

Подсоха Анна Сергіївна, кандидат економічних наук, заступник начальника управління – начальник відділу прогнозу, аналізу та звітності управління з питань виявлення та опрацювання податкових ризиків, +38(044)264-52-54, podsohaanna123@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-8710-6948

Головне управління ДПС у Харківській області,
вул. Григорія Сковороди, 46, 61057, м. Харків

РИНКОВИЙ ТА ІНТЕГРАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ПІДВИЩЕННЯ БЕЗПЕЧНОСТІ ТА ЯКОСТІ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ ПРОДУКЦІЇ

Анотація. У статті представлено комплексний аналіз ринкових та інтеграційних інструментів, що сприяють підвищенню безпеки та якості агропродовольчої продукції в Україні. Дослідження обґрунтовує, що це завдання є фундаментальним для забезпечення продовольчої безпеки держави та її успішної інтеграції до Європейського Союзу. Необхідність підвищення стандартів диктується двома потужними та взаємопов'язаними векторами: еволюцією внутрішнього ринку зі зростаючими вимогами споживачів та стратегічним курсом на повноцінну інтеграцію до ЄС. Зазначені інструменти є ключовими драйверами системних трансформацій в аграрному секторі, що дозволяють українському бізнесу адаптуватися до цих викликів.

Аналіз виділяє дві групи взаємопов'язаних інструментів: проактивні внутрішні (ринкові) та зовнішні (інтеграційні). До ринкових інструментів належить стратегічна корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), яка еволюціонувала від благодійності до невід'ємної частини бізнес-стратегії, та інноваційна діяльність. На прикладі провідних агрохолдингів показано, що КСВ є потужним інструментом управління репутацією та ризиками, а технологічні та продуктові інновації, зокрема в молочній промисловості, дозволяють створювати продукцію з високою доданою вартістю та формувати нові споживчі тренди. Особливо підкреслюється синергія між КСВ та інноваціями, коли інвестиції в екологічні технології одночасно підвищують операційну ефективність, створюючи позитивний цикл.

Інтеграційний інструментарій, перш за все гармонізація національного законодавства з нормами ЄС, діє як потужний зовнішній каталізатор. Він встановлює безальтернативну планку для якості та безпеки, що є обов'язковою умовою доступу до найбільшого у світі платоспроможного ринку. Однак цей шлях вимагає значних капіталовкладень у модернізацію, що створює виклики, особливо для малих виробників. У висновках підкреслюється, що успішна імплементація цих інструментів в умовах високої невизначеності можлива лише в рамках адаптивної управлінської парадигми, яка перетворює виклики на можливості для сталого розвитку.

Ключові слова: агропродовольча продукція, безпека та якість, європейська інтеграція, корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), інновації, аграрний сектор, ринкові інструменти.

Podsocha Anna, Candidate of Science in Economics, Chuguyiv Division of Chamber Inspections of the Directorate for Identifying and Processing Tax Risks, +38(044)264-52-54, podsohaanna123@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-8710-6948

Main Directorate of the DPS in the Kharkiv Region,
46, Grigory Skovorody St., Kharkiv, 61057

MARKET AND INTEGRATION TOOLKIT FOR IMPROVING THE SAFETY AND QUALITY OF AGRI-FOOD PRODUCTS

Abstract. *This article provides a comprehensive analysis of the market and integration tools that contribute to improving the safety and quality of agri-food products in Ukraine. The study argues that this task is fundamental for ensuring the country's food security and its successful integration into the European Union. The need to raise standards is dictated by two powerful and interconnected vectors: the evolution of the domestic market with its growing consumer demands and the strategic course toward full integration into the EU. These tools are key drivers of systemic transformations in the agricultural sector, enabling Ukrainian businesses to adapt to these challenges.*

The analysis identifies two groups of interconnected tools: proactive internal (market-based) and external (integration-based). Market tools include strategic corporate social responsibility (CSR), which has evolved from philanthropy into an integral part of business strategy, and innovation. Using the example of leading agroholdings, it is shown that CSR is a powerful tool for managing reputation and risks, while technological and product innovations, particularly in the dairy industry, allow for the creation of high-value-added products and the shaping of new consumer trends. The synergy between CSR and innovation is especially emphasized, as investments in ecological technologies simultaneously increase operational efficiency, creating a positive cycle.

The integration toolkit, primarily the harmonization of national legislation with EU norms, acts as a powerful external catalyst. It sets a non-negotiable benchmark for quality and safety, which is a mandatory condition for accessing the world's largest solvent market. However, this path demands significant capital investments in modernization, which creates challenges, especially for small producers. The conclusions emphasize that the successful implementation of these tools in an environment of high uncertainty is only possible within an adaptive management paradigm that transforms challenges into opportunities for sustainable development..

Keywords: *agri-food products, safety and quality, European integration, corporate social responsibility (CSR), innovations, agricultural sector, market tools.*

Постановка проблеми. Забезпечення високого рівня безпечності та якості агропродовольчої продукції є фундаментальним завданням для будь-якої держави, що лежить в основі її продовольчої безпеки, здоров'я нації та економічного добробуту. Для України, агропромисловий комплекс якої є однією з ключових галузей економіки та основним джерелом валютних надходжень, це питання набуває особливої гостроти. Необхідність підвищення стандартів продукції диктується двома потужними та взаємопов'язаними векторами: еволюцією внутрішнього ринку з його зростаючими вимогами споживачів та стратегічним курсом на повноцінну інтеграцію до Європейського Союзу.

Процес євроінтеграції виступає не просто зовнішньополітичним орієнтиром, а потужним каталізатором системних трансформацій в аграрному секторі. Він змушує український агробізнес грати за європейськими правилами, що передбачає імплементацію жорстких стандартів якості та безпечності, які діють на єдиному

ринку ЄС. Цей шлях є складним і сповненим викликів, адже вимагає значних інвестицій у модернізацію, зміни технологічних процесів та управлінських підходів. Водночас, він відкриває унікальні можливості для українських виробників, надаючи доступ до одного з найбільших та найплатоспроможніших ринків світу та підвищуючи конкурентоспроможність вітчизняної продукції на глобальній арені.

Таким чином, прагнення до вищих стандартів якості та безпечності перестає бути суто технічним чи регуляторним питанням. Воно перетворюється на невід'ємну частину геополітичного та економічного вибору України. Адаптація до європейських норм є не лише вимогою для торгівлі, але й демонстрацією прихильності до спільних європейських цінностей та регуляторного простору. Успішна імплементація цих стандартів здатна суттєво підвищити довіру до України як до надійного торговельного та інвестиційного партнера, що може створити позитивний ефект, який виходить далеко за межі аграрного сектору.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Управління безпечністю та якістю продукції в агропродовольчій сфері ґрунтується на значному теоретичному доробку як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Їхні праці формують концептуальну рамку для розуміння складних взаємозв'язків між економічними стимулами, стратегічним управлінням, соціальною відповідальністю та інституційним середовищем, що в сукупності визначають здатність підприємств виробляти конкурентоспроможну та безпечну продукцію.

П. Т. Саблук досліджував фундаментальні основи продовольчої безпеки України, розглядаючи її як ключовий елемент національної економічної політики. Його праці обґрунтовують необхідність державного регулювання та підтримки АПК для забезпечення стабільного доступу населення до якісних продуктів харчування [1, 2].

Т. Л. Мостенська сконцентрувала наукові інтереси на економічних механізмах функціонування та підвищення ефективності підприємств харчової, зокрема молочної, промисловості. У своїх роботах вона аналізує організаційні та

управлінські аспекти, що впливають на якість продукції та конкурентоспроможність галузі [3, 4].

З. Є. Шершньова зробила вагомий внесок у розвиток української школи стратегічного управління, адаптуючи класичні концепції до умов нестабільного зовнішнього середовища. Її роботи підкреслюють важливість ситуаційного підходу та гнучкості у формуванні стратегій, що є критичним для забезпечення стабільної якості продукції [5].

А. П. Наливайко є одним із засновників сучасної української теорії стратегії підприємства. Він розробив теоретико-методологічні засади стратегічного управління, визначив стратегію як встановлений та переглядуваний набір напрямків діяльності, що забезпечують довгострокову прибутковість та конкурентну відмінність [6].

Л. О. Лігоненко сформулювала концептуальну модель антикризового управління підприємством, що включає діагностику, розробку та реалізацію антикризових програм. Її підхід є особливо актуальним для агропідприємств, що прагнуть підтримувати стандарти якості в умовах фінансової нестабільності [7].

О. М. Тридід розробив організаційно-економічні механізми стратегічного та антикризового розвитку підприємства. У своїх працях він акцентує на необхідності формування системи раннього попередження для запобігання кризовим явищам, що загрожують стабільності виробничих процесів [8].

О. Г. Шпикуляк досліджував інституціональне середовище та формування соціальної відповідальності в аграрному секторі. Його роботи показують, як інституційні фактори та принципи КСВ впливають на інноваційну діяльність та сталий розвиток аграрних підприємств [9].

Archie B. Carroll запропонував класичну модель "піраміди" корпоративної соціальної відповідальності, яка структурує обов'язки бізнесу на економічні, правові, етичні та філантропічні. Ця модель слугує фундаментальною основою для розуміння багатовимірної природи КСВ як інструменту управління якістю та репутацією [10].

R. Edward Freeman розробив теорію зацікавлених сторін (стейкхолдерів), яка стверджує, що успіх компанії залежить від задоволення інтересів не лише акціонерів, а й клієнтів, співробітників, постачальників та громади. Цей підхід переосмислює якість продукції як результат задоволення очікувань широкого кола стейкхолдерів [11].

Аналіз наукового доробку українських вчених виявляє одну характерну рису, що відрізняє вітчизняну управлінську думку. Вона є глибоко прагматичною та значною мірою зосередженою на проблематиці виживання та адаптації в умовах перманентної турбулентності. Праці, присвячені антикризовому управлінню та стратегічному менеджменту в нестабільному середовищі, домінують у науковому дискурсі [7, 8, 12]. Це є прямою відповіддю на історичний контекст незалежної України, що характеризується серією економічних криз, політичною нестабільністю та зовнішньою агресією [13]. На відміну від західних теорій, що часто виникали в умовах відносно стабільних ринкових економік і могли концентруватися на оптимізації та етичних аспектах, українська наука була змушена вирішувати нагальні завдання забезпечення стійкості бізнесу. Відтак, для українських агропідприємств інструменти підвищення якості та безпечності продукції нерозривно пов'язані з інструментами забезпечення загальної операційної та фінансової стійкості.

Мета статті. Метою даного дослідження є комплексний аналіз ринкових та інтеграційних інструментів, що сприяють підвищенню безпечності та якості агропродовольчої продукції в Україні. У роботі будуть розглянуті як внутрішні ринкові механізми, зокрема корпоративна соціальна відповідальність та інноваційна діяльність, так і зовнішні чинники, пов'язані з процесом гармонізації національного законодавства з нормами ЄС.

Виклад основного матеріалу. Хоча державне регулювання та міжнародні стандарти встановлюють мінімально прийнятний рівень якості та безпечності, саме ринкові механізми створюють стимули для досягнення вищих показників та формування стійких конкурентних переваг. У сучасному агробізнесі ключову роль відіграють два взаємопов'язані інструменти: корпоративна соціальна

відповідальність, що еволюціонувала від благодійності до невід'ємної частини бізнес-стратегії, та інноваційна діяльність, що є прямою відповіддю на зростаючі вимоги споживачів [14].

Сучасне розуміння КСВ виходить далеко за межі традиційної філантропії. Відбувся перехід від разових благодійних акцій до системної інтеграції соціальних та екологічних питань у ключові бізнес-процеси та стратегію компанії. КСВ стає інструментом управління нефінансовими ризиками, зміцнення репутації, підвищення лояльності споживачів та персоналу, а також побудови стійких відносин із усіма зацікавленими сторонами (стейкхолдерами). В аграрному секторі, де бізнес тісно пов'язаний із земельними ресурсами, місцевими громадами та екологією, такий підхід набуває особливого значення. Провідні українські агрохолдинги демонструють різні моделі стратегічної імплементації КСВ, адаптовані до їхніх бізнес-моделей (Таблиця 1).

Таблиця 1 – Порівняльний аналіз стратегій КСВ в агрохолдингах України

Критерій аналізу	МХП	«Астарта-Київ»	«Кернел»
Основний фокус стратегії	Розвиток громад, соціальна стабільність у регіонах присутності	Сталий розвиток (ESG), гуманітарна допомога	Екологічна ефективність, сталі операції
Ключові напрями інвестицій	Соціальна інфраструктура, підтримка МСБ та ветеранів, освіта	Гуманітарні хаби, гранти для підприємців, енергоефективність	Енергозбереження, «Зелений офіс», умови праці, соціальні гарантії
Інтеграція з бізнес-моделлю	Забезпечення стабільності в регіонах присутності, формування кадрового резерву	Система ризик-менеджменту, підвищення стійкості бізнесу	Підвищення операційної ефективності, мінімізація екологічного впливу
Флагманські проєкти	Благодійний фонд «МХП – Громаді», конкурс мікрогрантів «Роби своє»	Гуманітарний проєкт «Common Help UA», партнерство з БФ «Повір у себе»	Програма «Зелений офіс», підвищення екологічної складової активів

Джерело: створено автором за [15-17].

Як видно з таблиці, для компанії МХП КСВ є інструментом забезпечення "соціальної ліцензії" на діяльність. Інвестуючи у розвиток громад, де розташовані виробничі потужності, компанія створює комфортні умови для своїх теперішніх та майбутніх співробітників, знижує соціальну напругу та формує позитивний

імідж. Особливий акцент після 2022 року робиться на підтримці ветеранів та їхніх родин, що є відповіддю на найгостріші соціальні виклики сьогодення.

«Астарта-Київ» позиціонує свою діяльність через призму ESG (Environment, Social, Governance), що передбачає глибшу інтеграцію принципів сталого розвитку в усі бізнес-процеси. Для компанії це не просто соціальні проекти, а система управління ризиками та запорука довгострокової стійкості.³¹ Гуманітарний проєкт «Common Help UA», створений у відповідь на повномасштабне вторгнення, демонструє здатність компанії швидко мобілізувати ресурси для вирішення нагальних проблем, використовуючи власну інфраструктуру та IT-рішення для забезпечення прозорості допомоги.

Стратегія «Кернел» у сфері КСВ значною мірою сфокусована на екологічній складовій та операційній ефективності. Програма «Зелений офіс», інвестиції в енергоощадні технології та підвищення стандартів умов праці спрямовані на мінімізацію негативного впливу на довкілля та створення репутації відповідального роботодавця. Такий підхід демонструє, що екологічна та соціальна відповідальність можуть бути не лише витратами, а й джерелом підвищення ефективності.

Інновації є ключовим ринковим інструментом, що дозволяє агропродовольчим компаніям не лише відповідати існуючим стандартам якості та безпечності, але й формувати нові споживчі очікування, створюючи продукти з вищою доданою вартістю. В умовах зростаючої конкуренції та вимогливості споживачів, здатність до інновацій стає синонімом конкурентоспроможності. Особливо яскраво це проявляється в молочній промисловості, яка активно впроваджує технологічні, продуктові та маркетингові нововведення.

Технологічні інновації спрямовані на вдосконалення процесів переробки сировини для підвищення безпечності, якості та ефективності виробництва. Одним з найперспективніших напрямів є застосування баромембранних технологій, таких як ультрафільтрація, нанофільтрація та зворотний осмос. Ці методи дозволяють розділяти молоко на фракції на молекулярному рівні, видаляти бактерії, концентрувати цінні компоненти (білки) та створювати

безвідходні технології, перетворюючи вторинну сировину (сироватку) на нові продукти. Впровадження таких технологій не лише покращує органолептичні властивості та терміни зберігання продукції, але й має значний екологічний ефект, наближаючи підприємства до стандартів "нульових скидів".

Продуктові та маркетингові інновації є відповіддю на зміну споживчих трендів, зокрема зростання попиту на здорову та функціональну їжу. Виробники активно розширюють асортимент за рахунок продуктів, збагачених пробіотиками, вітамінами та мінералами (наприклад, йогурти з chia), а також розвивають сегмент органічної молочної продукції. Інновації в упаковці також відіграють важливу роль: вони спрямовані не лише на зручність для споживача та подовження термінів зберігання, але й на екологічність, що стає все більш вагомим фактором вибору для сучасного покупця.

Примітно, що в агросекторі КСВ та інновації часто діють синергетично. Інвестиції в екологічні технології, які є частиною стратегії КСВ, одночасно є потужними операційними інноваціями. Наприклад, згадане вище нарощування компанією «Астарта-Київ» власного виробництва біогазу для заміщення природного газу при переробці сої є яскравим прикладом такої синергії. Цей крок, з одного боку, є реалізацією екологічної відповідальності та внеском у сталий розвиток. З іншого боку, це пряма інвестиція в енергоефективність та зниження операційних витрат. Економія, що виникає в результаті таких інновацій, вивільняє фінансові ресурси, які компанія може спрямувати на подальші соціальні ініціативи та продуктові інновації, створюючи таким чином позитивний цикл, де відповідальність генерує ефективність, а ефективність фінансує подальшу відповідальність.

Якщо ринкові інструменти діють як внутрішні, проактивні стимули для підвищення якості, то процес інтеграції України до Європейського Союзу є найпотужнішим зовнішнім каталізатором, що задає чіткі та безальтернативні рамки для трансформації всього агропродовольчого сектору. Цей процес реалізується через гармонізацію законодавства та створює нові виклики і можливості для українських виробників.

Ключовою умовою вступу до ЄС є повне прийняття та імплементація

правового доробку Співтовариства, відомого як *acquis communautaire*. Для аграрного сектору це означає обов'язкове впровадження всього комплексу європейських регламентів та директив, що стосуються безпечності харчових продуктів, здоров'я тварин і рослин, а також стандартів якості. На відміну від угод про вільну торгівлю, процес вступу не передбачає можливості для країни-кандидата відстоювати значні винятки чи особливі умови; український агросектор повинен буде повністю адаптуватися до існуючих європейських норм.

Ця гармонізація охоплює весь ланцюг виробництва «від лану до столу» і встановлює значно жорсткіші вимоги, ніж ті, що діяли в Україні раніше. Наприклад, це стосується стандартів якості сирого молока, умов утримання та добробуту худоби, обмежень на використання певних засобів захисту рослин, які дозволені в Україні, але заборонені в ЄС, а також впровадження комплексних систем простежуваності продукції [18].

Адаптація до високих стандартів ЄС створює для українських агровиробників низку серйозних викликів. По-перше, це необхідність значних капіталовкладень у модернізацію виробничих потужностей, закупівлю нового обладнання та впровадження нових технологій. Такі інвестиції неминуче призведуть до зростання собівартості продукції, що, за прогнозами, може спричинити подорожчання м'ясних та молочних продуктів на внутрішньому ринку на 10–15 %.

По-друге, вихід на єдиний ринок ЄС означатиме пряму конкуренцію з європейськими фермерами, які отримують значні субсидії в рамках Спільної аграрної політики (САП). Українські аграрії, які за останні роки суттєво наростили експорт до ЄС, вже сприймаються як сильні суперники, що викликає тиск з боку європейських аграрних асоціацій на політиків з вимогою захисту внутрішнього ринку. Існує ризик, що без своєчасного узгодження умов торгівлі та поступової інтеграції, Україна може зіткнутися з посиленням торговельних бар'єрів та поверненням до жорстких квот.

Водночас, незважаючи на виклики, євроінтеграція відкриває для українського агробізнесу і значні можливості. Головною з них є повний доступ до величезного, стабільного та платоспроможного ринку ЄС. Відповідність

європейським стандартам автоматично стане «знаком якості» для української продукції, що значно полегшить її просування і на інших світових ринках. Крім того, статус кандидата, а згодом і члена ЄС, відкриє доступ до різноманітних європейських фінансових інструментів та фондів, призначених для розвитку та модернізації сільського господарства [19].

Процес гармонізації стандартів неминує прискорить структурні зміни в українському АПК. Висока капіталомісткість модернізації створить переваги для великих, фінансово стійких агрохолдингів, які вже зараз активно інвестують в інновації та сталий розвиток, наближаючи свої операційні моделі до європейських вимог. Для малих та середніх фермерських господарств, які складають основу агровиробництва, відсутність тривалого перехідного періоду та цільової державної і європейської підтримки може стати критичним викликом, що потенційно може призвести до їх поглинання більшими гравцями та подальшої консолідації ринку. Таким чином, інтеграційний процес виступає не лише як технічний регулятор, а і як потужний фактор, що змінює саму структуру аграрного сектору України.

Висновки. Підвищення безпечності та якості агропродовольчої продукції в Україні є комплексним завданням, що вимагає синергетичного застосування ринкових та інтеграційних інструментів, ефективність яких визначається здатністю підприємств до стратегічної адаптації в умовах високої невизначеності. Ринкові механізми, зокрема стратегічно інтегрована корпоративна соціальна відповідальність та безперервна інноваційна діяльність, виступають проактивними внутрішніми драйверами, дозволяючи компаніям не лише відповідати формальним вимогам, але й формувати довіру споживачів, зміцнювати репутацію та створювати стійкі конкурентні переваги на основі вищої якості та соціальної легітимності. Водночас інтеграційні процеси, передусім гармонізація національного законодавства з вимогливими стандартами Європейського Союзу, діють як потужний зовнішній каталізатор, встановлюючи високу та безальтернативну планку якості та безпечності, що є обов'язковою умовою доступу до преміальних глобальних ринків і водночас стимулює глибоку структурну модернізацію галузі. В умовах перманентної турбулентності,

спричиненої воєнними діями та економічною нестабільністю, успішна імплементація цього інструментарію можлива лише в рамках адаптивної управлінської парадигми, яка дозволяє агропродовольчим підприємствам гнучко реагувати на виклики, перетворюючи їх на можливості та забезпечуючи не лише виживання, але й довгостроковий сталий розвиток.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Саблук П. Т., Хомин І. П. Розвиток аграрного сектору України: фінансовий аспект. *Економіка АПК*, 2020. № 8. С. 45–51. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202008045>.
2. Саблук П. Т. Наукове обґрунтування інноваційного розвитку в аграрній сфері. *Економіка АПК*, 2021. № 6. С. 16–25. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202106016>.
3. Мостенська Т.Л. Економічний механізм функціонування молочної промисловості України: монографія. Київ : УДУХТ, 2001. 328 с.
4. Мостенська Т. Л., Білан Ю. В., Мостенська Т. Г. Ризик-менеджмент як чинник забезпечення економічної безпеки підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 8. С. 193–203.
5. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
6. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія. Київ : КНЕУ, 2001. 227 с.
7. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: Монографія. Київ, 2001. 574 с.
8. Тридід О. М., Вовк В. Я. Концептуальні засади формування організаційно-економічного механізму антикризового управління банком. *Фінанси України*, 2009. № 1(158). С. 98–106.
9. Шпикуляк О. Г., Алексєєва О. В. Розвиток фермерських господарств в організаційно-економічному забезпеченні зайнятості населення. *Економіка АПК*. 2021. № 4. С. 95–107. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202104095>.
10. Carroll, A. B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizon*, 1991. Vol. 34(4), pp. 39–48. DOI: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G).
11. Freeman, R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman, 1984.
12. Білошкурський М. В. Методологія оцінки ефективності господарської діяльності в антикризовому управлінні підприємствами : Монографія. Умань : Видавець «Сочінський», 2010. 180 с.
13. Що далі? П'ять ризиків для України у 2025 році. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/osnovni-riziki-dlya-ukrajinciv-u-2025-roci-do-chogo-gotuyetsya-nacbank-novini-ukrajini-50456703.html>.
14. 10 ключових відмінностей між КСВ та благодійністю. URL: <https://mind.ua/publications/20232331-10-klyuchovih-vidminnostej-mizh-ksv-ta-blagodijnistyu>.
15. Роль соціально-відповідального бізнесу у розвитку громад: досвід компанії МХП. URL: <https://i-vin.info/news/rol-socialno-vidpovidalnogo-biznesu-u-rozvitku-gromad--dosvid-kompaniyi-mhp-8261.html>.
16. Астарта опублікувала Звіт за 2023 рік. URL: <https://astartaholding.com/astarta-opublikovala-zvit-za-2023-rik/>.
17. Сталий розвиток в Kernel. Політика сталого розвитку і корпоративної соціальної відповідальності. URL: <https://www.kernel.ua/ua/sustainable-development/>.
18. Вступ до ЄС: виклики для українського агросектору. Пропозиція. URL: <https://agrigator.com.ua/2024/10/10/vstup-do-ies-vyklyky-dlia-ukrainskoho-ahrosektoru-propozytia/>.
19. У процесі євроінтеграції український агробізнес має грати за європейськими правилами.

URL: <https://agroportal.ua/news/ukraina/u-procesi-yevrointegracii-ukrajinskiy-agrobiznes-maye-grati-za-yevropeyskimi-pravilami>.

REFERENCES:

1. Sabluk P. T., Khomyn I. P. Rozvytok ahrarynoho sektoru Ukrainy: finansovy aspekt. *Ekonomika APK*, 2020. № 8. S. 45–51. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202008045>.
2. Sabluk P. T. Naukove obgruntuvannya innovatsiinoho rozvytku v ahraryni sferi. *Ekonomika APK*, 2021. № 6. S. 16–25. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202106016>.
3. Mostenska T.L. Ekonomichniy mekhanizm funktsionuvannya molochnoi promyslovosti Ukrainy: monohrafiia. Kyiv : UDUKhT, 2001. 328 s.
4. Mostenska T. L., Bilan Yu. V., Mostenska T. H. Ryzyk-menedzhment yak chynnyk zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpryiemstv. Aktualni problemy ekonomiky, 2015. № 8. S. 193–203.
5. Shershnova Z. Ye. Stratehichne upravlinnia : pidruchnyk. M-vo osvity i nauky Ukrainy, Kyiv. nats. ekon. un-t. 2-he vyd., pererob. i dop. Kyiv : KNEU, 2004. 699 s.
6. Nalyvaiko A. P. Teoriia stratehii pidpryiemstva. Suchasnyi stan ta napriamky rozvytku: monohrafiia. Kyiv : KNEU, 2001. 227 s.
7. Lihonenko L. O. Antykryzove upravlinnia pidpryiemstvom: Monohrafiia. Kyiv, 2001. 574 s.
8. Trydid O. M., Vovk V. Ya. Kontseptualni zasady formuvannya orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu antykryzovoho upravlinnia bankom. *Finansy Ukrainy*, 2009. № 1(158). S. 98–106.
9. Shpykuliak O. H., Aliksieieva O. V. Rozvytok fermerskykh hospodarstv v orhanizatsiino-ekonomichnomu zabezpechenni zainiatosti naselennia. *Ekonomika APK*, 2021. № 4. S. 95–107. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202104095>.
10. Carroll, A. B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizon*. 1991. Vol. 34(4), pp. 39–48. DOI: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G).
11. Freeman, R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman.1984.
12. Biloshkurskyi M. V. Metodolohiia otsinky efektyvnosti hospodarskoi diialnosti v antykryzovomu upravlinni pidpryiemstvamy : Monohrafiia. Uman : Vydavets «Sochinskyi», 2010. 180 s.
13. Shcho dali? Piat ryzykiv dlia Ukrainy u 2025 rotsi. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/osnovni-riziki-dlya-ukrajinciv-u-2025-roci-do-chogo-gotuyetsya-nacbank-novini-ukrajini-50456703.html>.
14. 10 kliuchovykh vidminnostei mizh KSV ta blahodiinistiu. URL: <https://mind.ua/publications/20232331-10-klyuchovih-vidminnostej-mizh-ksv-ta-blagodijnistyu>.
15. Rol sotsialno-vidpovidalnoho biznesu u rozvytku hromad: dosvid kompanii MKhP. URL: <https://i-vin.info/news/rol-socialno-vidpovidalnogo-biznesu-u-rozvitku-gromad--dosvid-kompaniyi-mhp-8261.html>.
16. Astarta opublikovala Zvit za 2023 rik. URL: <https://astartaholding.com/astarta-opublikovala-zvit-za-2023-rik/>.
17. Stalyi rozvytok v Kernel. Polityka staloho rozvytku i korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti. URL: <https://www.kernel.ua/ua/sustainable-development/>.
18. Vstup do YeS: vyklyky dlia ukrainskoho ahrosektoru. Propozytsiia. URL: <https://agrigator.com.ua/2024/10/10/vstup-do-ies-vyklyky-dlia-ukrainskoho-ahrosektoru-propozytsiia/>.
19. U protsesi yevrointehratsii ukrainskyi ahrobiznes maie hraty za yevropeiskymy pravylamy. URL: <https://agroportal.ua/news/ukraina/u-procesi-yevrointegracii-ukrajinskiy-agrobiznes-maye-grati-za-yevropeyskimi-pravilami>.

Стаття надійшла до редакції: 12.06.2025; рецензування: 28.06.2025;

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

The article was submitted on 12.06.2025; revised on 28.06.2025; and accepted for publication on 02.07.2025. The authors read and approved the final version of the manuscript.