

Липовий Дмитро Валерійович, докторант, +38(066)703-25-52,
red.edit.10@gmail.com, ORCID ID: 0009-0008-5560-9864

*Інститут тваринництва Національної академії аграрних наук України
вул. Тваринників, 1-А, м. Харків, Харківська область, 61026 (Кулиничі)*

АНАЛІЗ СТАНУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ: ВІД РЕАКТИВНОГО РЕАГУВАННЯ ДО СТРАТЕГІЧНОЇ НЕОБХІДНОСТІ

Анотація. У статті представлено комплексний аналіз еволюції та поточного стану корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) в Україні, яка пройшла шлях від реактивних, філантропічних ініціатив до стратегічної необхідності. Дослідження обґрунтовує, що ця трансформація відбулася під впливом двох потужних каталізаторів: повномасштабного російського вторгнення 2022 року та стратегічного курсу на європейську інтеграцію. Якщо війна кардинально змінила пріоритети, перетворивши КСВ на інструмент національного спротиву та управління екзистенційними ризиками, то євроінтеграція висуває нові, жорсткі вимоги до прозорості та впровадження ESG-принципів.

Для створення об'єктивної картини в роботі застосовано метод тріангуляції, поєднуючи теоретичні засади концепції з кількісним аналізом на основі відкритих даних, звітів бізнес-асоціацій та публічної звітності провідних компаній. Продemonстровано безпрецедентну мобілізацію ресурсів українського бізнесу на підтримку Збройних Сил України та гуманітарні потреби. На прикладах «Нової Пошти», «МХП» та «Астарти-Київ» показано, як компанії інтегрували соціальні ініціативи у свої ключові операційні процеси, створюючи масштабні проєкти, що ґрунтуються на їхній основній компетенції, та формуючи екосистеми для вирішення кризових завдань.

Особлива увага приділена новим, стратегічним пріоритетам КСВ, зокрема системній підтримці та реінтеграції ветеранів у цивільне життя. На основі досвіду програми «МХП Поруч» проаналізовано комплексний підхід до вирішення цього довгострокового виклику. У висновках підкреслюється, що ця унікальна, загартована війною модель КСВ, що поєднує принципи антикризового управління та стратегічного бачення, є ключовим інструментом для повоєнного відновлення країни, гармонізації з європейськими стандартами та підвищення інвестиційної привабливості.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), європейська інтеграція, повоєнне відновлення, трансформація бізнесу, підтримка ЗСУ, реінтеграція ветеранів, ESG-принципи.

Lypovyi Dmytro, Doctoral Student, +38(066)703-25-52, red.edit.10@gmail.com,
ORCID ID: 0009-0008-5560-9864

*Livestock Farming Institute of National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine
1-A, Tvarynnykyv Street, Kharkiv, Kharkiv region, 61026 (Kulynichi)*

ANALYSIS OF THE STATE OF BUSINESS SOCIAL RESPONSIBILITY IN UKRAINE: FROM REACTIVE RESPONSE TO STRATEGIC NECESSITY

Abstract. This article presents a comprehensive analysis of the evolution and current state of corporate social responsibility (CSR) in Ukraine, which has transitioned from reactive, philanthropic initiatives to a strategic necessity. The study argues that this transformation occurred under the influence of two

powerful catalysts: the full-scale Russian invasion in 2022 and the strategic course toward European integration. While the war fundamentally changed priorities, turning CSR into a tool for national resistance and managing existential risks, European integration poses new, stringent demands for transparency and the implementation of ESG principles.

To create an objective picture, the paper uses a triangulation method, combining the theoretical foundations of the concept with a quantitative analysis based on open data, business association reports, and the public reporting of leading companies. The unprecedented mobilization of resources by Ukrainian businesses to support the Armed Forces of Ukraine and humanitarian needs is demonstrated. Using examples of «Nova Poshta», «МНР», and «Astarta-Kyiv», the article shows how companies have integrated social initiatives into their core operational processes, creating large-scale projects based on their key competencies and forming ecosystems to address crisis challenges.

Particular attention is paid to the new, strategic priorities of CSR, specifically the systematic support and reintegration of veterans into civilian life. Based on the experience of the «МНР Poruch» program, the comprehensive approach to solving this long-term challenge is analyzed. The conclusions emphasize that this unique, war-hardened CSR model, which combines principles of crisis management and strategic vision, is a key tool for the country's post-war recovery, harmonization with European standards, and increasing investment attractiveness.

Keywords: corporate social responsibility (CSR), European integration, post-war recovery, business transformation, support for the Armed Forces of Ukraine, veteran reintegration, ESG principles.

Постановка проблеми. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) в українському бізнес-середовищі пройшла прискорений шлях еволюції, трансформувавшись від переважно філантропічних ініціатив до інтегрованої, стратегічно важливої функції. Якщо на початку ХХ століття перші прояви соціальної відповідальності асоціювалися з меценатством окремих промисловців, то сьогодні КСВ розуміється як добровільна інтеграція компаніями соціальних та екологічних аспектів у свою комерційну діяльність та взаємодію із зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) [1]. Цей процес не є простим копіюванням західних моделей, а являє собою унікальну адаптацію до специфічних українських реалій.

Сучасний стан КСВ в Україні неможливо аналізувати поза контекстом двох потужних каталізаторів: повномасштабного російського вторгнення 2022 року та стратегічного курсу на європейську інтеграцію. Війна кардинально змінила пріоритети, перетворивши КСВ з елементу корпоративного іміджу на інструмент національного спротиву та виживання бізнесу. Водночас, рух до членства в Європейському Союзі висуває нові, жорсткі вимоги до прозорості, екологічної стійкості та впровадження комплексних ESG-принципів (Environmental, Social, Governance), створюючи для українських компаній нові виклики та можливості [2].

Метою даного дослідження є комплексний аналіз поточного стану корпоративної соціальної відповідальності в Україні. У звіті буде розглянуто теоретичні засади концепції та внесок провідних українських науковців у її розвиток. Далі буде проведено кількісний аналіз ключових індикаторів КСВ на основі даних з відкритих джерел та звітів провідних компаній. Особливу увагу буде приділено якісній трансформації практик КСВ в умовах війни, зокрема виникненню нових пріоритетів, таких як підтримка Збройних Сил України та реінтеграція ветеранів. На завершення буде проаналізовано роль КСВ у процесах повоєнного відновлення та гармонізації з європейськими стандартами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розуміння сучасної практики КСВ в Україні вимагає звернення як до фундаментальних світових теорій, так і до напрацювань вітчизняної наукової школи, яка адаптувала ці концепції до унікальних економічних та соціальних умов країни.

Дві концепції є основоположними для розуміння КСВ у глобальному контексті. Піраміда КСВ Арчі Керролла, розроблена у 1991 році, пропонує ієрархічну модель, що складається з чотирьох рівнів відповідальності бізнесу. В основі лежить економічна відповідальність (бути прибутковим), над нею – правова (дотримуватися законів), далі – етична (діяти справедливо і правильно, навіть поза межами закону), і на вершині – філантропічна (бути добрим корпоративним громадянином) [3]. Ця модель є важливою для аналізу, оскільки війна в Україні спричинила переосмислення цієї ієрархії, де підтримка національної безпеки стала умовою для існування самої економічної основи.

Теорія стейкхолдерів Р. Едварда Фрімена, запропонована у 1984 році, стверджує, що компанії повинні створювати цінність не лише для акціонерів, а для всіх зацікавлених сторін: співробітників, клієнтів, постачальників, громад та інших груп, які впливають на діяльність компанії або зазнають її впливу[4]. Ця теорія є особливо релевантною для України, де практики КСВ дедалі більше орієнтуються на підтримку громад та власних співробітників, які стали ключовими стейкхолдерами у забезпеченні стійкості бізнесу під час війни.

Українські науковці зробили значний внесок у розвиток теорії та практики КСВ, адаптуючи її до національного контексту. Їхні праці відображають унікальне поєднання підходів стратегічного та антикризового менеджменту, що є прямим наслідком перманентної турбулентності українського економічного середовища.

Марина Саприкіна, як голова провідної експертної організації CSR Ukraine, відіграє ключову роль у практичному впровадженні та популяризації КСВ, фокусуючись на її цінностях та інтеграції у бізнес-стратегію [5]. Її діяльність, зокрема ініціювання досліджень політик, дружніх до родини, підкреслює адаптацію КСВ до нагальних соціальних викликів, посилених війною.

Олександр Шпикуляк зосереджує свої дослідження на інституціональному середовищі та формуванні КСВ в аграрному секторі, що є критично важливим для економіки України [6]. Він аналізує, як інституційні трансформації впливають на розвиток соціально відповідального аграрного підприємництва, розглядаючи КСВ як інвестицію, що підвищує капіталізацію.

Анатолій Колот досліджує соціально-трудова відносини як основу КСВ, що підкреслює важливість внутрішніх аспектів відповідальності – перед персоналом [7]. Його праці формують концептуальні засади для розуміння соціального діалогу та гідної праці в контексті корпоративної стратегії.

Людмила Денисенко у своїх працях визначає КСВ як добровільну інтеграцію соціальних та екологічних питань у комерційну діяльність компаній та їх взаємодію із зацікавленими сторонами [8]. Це визначення, що відповідає європейському підходу, є важливим для аналізу євроінтеграційних аспектів КСВ в Україні.

Тетяна Мостенська, як фахівець з економіки та організації виробництва, зокрема в харчовій промисловості, досліджує, як науково обґрунтована організація виробництва підвищує ефективність та створює основу для управлінської відповідальності. Її праці пов'язують операційну ефективність із ширшими цілями соціально відповідального управління підприємством [9].

Дмитро Грицишен розглядає КСВ через призму взаємодії бізнесу з державою та його ролі у забезпеченні національної безпеки, що є особливо актуальним в умовах війни. Його наукові інтереси, що охоплюють публічне управління, дозволяють аналізувати КСВ як елемент стратегічного партнерства бізнесу та держави [10].

Зоя Шершньова є однією з фундаторок української школи стратегічного управління, розглядаючи КСВ як невід'ємну частину загальної бізнес-стратегії, що дозволяє адаптуватися до нестабільного зовнішнього середовища [11]. Її концепції допомагають зрозуміти, чому КСВ перестає бути тактичним інструментом і стає стратегічним, особливо в умовах невизначеності.

Лариса Лігоненко у своїх працях з антикризового управління підприємством надає концептуальну модель для розуміння КСВ як інструменту подолання кризових явищ [12]. Вона розглядає антикризове управління як систему, що включає діагностику, визначення цілей та ресурсів, що прямо корелює з реакцією бізнесу на виклики війни.

Олександр Тридід доповнює розуміння КСВ як механізму, що вирішує протиріччя між підприємством та ринковим середовищем, особливо в кризових умовах [13]. Його роботи з антикризового управління та стратегічного розвитку підприємства дозволяють аналізувати соціальні ініціативи як спосіб гармонізації відносин із суспільством.

Поєднання в українській науковій думці експертів зі стратегічного та антикризового менеджменту не є випадковим. Воно відображає об'єктивну реальність українського бізнесу, який змушений функціонувати в умовах перманентної нестабільності, де довгострокове стратегічне планування нерозривно пов'язане з необхідністю реагувати на негайні кризи. Таким чином, КСВ в українському академічному дискурсі розглядається як гібридний інструмент, що одночасно слугує досягненню довгострокових цілей сталого розвитку та забезпеченню виживання і стійкості в умовах гострих викликів.

Мета статті. Метою статті є комплексний аналіз поточного стану корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) в Україні. Робота поєднує

теоретичний аналіз та кількісну оцінку практик КСВ, зосереджуючись на їхній якійсій трансформації в умовах війни. Особливу увагу приділено новим пріоритетам, таким як підтримка ЗСУ та реінтеграція ветеранів. На завершення, стаття досліджує роль КСВ у повоєнному відновленні та гармонізації з європейськими стандартами.

Виклад основного матеріалу. Оцінка стану КСВ в Україні вимагає аналізу кількісних показників, які, хоч і є фрагментарними, дозволяють скласти уявлення про масштаби та пріоритети соціально відповідальної діяльності бізнесу.

Варто зазначити, що в Україні відсутній єдиний комплексний набір офіційних статистичних даних, який би дозволяв прямо вимірювати загальні корпоративні соціальні витрати. Державна служба статистики України публікує дані про витрати підприємств на охорону навколишнього середовища, які у 2022 році склали 4,25 млрд грн, або 0,18 % від загальнодержавних видатків, однак це лише один з аспектів КСВ. Тому для створення об'єктивної картини необхідно використовувати метод тріангуляції, поєднуючи дані з опитувань бізнес-асоціацій, звітів про корпоративні пожертви та публічної звітності окремих компаній.

Дані з відкритих джерел свідчать про значну соціальну залученість українського бізнесу, особливо після 2022 року.

- **Наміри бізнесу щодо соціальних інвестицій.** Згідно з опитуваннями Європейської Бізнес Асоціації (ЄБА), бізнес демонструє стабільну готовність інвестувати у соціальні проекти. У 2023 році 60 % компаній планували такі інвестиції, готові виділяти на них близько 8 % доходу; у 2024 році цей показник зріс до 65 % компаній, хоча планована частка доходу дещо зменшилась до 6 %. Це свідчить про те, що соціальні ініціативи стали невід'ємною частиною бізнес-планування. [14]

- **Прямі фінансові внески.** За даними медіа-досліджень, 55 найбільших українських компаній за два роки повномасштабної війни спрямували на військові та гуманітарні потреби понад 58,5 млрд грн. Лідерами є група SCM (8 млрд грн), бізнеси та фонди Віктора Пінчука (5,77 млрд грн) та Фонд Петра

Порошенка (4,7 млрд грн) [14]. Ці цифри демонструють безпрецедентну мобілізацію ресурсів великого бізнесу для підтримки обороноздатності та гуманітарних потреб країни.

- Внесок ІТ-сектору. ІТ-галузь, як одна з ключових для української економіки, також демонструє високий рівень соціальної залученості. Хоча частка ІТ-спеціалістів, що регулярно донатять, дещо знизилась з 81 % у 2023 до 75 % у 2024 році, медіанний щомісячний донат залишається стабільним на рівні близько \$190 [15]. Це є важливим індикатором соціальної активності цілої індустрії.

Аналіз публічної звітності лідерів ринку дозволяє побачити, як макроекономічні тенденції втілюються у конкретні корпоративні стратегії.

- «Нова Пошта» є яскравим прикладом інтеграції КСВ в основну діяльність. На тлі значного зростання доходів під час війни (на 53,3 % у 2023 році) компанія масштабувала свій проєкт «Гуманітарна пошта України» [16]. З 2014 року було доставлено понад 139 тис. тонн гуманітарних вантажів, причому обсяги різко зросли після повномасштабного вторгнення, демонструючи перетворення КСВ на один з ключових напрямів діяльності.

- Агропромхолдинг «МХП» декларує філософію, що пов'язує успіх бізнесу з добробутом суспільства, спрямовуючи на КСВ-програми близько 200 млн грн щорічно. Після 2022 року компанія запустила комплексну програму підтримки ветеранів "МХП Поруч", що охоплює понад 3000 мобілізованих співробітників [17].

- Агрохолдинг «Астарта-Київ» демонструє, як сильні фінансові результати (зростання доходу на 21 % у 2023 році) дозволяють реалізовувати масштабні соціальні проєкти [18]. Їхній гуманітарний проєкт "Common Help UA", створений у партнерстві з іншими організаціями, має фінансову оцінку понад 30 млн євро, що свідчить про перехід до екосистемного підходу в КСВ.

- Компанія «Кернел», один з найбільших агрохолдингів, у своїх звітах зі сталого розвитку акцентує увагу на екологічній складовій та забезпеченні гідних умов праці як ключових елементів своєї соціальної відповідальності. Це вказує на інтеграцію принципів ESG у корпоративну стратегію навіть в умовах війни [19].

Наведена нижче табл. 1 узагальнює та порівнює стратегії КСВ цих компаній, ілюструючи трансформацію їхніх пріоритетів.

Таблиця 1 – Порівняльний аналіз стратегій КСВ провідних українських компаній (2022-2024)

Компанія	Галузь	Основний фокус КСВ (до 2022)	Основний фокус КСВ (після 2022)	Ключові програми	Масштаб (2022-2024)
Нова Пошта	Логістика	Розвиток інфраструктури, підтримка підприємництва	Гуманітарна логістика, підтримка ЗСУ	«Гуманітарна пошта України»	Доставлено понад 118 тис. тонн гуманітарних вантажів
МХП	Агропромисловість	Розвиток громад, соціальна інфраструктура	Підтримка ЗСУ, реінтеграція ветеранів, продовольча безпека	«МХП Поруч», «МХП – Громаді»	>3000 мобілізованих співробітників, 200 млн грн на КСВ щорічно
Астарта-Київ	Агропромисловість	Сталий розвиток, енергоефективність, програми для громад	Гуманітарна допомога, підтримка підприємництва в регіонах	«Common Help UA»	Фінансова оцінка допомоги >€30 млн, 431 грант для підприємців
Кернел	Агропромисловість	Екологія, «зелений офіс», умови праці	Підтримка співробітників, гуманітарна допомога, продовольча безпека	Програми сталого розвитку	Системна підтримка співробітників та громад у регіонах присутності

Джерело: сформовано автором за [16-19].

Повномасштабне вторгнення стало тектонічним зсувом для українського бізнесу, що спричинило фундаментальну трансформацію корпоративної соціальної відповідальності. КСВ перестала бути периферійною функцією і перетворилася на елемент корпоративної стійкості та національного спротиву.

До 2022 року провідні українські компанії поступово рухалися в напрямку впровадження принципів ESG, орієнтуючись на довгострокові цілі сталого розвитку. Однак війна змусила бізнес переглянути цю парадигму. Підтримка армії та гуманітарна допомога перейшли з категорії "філантропія" (вершина піраміди Керролла) в категорію фундаментальних, майже економічних та правових зобов'язань. Виникло усвідомлення, що без перемоги та збереження державності

будь-яка довгострокова бізнес-стратегія втрачає сенс. Таким чином, КСВ стала інструментом управління екзистенційними ризиками.

Ця трансформація яскраво проявилася в діяльності провідних компаній. Проєкт «Гуманітарна пошта України» від Нової пошти є прикладом операціоналізації КСВ. Компанія використала свою ключову компетенцію – логістику – для вирішення критичної державної проблеми, перетворивши соціальну ініціативу на масштабний, системний напрям роботи. Доставка мільйонів посилок для військових та волонтерів – це не просто благодійність, а стратегічна інвестиція у стабільність середовища, в якому компанія оперує, що зміцнює її соціальну ліцензію на діяльність.

Проєкт «Common Help UA» агрохолдингу «Астарта-Київ» ілюструє іншу важливу тенденцію – перехід від індивідуальних корпоративних проєктів до створення екосистем реагування на кризу. «Астарта» виступила як організатор платформи, що об'єднала ресурси різних бізнесів, міжнародних донорів та місцевих громад, досягнувши синергетичного ефекту, недосяжного для однієї компанії. Це демонструє зрілість українського бізнесу та його здатність до горизонтальної співпраці заради спільної мети.

З огляду на величезну кількість українців, що беруть участь у бойових діях, підтримка ветеранів та їхня реінтеграція у цивільне життя стає одним з головних довгострокових викликів для суспільства. Прогнозується, що кількість ветеранів та членів їхніх родин може сягнути 5–6 мільйонів осіб, що створює колосальне навантаження на державні соціальні системи. У цих умовах бізнес бере на себе значну частину відповідальності, формуючи новий, стратегічний напрям КСВ.

Програма «МХП Поруч» є одним з найбільш комплексних прикладів такого підходу. Вона охоплює не лише співробітників компанії (понад 3000 мобілізованих), а й жителів громад, де працюють підприємства холдингу. Програма побудована на принципі індивідуального супроводу та включає декілька ключових компонентів:

- Медична та психологічна підтримка: Компанія забезпечує повний цикл допомоги – від обстеження та лікування до довготривалої реабілітації.

- Юридична та соціальна допомога: Ветеранам та їхнім родинам надаються консультації та підтримка у вирішенні правових та соціально-побутових питань.

- Професійна адаптація: МХП не лише зберігає робочі місця за мобілізованими працівниками, а й пропонує програми перенавчання та створює нові робочі місця, адаптовані до фізичних можливостей ветеранів з пораненнями. Крім того, компанія підтримує ветеранське підприємництво через грантові конкурси.

- Розвиток спільнот: Важливим елементом є створення ветеранських просторів та підтримка адаптивного спорту. Це сприяє соціальній реінтеграції, допомагає ветеранам знайти коло спілкування та відновитися не лише фізично, а й ментально.

Діяльність компаній в умовах війни не лише вирішує нагальні соціальні проблеми, а й слугує потужним каталізатором для внутрішнього розвитку. Управління масштабними гуманітарними проєктами в екстремальних умовах вимагало від бізнесу максимальної гнучкості, децентралізації прийняття рішень та інноваційних підходів до логістики та управління персоналом. Таким чином, КСВ воєнного часу стала своєрідним полігоном для відпрацювання навичок антикризового менеджменту та підвищення загальної організаційної стійкості, що створює позитивний цикл, де соціальна відповідальність зміцнює основний бізнес.

На сучасному етапі український бізнес стикається з унікальним стратегічним викликом: необхідністю одночасно реагувати на потреби воєнного часу та адаптуватися до довгострокових вимог європейської інтеграції. Ця подвійність визначатиме вектор розвитку КСВ у найближчі роки.

З одного боку, пріоритетом залишається підтримка обороноздатності та гуманітарні ініціативи. З іншого боку, рух до ЄС вимагає від компаній впровадження структурованих та прозорих практик ESG. Це стосується, зокрема, екологічних стандартів, де українським аграріям доведеться адаптуватися до жорсткіших європейських норм, що вимагатиме значних інвестицій у модернізацію. Також зростає вимога до нефінансової звітності, яка має

відповідати міжнародним стандартам, таким як GRI, що вимагає системного підходу до збору та аналізу даних про соціальний та екологічний вплив [20].

Водночас, досвід, набутий українськими компаніями під час війни, створює унікальну основу для повоєнного відновлення за принципом "Build Back Better" ("Відбудувати краще, ніж було"). Моделі державно-приватного партнерства, відпрацьовані в рамках гуманітарних проєктів, можуть бути масштабовані для реалізації інфраструктурних проєктів відновлення. Корпоративні програми реінтеграції ветеранів стануть ключовим елементом національної соціальної політики, сприяючи вирішенню проблеми зайнятості та соціальної адаптації. Крім того, компанії з доведеною історією ефективної та прозорої КСВ будуть значно привабливішими для іноземних інвесторів, для яких наявність сильної ESG-стратегії є маркером стійкості, надійного управління та довгострокового бачення.

Висновки. Аналіз стану корпоративної соціальної відповідальності в Україні демонструє її динамічну та глибоку трансформацію, що прискорилося під впливом екстремальних викликів. До 2022 року КСВ розвивалася переважно еволюційним шляхом, часто маючи декларативний характер і будучи периферійною функцією для багатьох підприємств, проте повномасштабне вторгнення стало каталізатором, який перетворив її на невід'ємний елемент стратегії виживання та національної стійкості. Український бізнес продемонстрував безпрецедентний рівень мобілізації, спрямувавши мільярдні ресурси на підтримку Збройних Сил та гуманітарні потреби, інтегрувавши соціальні ініціативи у свої основні операційні процеси та сформувавши нові довгострокові пріоритети, зокрема системну підтримку ветеранів. Ця унікальна, загартована війною модель КСВ, що поєднує принципи антикризового управління та стратегічного бачення, тепер стоїть перед новим викликом – необхідністю гармонізації з жорсткими та структурованими ESG-стандартами Європейського Союзу. Успішне подолання цього виклику дозволить українським компаніям не лише відповідати вимогам європейських ринків, а й відігравати ключову роль у повоєнному відновленні країни, виступаючи надійними партнерами для держави, суспільства та міжнародних інвесторів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика: підручник / Саприкіна М. А. (гл. 1–14), Ляшенко О. (гл. 4, гл. 10), Сасенсус М. А. і Місько Г. А. (гл. 1, гл. 9), Зінченко А. Г. (гл. 8) / за науковою редакцією д.е.н., проф., засл. діяч науки і техніки України Редькіна О. С.). Київ : Вид-во «Фарбований лист», 2011. 480 с.
2. Вступ до ЄС: виклики для українського агросектору. Пропозиція. URL: <https://propozitsiya.com/news/vstup-do-yes-vyklyky-dlya-ukrayinskoho-agro-sektoru>.
3. Carroll's CSR Pyramid: Principles and Examples. URL: <https://greenly.earth/en-us/blog/company-guide/carrolls-csr-pyramid-principles-and-examples>.
4. Freeman R. Edward, et al. Stakeholder Theory: Concepts and Strategies. Cambridge UP, 2018.
5. 15 років впроваджуємо та розвиваємо корпоративну соціальну відповідальність в Україні. CSR Ukraine. URL: <https://csr-ukraine.org/>.
6. Шпикуляк О. Г., Малік М. Й. Інституціональний аналіз розвитку підприємництва в аграрному секторі економіки: методичний аспект. *Економіка АПК*, 2019. № 6. С. 73–82. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201906073>.
7. Колот А. М., Грішнова О. А. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : монографія. Київ, 2012. 501 с.
8. Денисенко Л., Заєць Т. Вплив корпоративної соціальної відповідальності на корпоративне управління. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2012. № 5. Том 1. С. 134–136.
9. Організація виробництва на підприємствах харчової промисловості : Підручник / Т. Л. Мостенська, І. А. Бойко, І. М. Болотіна та інші. Київ : Кондор, 2011. 723 с.
10. Грицишен Д. О. Обліково-аналітичне забезпечення управління економіко-екологічною безпекою підприємств : монографія. Житомир : ЖДТУ, 2015. 450 с.
11. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник / З.Є. Шершньова. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
12. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методолгічні засади та практичний інструментарій : монографія. КНТЕУ, 2001. 580 с.
13. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: монографія. Харків : Вид. ХДЕУ, 2002. 364 с.
14. Європейська Бізнес Асоціація. Веб-сайт. URL: <https://eba.com.ua/research/doslidzhennya-ta-analityka/>.
15. Середній донат знизився з \$270 до \$190 на місяць, але 80 % аїтівців продовжують донатити. Як ІТ-спеціалісти підтримують ЗСУ. Аналітика. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/donations-from-ukrainian-it-2023/>.
16. Соціальний проєкт компанії, запущений 2014 року. URL: <https://novaposhta.ua/more/novapost-today/>.
17. Програма «МХП Поруч»: як компанія МХП підтримує ветеранів. URL: <https://myronivka-mrada.gov.ua/news/1713861547/>.
18. Астарта опублікувала Звіт за 2023 рік. URL: <https://astartaholding.com/astarta-opublikovala-zvit-za-2023-rik/>.
19. Сталий розвиток в Kernel. URL: <https://www.kernel.ua/ua/sustainable-development/>.
20. Євроінтеграція повинна відбутися на умовах, вигідних українському агросектору. Денис Марчук. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/evrointegracia-povinna-vidbutisa-na-umovah-vigidnih-ukrainskomu-agro-sektoru-denis-marcuk>.

REFERENCES:

1. Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist: modeli ta upravlinska praktyka: pidruchnyk / Saprykina M. A. (hl. 1–14), Liashenko O. (hl. 4, hl. 10), Saiensus M. A. i Misko H. A. (hl. 1, hl. 9), Zinchenko A. H. (hl. 8), (za naukovoju redaktsiieiu d.e.n., prof., zasl. diiach nauky i tekhniky Ukrainy

Redkina O.S.). Kyiv : Vyd-vo «Farbovani lyst», 2011. 480s.

2. Vstup do YeS: vyklyky dlia ukrainskoho ahrosektoru. Propozytsiia. URL: <https://propozitsiya.com/news/vstup-do-yes-vyklyky-dlya-ukrayinskoho-ahrosektoru>.

3. Carroll's CSR Pyramid: Principles and Examples. URL: <https://greenly.earth/en-us/blog/company-guide/carrolls-csr-pyramid-principles-and-examples>.

4. Freeman R. Edward et al. Stakeholder Theory: Concepts and Strategies. Cambridge UP, 2018.

5. 15 rokiv vprovadzhuemo ta rozvyvaiemo korporatyvnu sotsialnu vidpovidalnist v Ukraini. CSR Ukraine. URL: <https://csr-ukraine.org/>.

6. Shpykuliak O. H., Malik M. Y. Instytutsionalnyi analiz rozvytku pidpriemnytstva v ahrarnomu sektori ekonomiky: metodychnyi aspekt. *Ekonomika APK*, 2019. № 6. S. 73–82. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201906073>.

7. Kolot A. M., Hrishnova O. A. Sotsialna vidpovidalnist: teoriia i praktyka rozvytku: monohrafiia. Kyiv, 2012. 501 s.

8. Denysenko L., Zaiets T. Vplyv korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti na korporatyvne upravlinnia. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, 2012. № 5. Tom 1. S. 134–136.

9. Orhanizatsiia vyrobnytstva na pidpriemstvakh kharchovoi promyslovosti : Pidruchnyk / T. L. Mostenska, I. A. Boiko, I. M. Bolotina ta inshi. Kyiv: Kondor, 2011. 723 s.

10. Hrytsyshen D. O. Oblikovo-analitychne zabezpechennia upravlinnia ekonomikoekolohichnoiu bezpekoiu pidpriemstv : monohrafiia. Zhytomyr : ZhDTU, 2015. 450 s.

11. Shershnova Z. Ye. Stratehichne upravlinnia: Pidruchnyk / Z.Ye. Shershnova. 2-he vyd., pererob. i dop. Kyiv : KNEU, 2004. 699 s.

12. Lihonenko L. O. Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: teoretyko-metodolichni zasady ta praktychni instrumentarii : monohrafiia. KNTU, 2001. 580 s.

13. Trydid O. M. Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizm stratehichnoho rozvytku pidpriemstva: monohr. Kharkiv : Vyd. KhDEU, 2002. 364 s.

14. Yevropeiska Biznes Asotsiatsiia. Veb-sait. URL: <https://eba.com.ua/research/doslidzhennya-ta-analityka/>.

15. Serednii donat znyzysia z \$270 do \$190 na misiats, ale 80% aitivtsiv prodovzhuiut donatyty. Yak IT-spetsialisty pidtrymuiut ZSU. Analityka. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/donations-from-ukrainian-it-2023/>.

16. Sotsialnyi proekt kompanii, zapushchenyi 2014 roku. URL: <https://novaposhta.ua/more/novapost-today/>.

17. Prohrama «MKhP Poruch»: yak kompaniia MKhP pidtrymuie veteraniv. URL: <https://myronivka-mrada.gov.ua/news/1713861547/>.

18. Astarta opublikovala Zvit za 2023 rik. URL: <https://astartaholding.com/astarta-opublikovala-zvit-za-2023-rik/>.

19. Stalyi rozvytok v Kernel. URL: <https://www.kernel.ua/ua/sustainable-development/>.

20. Yevrointehratsiia povynna vidbutysia na umovakh, vyhidnykh ukrainskomu ahrosektoru. Denys Marchuk. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/evrointegracia-povinna-vidbutisa-na-umovah-vigidnih-ukrainskomu-agrosektoru-denis-marcuk>.

Стаття надійшла до редакції: 15.06.2025; рецензування: 28.06.2025;

прийнята до публікації 02.07.2025. Автори прочитали и дали згоду рукопису.

The article was submitted on 15.06.2025; revised on 28.06.2025; and accepted for publication on 02.07.2025. The authors read and approved the final version of the manuscript.