною відповідальністю у великих агропромислових компаніях використано кейс-

аналіз трьох агрохолдингів України: МХП, Kernel та Астарта-Київ. Емпіричну базу дослідження сформовано на основі відкритих джерел, зокрема корпоративних сторінок зі сталого розвитку, нефінансових та інтегрованих звітів, а також описів програм взаємодії з громадами та благодійних ініціатив. Такий підхід дозволяє здійснити якісну оцінку інституційної архітектури корпоративної соціальної відповідальності, зокрема наявності стратегій сталого розвитку, систем корпоративного управління, механізмів взаємодії зі стейкхолдерами та практик нефінансової звітності. Водночас використання відкритих джерел обмежує можливості повної порівнюваності кількісних показників, оскільки компанії застосовують різні межі звітності та набори індикаторів сталого розвитку.

Аналіз кейсів свідчить, що компанія МХП інтегрує принципи сталого розвитку у систему корпоративного управління та реалізує соціальні ініціативи у співпраці з благодійними організаціями. Kernel акцентує увагу на прозорості діяльності, оцінюванні кліматичних ризиків і реалізації соціальних програм через благодійний фонд. Астарта-Київ демонструє системний підхід до нефінансового розкриття інформації, зокрема через підготовку звітності за міжнародними стандартами сталого розвитку. Результати проведеного аналізу узагальнено у матриці спостережень за кейсами, що представлена в Табл. 2.

Навіть за наявності розвиненої нефінансової комунікації у великих холдингів, пряме зіставлення (наприклад, «вартість соціальних інвестицій на гектар», «інтенсивність викидів на тонну продукції», «частота травматизму LTIFR») потребує однакових меж периметру, єдиних методик, базових років і незалежної верифікації. У публічних джерелах зазвичай відсутній повний набір таких уніфікованих даних, тому в межах цього звіту зроблено наголос на управлінській архітектурі, а не на «рейтингах».

Таблиця 2. Узагальнююча матриця спостережень за кейсами

Елемент системи КСВ	МХП	Kernel	Астарта-Київ
Формалізована стратегія/розділ сталого розвитку	Задекларована стратегія до 2030; опис CSR-напрямів та залучення зацікавлених сторін	Опис «сталій розвиток», кліматичне управління /TCFD, CDP	Позиціонування сталого розвитку через сталі звіти та інтегровану звітність
Нефінансова звітність	Реєстр «Звіти про сталий розвиток/нефінансові звіти»	Наголос на розділі сталого розвитку в Річному звіті та тематичних розкриттях	Системна звітність за GRI з 2017 року
Соціальні програми/громади	Зв'язка з благодійним фондом, перераховані соціальні ініціативи	Благодійний фонд із фокусом на громади, прозорість бюджетів, програми	Проекти підтримки суспільних ініціатив (за логікою звітів)
Екологічний менеджмент	Згадано ISO 14001:2015, біоенергетику	Акцент на кліматичному управлінні та оцінках/розкриттях	Реагування на кліматичні виклики як частина звітності
Прозорість/комплаєнс	Публічні матеріали про політики/комплаєнс у структурі сайту	Прозорість інформації як принцип; публічні розкриття	Прозорість через стандартизовану звітність

Джерело: складено на основі [8-10]

Після проведеного аналізу практик корпоративної соціальної відповідальності у вибраних агропромислових компаніях доцільно розглянути взаємозв'язок між реалізацією принципів КСВ та формуванням конкурентних переваг підприємств [11]. У сучасних умовах соціально відповідальна діяльність бізнесу дедалі частіше розглядається не лише як елемент репутаційної політики, а як важливий інструмент підвищення ефективності управління, зниження операційних ризиків, розширення доступу до ринків і фінансових ресурсів. Водночас практична оцінка такого впливу потребує використання системи вимірюваних показників, які дозволяють простежити взаємозв'язок між соціально відповідальними практиками та ключовими параметрами конкурентоспроможності підприємства [12, с. 98]. З огляду на це узагальнено прикладні індикатори, що відображають потенційні механізми впливу КСВ на економічні

результати діяльності агробізнесу. Відповідні показники, а також можливі джерела їх отримання систематизовано у Табл. 3.

Таблиця 3. Індикатори впливу корпоративної соціальної відповідальності на конкурентоспроможність підприємств агробізнесу

Вимір конкурентоспроможності	Прикладні індикатори підприємства	Як КСВ впливає (механізм)	Типові джерела даних
Собівартість і продуктивність	енергоємність/тонна; втрати в логістиці; простой; вихід продукції	енергоефективність, ощадливе виробництво, профілактика аварій, аудит підрядників	виробничий облік; енергоменеджмент; технічні журнали
Доступ до ринків і контрактів	частка продажів у вимогливих каналах (експорт, мережі); кількість аудитів замовників	відповідність стандартам/звітності; довіра покупців; прозорість ланцюга	контракти; аудит-звіти; нефінансова звітність
Доступ до капіталу	ставка боргу; ковенанти; ESG-вимоги банків; страхове покриття	зниження ризик-премії через прозорість і належна ретельність; відповідність таксономії	фінансові договори; IR; ESG-анкети
Ризик-менеджмент	кількість інцидентів; штрафи; простой через регуляторні зупинки	комплаєнс, ОВД/екологічні дозволи, антикорупція, охорона праці	юридична служба; комплаєнс; HSE
Людський капітал	плинність кадрів; травматизм; навчальні години; залученість	якість умов праці, безпека, соціальні програми та розвиток	HR-системи; HSE; опитування
Репутація та «соціальна ліцензія»	кількість конфліктів із громадами; індекс довіри; час вирішення скарг	стейкхолдер-діалог, спільні проєкти, прозора орендна політика	журнал зацікавлених сторін; GRM-реєстр; опитування
Інноваційність і стійкість	частка інвестпроєктів із клімат/ESG ефектом; цифровізація	інновації в агротехнологіях, зменшення впливів, адаптація до клімату	інвестплани; R&D; технічні KPI

Джерело: сформовано на основі [13]

На основі проведеного теоретичного аналізу та узагальнення практик корпоративної соціальної відповідальності агропромислових компаній доцільно сформулювати низку практичних рекомендацій щодо підвищення

ефективності управління КСВ у діяльності підприємств агробізнесу з урахуванням сучасних нормативно-правових вимог України та Європейського Союзу [4-16]:

1) підприємствам аграрного сектору доцільно інтегрувати принципи корпоративної соціальної відповідальності у систему стратегічного управління, розробивши довгострокові стратегії сталого розвитку, що охоплюватимуть економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності. Такий підхід дозволить підвищити узгодженість управлінських рішень із міжнародними принципами сталого розвитку та забезпечити системність реалізації соціально відповідальних ініціатив;

2) важливим напрямом удосконалення управління КСВ є впровадження систем нефінансової звітності та підвищення прозорості діяльності підприємств. У цьому контексті доцільно орієнтуватися на міжнародні стандарти звітності зі сталого розвитку та рекомендації щодо розкриття інформації про екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності підприємств. Це сприятиме підвищенню рівня довіри з боку інвесторів, фінансових установ і міжнародних партнерів;

3) агропідприємствам варто приділяти особливу увагу управлінню ризиками у ланцюгах постачання, зокрема шляхом проведення оцінювання соціальних та екологічних ризиків діяльності постачальників і партнерів. Такий підхід відповідає сучасним вимогам європейського регулювання щодо належної перевірки сталості діяльності компаній у ланцюгах створення вартості;

4) важливим елементом ефективної системи КСВ є розвиток партнерських відносин зі стейкхолдерами, зокрема місцевими громадами, органами влади, працівниками та громадськими організаціями. Реалізація соціальних і благодійних програм, підтримка розвитку сільських територій та відкритий діалог із зацікавленими сторонами сприяють формуванню позитивної ділової репутації підприємств;

5) доцільним є посилення екологічної складової корпоративної соціальної відповідальності, зокрема через впровадження енергоефективних технологій, розвиток біоенергетичних проєктів, зменшення викидів парникових газів та раціональне використання природних ресурсів. Це відповідає стратегічним цілям екологічної політики Європейського Союзу та сприяє адаптації підприємств до вимог міжнародних ринків.

Таким чином, реалізація зазначених рекомендацій сприятиме формуванню ефективної системи управління корпоративною соціальною відповідальністю агробізнесу та підвищенню конкурентоспроможності підприємств в умовах трансформації економічного середовища.

Висновки. Корпоративна соціальна відповідальність є важливим елементом сучасної моделі управління підприємствами агробізнесу та одним із чинників забезпечення їх сталого розвитку і конкурентоспроможності. Впровадження принципів соціально відповідального управління сприяє підвищенню ефективності господарської діяльності підприємств, зміцненню їх економічного потенціалу та формуванню довгострокових конкурентних переваг. Сучасні підходи до корпоративної соціальної відповідальності передбачають інтеграцію економічної, юридичної, етичної та філантропічної складових у систему стратегічного управління підприємствами. Значну роль у формуванні таких підходів відіграє нормативно-правове регулювання на національному та міжнародному рівнях, зокрема розвиток стандартів нефінансової звітності та вимог до прозорості діяльності бізнесу.

Проведений аналіз практик великих агропромислових компаній України засвідчив, що впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності здійснюється через розроблення стратегій сталого розвитку, підготовку нефінансової звітності, реалізацію соціальних програм для громад та впровадження екологічно орієнтованих технологій. Такі підходи сприяють підвищенню довіри з боку стейкхолдерів, розширенню доступу підприємств до міжнародних ринків і фінансових ресурсів. Водночас подальший розвиток корпоративної соціальної відповідальності в агробізнесі потребує посилення

інтеграції принципів сталого розвитку у систему управління підприємствами, підвищення прозорості нефінансової звітності та удосконалення механізмів взаємодії зі стейкхолдерами. У цьому контексті особливого значення набуває врахування сучасних регуляторних вимог Європейського Союзу щодо сталого розвитку та відповідального ведення бізнесу. Таким чином, формування ефективної системи управління корпоративною соціальною відповідальністю є важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності підприємств агробізнесу, забезпечення продовольчої безпеки та сталого розвитку аграрного сектору економіки.

Література

1. Збарський В., Оваденко В. Формування моделей корпоративної соціальної відповідальності птахівничих підприємств на засадах маркетингу. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 2. С. 96-102.
2. Гарбар Ж.В., Мазур К.В., Мостенська Т.Г. Корпоративне управління та соціальна відповідальність. Корпоративна соціальна відповідальність: навчальний посібник. Вінниця: ВНАУ, 2020. 228 с.
3. ДСТУ ISO 26000:2019 Настанови щодо соціальної відповідальності (ISO 26000:2010, IDT). Будстандарт. Сервіс документів. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=91617 (дата звернення: 05.03.2026).
4. Десять принципів Глобального договору ООН. URL: https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles?utm_source (дата звернення: 05.03.2026).
5. Універсальні стандарти (GRI 1, GRI 2, GRI 3). URL: https://www.globalreporting.org/standards/standards-development/universal-standards/?utm_source (дата звернення: 05.03.2026).
6. Качула С.Б., Радчишин Т.П. Організаційно-фінансовий механізм управління соціальною відповідальністю агробізнесу та фактори, що

впливають на його ефективність. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та менеджмент*, № 11. 2024 URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-04-10> (дата звернення: 05.03.2026).

7. Ігнатенко М.М., Леваєва Л.Ю., Астаф'єв А.О., Розовик О.Г. Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств в умовах війни. *Агросвіт*. 2024. № 7. С. 23-31.

8. Сталий розвиток МХП. URL: <https://mhp.com.ua/en/stalyy-rozvytok> (дата звернення: 05.03.2026).

9. Сталий розвиток у Kernel. URL: <https://www.kernel.ua/sustainable-development/> (дата звернення: 05.03.2026).

10. Звіти про сталий розвиток. URL: <https://astartaholding.com/en/reports/> (дата звернення: 05.03.2026).

11. Кульчицький І.І. Соціальна відповідальність бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5091> (дата звернення: 05.03.2026).

12. Білоткач І.А. Корпоративна соціальна відповідальність органічного агробізнесу як чинник його конкурентоспроможності в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*, № 11. 2025. С. 95-101.

13. Стратегія та суспільство: зв'язок між конкурентною перевагою та корпоративною соціальною відповідальністю. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=23102> (дата звернення: 05.03.2026).

14. Романюк І. А., Колосков О. М. Стратегії цифрової трансформації для малого та середнього бізнесу в електронній комерції. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3993> (дата звернення: 05.03.2026).

15. Запша Г., Петрів І., Шевченко В. Державна аграрна політика та інституціоналізація соціальної відповідальності в управлінні аграрним бізнесом. *Сталий розвиток економіки*, № 5 (56). 2025. С. 93-100.

16. Лучко Г.Й. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні. Економіка та суспільство. 2024. № 67. URL: <http://surl.li/qzkwzn> (дата звернення: 05.03.2026).

References

1. Zbarskyi, V. and Ovadenko, V. (2024), "Formation of models of corporate social responsibility of poultry enterprises on the basis of marketing", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 9, no. 2, pp. 96-102.
2. Harbar, Zh.V., Mazur, K.V. and Mostenska, T.H. (2020), *Korporatyvne upravlinnia ta sotsialna vidpovidalnist* [Corporate governance and social responsibility], VNAU, Vinnytsia, Ukraine.
3. UkrNDNTs (2019), " DSTU ISO 26000:2019 Guidance on social responsibility", available at: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=91617 (Accessed 5 March 2026).
4. United Nations Global Compact (2026), "The Ten Principles of the UN Global Compact", available at: <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles> (Accessed 5 March 2026).
5. Global Reporting Initiative (2016), "Universal Standards (GRI 1, GRI 2, GRI 3)", available at: <https://www.globalreporting.org/standards/standards-development/universal-standards/> (Accessed 5 March 2026).
6. Kachula, S.B. and Radchyshyn, T.P. (2024), "Organizational and financial mechanism of management of social responsibility of agribusiness and factors influencing its efficiency", *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: Ekonomika ta menedzhment*, vol. 11. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-04-10>.
7. Ihnatenko, M.M., Levaieva, L.Yu., Astafiev, A.O. and Rozovyk, O.H. (2024), "Management of competitiveness of agricultural enterprises in wartime conditions", *Ahrosvit*, vol. 7, pp. 23-31.
8. MHP (2026), "Sustainable development", available at: <https://mhp.com.ua/en/stalyy-rozvytok> (Accessed 5 March 2026).

9. Kernel (2026), “Sustainable development”, available at: <https://www.kernel.ua/sustainable-development/> (Accessed 5 March 2026).
10. Astarta Holding (2026), “Sustainability reports”, available at: <https://astartaholding.com/en/reports/> (Accessed 5 March 2026).
11. Kulchytskyi, I.I. (2024), “Corporate social responsibility of business”, *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 69, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5091> (Accessed 5 March 2026).
12. Bilotkach, I.A. (2025), “Corporate social responsibility of organic agribusiness as a factor of its competitiveness under martial law”, *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 11, pp. 95-101.
13. Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2006), “Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility”, available at: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=23102> (Accessed 5 March 2026).
14. Romaniuk, I.A. and Koloskov, O.M. (2024), “Strategies of digital transformation for small and medium-sized businesses in e-commerce”, *Efektivna ekonomika*, vol. 6, available at: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3993> (Accessed 5 March 2026).
15. Zapsha, H., Petriv, I. and Shevchenko, V. (2025), “State agricultural policy and institutionalization of social responsibility in agribusiness management”, *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 5 (56), pp. 93-100.
16. Luchko, H.Y. (2024), “Corporate social responsibility of business in Ukraine”, *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 67, available at: <http://surl.li/qzkwzn> (Accessed 5 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 08.03.26

Прорецензовано / Revised: 13.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 20.03.26