

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВЕТЕРИНАРНОЇ
МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ ІМЕНІ С. З. ГЖИЦЬКОГО

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

КУШКА ПАВЛО АНДРІЙОВИЧ

УДК 005.35:631.11

ДИСЕРТАЦІЯ

ЕКОНОМІЧНЕ СТИМУЛЮВАННЯ
ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Спеціальність 051 Економіка
Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

 Павло КУШКА

Науковий керівник Яців Ігор Богданович, доктор економічних наук, професор

Львів 2025

АНОТАЦІЯ

Кушика П.А. Економічне стимулювання формування соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 Економіка (галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки). Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького, Львів, 2025.

У дисертаційній роботі обґрунтовані теоретичні й методичні підходи та розроблені практичні рекомендації щодо застосування інструментарію економічного стимулювання формування соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств.

Розглянуто сутність соціальної відповідальності бізнесу та теоретичні основи її формування в сільськогосподарських підприємствах. Соціальна відповідальність підприємства розглядається як сукупність його відносин зі стейкхолдерами. У рамках цих відносин підприємство добровільно бере на себе зобов'язання щодо врахування інтересів суб'єктів, на яких воно впливає своєю діяльністю. Зазначено, що сільськогосподарське підприємство проявляє соціальну відповідальність через відносини роботодавця, ділового партнера, користувача природних ресурсів, а також члена бізнес-спільноти, що взаємодіє з місцевим населенням, органами державної влади і місцевого самоврядування, громадськими організаціями.

Вступаючи у відносини соціальної відповідальності, підприємство має підстави розраховувати на певний економічний ефект у вигляді зростання доходів та/чи зменшення витрат. Вказано, що формування економічного ефекту можливе завдяки: підвищенню продуктивності праці мотивованого персоналу, який відчуває всебічну підтримку роботодавця; підвищенню технологічної й екологічної ефективності виробництва; економії на трансакційних витратах;

формуванню позитивного іміджу підприємства, підвищенню його ділової та загальносуспільної репутації. Окрім очікуваних економічних ефектів стимулом для впровадження соціальної відповідальності є моральні міркування, особисті етичні цінності власників та керівників підприємства.

Зазначено, що забезпечення розвитку відносин соціальної відповідальності обумовлює потребу в створенні організаційно-економічного механізму стимулювання формування цих відносин. Відповідний механізм розглядали як сукупність організаційних форм реалізації відносин соціальної відповідальності та принципів, методів, інструментів впливу, що їх застосовують суб'єкти таких відносин задля досягнення своїх цілей. Конкретизовано зміст організаційної та економічної складових зазначеного механізму. Наведений перелік інструментів, які застосовують сільськогосподарські підприємства в рамках різних проявів відносин соціальної відповідальності. Широкий перелік інструментів реалізації відносин соціальної відповідальності дає змогу долучитися до соціальних практик різним за розмірами та економічним потенціалом суб'єктам аграрного підприємництва, у тому числі малим.

Розглянуто сукупність чинників, які впливають на процес формування відносин соціальної відповідальності. Запропонована класифікація цих чинників за організаційним рівнем формування – на чинники глобалізаційного рівня (світового, економічних об'єднань держав), мезорівня (галузі, регіону, території), мікрорівня (окремого підприємства), нанорівня (економічної діяльності окремого індивіда). Показано, що взаємозв'язок між чинниками на різних організаційних рівнях визначає важливість комплексного підходу до формування політики соціальної відповідальності бізнесу.

Здійснений аналіз сучасного стану формування соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств в Україні. Наведена оцінка діяльності сільськогосподарських підприємств у контексті формування їхньої соціальної відповідальності. Встановлена спроможність сільськогосподарських підприємств України навіть у складних умовах воєнного стану демонструвати зростання обсягів доходу та чистого прибутку, досягати відносно високих показни-

ків рентабельності. Це свідчить про наявність у суб'єктів аграрного бізнесу фінансового потенціалу, який дає їм змогу виділяти певні кошти на впровадження практик соціальної відповідальності. Досліджено вплив розміру суб'єкта господарювання як чинника формування внутрішнього середовища розвитку сільськогосподарських підприємств. Беручи до уваги відносно високі показники економічної ефективності функціонування малих сільськогосподарських підприємств, дійшли висновку, що ці підприємства мають певну можливість брати участь у реалізації соціальних проєктів. Встановлено, що малі сільськогосподарські підприємства не забезпечують своїм працівникам достатнього соціального захисту, що негативно характеризує соціальні аспекти їх функціонування як роботодавців. Наведені результати стратегічного аналізу (PEST-аналізу та SWOT-аналізу) середовища розвитку соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств.

Проведене в рамках дослідження опитування керівників сільськогосподарських підприємств Львівської області дало змогу встановити низку особливостей реалізації суб'єктами аграрного бізнесу політики соціальної відповідальності. З'ясовано, що значна частка керівників цих підприємств недостатньо обізнані зі змістом концепції соціальної відповідальності, недооцінюють важливість формалізації відповідних відносин. Респонденти загалом дуже високо оцінили важливість реалізації основних напрямів політики соціальної відповідальності для їхніх підприємств. З'ясовано, що практично всі підприємства застосовували кілька варіантів практик соціальної відповідальності. Респонденти вказали економічні вигоди для їхніх підприємств від застосування цих практик, пов'язуючи такі найчастіше з підвищенням репутації суб'єктів господарювання. За результатами опитування ідентифіковані обставини, які гальмують впровадження практик соціальної відповідальності сільськогосподарськими підприємствами.

Сформульовані пропозиції щодо удосконалення організаційно-економічного механізму стимулювання соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств. Зазначено, що створення дієвої системи економічно-

го стимулювання розвитку соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств передбачає поєднання економічних стимулів, створених на різних організаційних рівнях. Наведені інструменти стимулювання, які можуть бути застосовані на макрорівні (держави), регіональному рівні та рівні територіальних громад, на мікрорівні (підприємств).

Доведено, що важливим економічним стимулом розвитку соціальної відповідальності на мікрорівні є можливість зниження трансакційних витрат підприємства – на пошук інформації, переговори, укладення угод та контроль за їх виконанням, урегулювання конфліктів тощо. Порівняння економії цих витрат із витратами підприємств на реалізацію соціальних проєктів запропоновано розглядати як один із критеріїв економічної ефективності соціальної відповідальності. Цей критерій може бути використаний для коригування програм соціальної відповідальності, вибору найефективніших їх варіантів.

Висвітлено питання щодо застосування соціального партнерства як інструмента розвитку відносин соціальної відповідальності. Сформульовані пропозиції щодо напрямів удосконалення соціального партнерства за участю сільськогосподарських підприємств на регіональному рівні. Зазначені перспективні моделі відносин соціальної відповідальності, в рамках яких ці пропозиції можуть бути реалізовані.

Запропоновано застосовувати в якості економічного стимулу, здатного підвищити ефективність соціального партнерства, модель «СП+» (Соціальне партнерство + Економічне стимулювання), компонентами якої є соціальний договір, спрямований на узгодження інтересів громади та бізнесу, участь підприємства в соціальному плануванні громади, фіскальні стимули, спільна діяльність з університетами та іншими освітніми закладами, дорадниками, цифрова звітність. Інструментарій соціального партнерства у сфері трудових відносин (на мікрорівні) запропоновано доповнити мотиваційною моделлю, яка передбачає формування з частини приросту доданої вартості, отриманої підприємством, фонду мотивації працівників, кошти якого спрямовуватимуться на премії, фінансування кар'єрного росту, формування соціальних пакетів.

Опрацьовано питання інституційного забезпечення розвитку соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств. Зазначено, що інституційне забезпечення відповідного процесу поєднує формальні механізми регулювання на різних організаційних рівнях, закріплені в нормативно-правових актах, та неформальні регуляторні інструменти, якими керуються суб'єкти господарювання. Вказані основні напрями удосконалення інституційного забезпечення формування соціальної відповідальності суб'єктів аграрного бізнесу, які передбачають затвердження низки програмних документів і нормативно-правових актів, зростання значення неформальних інституцій. У якості синтезу формальних і неформальних інституцій на мікрорівні розглядали сформовану на підприємстві бізнес-культуру. Включення у формалізовану складову бізнес-культури елементів економічного стимулювання розвитку соціальної відповідальності мотивує перехід від декларацій до системних змін у культурі управління підприємством, зокрема в частині управління впровадженням соціальних практик.

Сформульовані пропозиції щодо удосконалення процедури подання сільськогосподарськими підприємствами соціальної звітності. Таку звітність розглядали як елемент формальних інституцій розвитку соціальної відповідальності, чинник формування позитивного іміджу підприємства. Обґрунтована доцільність соціального звітування для середніх та малих за розмірами агровиробників. Визначені рекомендовані форми соціального звітування цих суб'єктів господарювання: короткі звіти з переліком здійснених заходів, повідомлення на слуханнях на рівні органів місцевого самоврядування, громадських організацій, інформація в рамках заявок на участь у грантових проєктах та ін.

Ключові слова: соціальна відповідальність, сільськогосподарські підприємства, організаційно-економічний механізм, сільська територія, економічні стимули, інституційне забезпечення, сталий розвиток, екологічна відповідальність, трудові відносини, бізнес-культура, соціальна звітність.

ABSTRACT

Kushka P.A. Economic Incentivization of Social Responsibility Formation in Agricultural Enterprises. – Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

Dissertation for obtaining the degree of Doctor of Philosophy in specialty 051 Economics (field of knowledge 05 Social and Behavioral Sciences). Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies of Lviv, Lviv, 2025.

The dissertation substantiates theoretical and methodological approaches and develops practical recommendations regarding the application of economic incentivization tools for the formation of social responsibility in agricultural enterprises.

The essence of business social responsibility and the theoretical foundations of its formation in agricultural enterprises have been examined. Social responsibility of an enterprise is considered as the totality of its relations with stakeholders. The enterprise voluntarily undertakes obligations to take into account the interests of entities affected by its activities within the framework of these relations. An agricultural enterprise is noted to demonstrate social responsibility through its relations as an employer, a business partner, a user of natural resources, as well as a member of the business community that interacts with the local population, state authorities, local self-government bodies, and public organizations.

By entering into relations of social responsibility, the enterprise has grounds to expect a certain economic effect in the form of increased revenues and/or reduced costs. The dissertation indicates that the formation of an economic effect is possible due to: increased labor productivity of motivated employees who feel comprehensive support from the employer; enhanced technological and environmental efficiency of production; savings on transaction costs; the formation of a positive corporate image, enhancement of the enterprise's business and social reputation. In addition to the expected economic effects, moral considerations and personal ethical values of the owners and managers serve as incentives for implementing social responsibility.

The dissertation outlines that ensuring the development of social responsibility relations necessitates the creation of an organizational and economic mechanism for incentivizing the formation of these relations. The corresponding mechanism was viewed as a set of organizational forms for implementing social responsibility relations and the principles, methods, instruments of influence applied by the subjects of such relations to achieve their goals. The content of the organizational and economic components of this mechanism has been specified. A list of tools applied by agricultural enterprises within various manifestations of social responsibility relations is provided. The broad range of tools for implementing social responsibility relations enables various agricultural business entities of different sizes and economic potential, including small ones, to engage in social practices.

The study examines a set of factors influencing the process of forming social responsibility relations. A classification of these factors by organizational level of formation has been proposed – factors at the globalization level (global, economic unions of states), the meso-level (industry, region, territory), micro-level (individual enterprise), nano-level (the economic activity of an individual). The interrelation between factors at different organizational levels is shown to determine the importance of a comprehensive approach to forming corporate social responsibility policy.

The scientific research provides a comprehensive analysis of the current state of social responsibility formation in agricultural enterprises in Ukraine. An assessment of agricultural enterprises' activities in the context of forming their social responsibility has been provided. The capability of Ukrainian agricultural enterprises to demonstrate growth in revenues and net profit and achieve relatively high profitability indicators, even under the challenging conditions of martial law, has been established. This indicates that agricultural business entities possess financial potential that enables them to allocate certain funds for implementing social responsibility practices. The influence of enterprise size as a factor for forming the internal development environment of agricultural enterprises has been investigated. Taking into account the relatively high economic efficiency indicators of small agricultural enterprises, it has been concluded that these enterprises have certain opportunities to participate in im-

plementing social projects. It has been established that small agricultural enterprises do not provide their workforce with sufficient social protection, which negatively characterizes the social aspects of their functioning as employers. The results of a strategic analysis (PEST and SWOT analyses) of the social responsibility development environment in agricultural enterprises are presented.

A survey conducted among managers of agricultural enterprises in Lviv region within the framework of the study enabled the identification of a number of peculiarities in the implementation of social responsibility policy by agricultural business entities. It was found that a significant proportion of these enterprise managers are insufficiently familiar with the content of the social responsibility concept and underestimate the importance of formalizing corresponding relations. Overall, respondents rated very highly the importance of implementing the main directions of social responsibility policy for their enterprises. Virtually all enterprises were found to have applied several variants of social responsibility practices. Respondents indicated economic benefits for their enterprises from applying these practices, most often associating them with enhanced reputation of business entities. The survey also identified circumstances that hinder the implementation of social responsibility practices by agricultural enterprises.

Proposals for improving the organizational and economic mechanism for incentivizing social responsibility in agricultural enterprises have been formulated. The study highlights that creating an effective system of economic incentivization for developing social responsibility in agricultural enterprises involves combining economic incentives created at different organizational levels. Incentivization tools that can be applied at the macro-level (state), the regional and territorial community levels, and the micro-level (enterprises) are presented.

It has been proved that an important economic incentive for developing social responsibility at the micro-level is the possibility of reducing the enterprise's transaction costs – those related to information search, negotiations, contract conclusion and enforcement, conflict resolution, etc. Comparing the savings of these costs with enterprise expenditures on implementing social projects is considered as one of the cri-

teria for the economic efficiency of social responsibility. This criterion can be used to adjust social responsibility programs and select their most efficient variants.

The issue of applying social partnership as a tool for developing social responsibility relations has been highlighted. Proposals regarding directions for improving social partnership with the participation of agricultural enterprises at the regional level have been formulated. Prospective models of social responsibility relations within which these proposals can be implemented are indicated.

The study proposes employing “SP+” model (Social Partnership + Economic Incentivization) as an economic incentive capable of increasing the effectiveness of social partnership. Its components include a social contract aimed at aligning the interests of the community and business, enterprise participation in community social planning, fiscal incentives, joint activities with universities and other educational institutions, advisors, digital reporting. It is proposed to supplement social partnership tools in labor relations (at the micro-level) with a motivational model. This model involves creating an employee motivation fund from part of the value-added increase obtained by the enterprise, whose resources would be directed to bonuses, financing career growth, and forming benefits packages.

The issue of institutional support for developing social responsibility in agricultural enterprises has been elaborated. It is noted that institutional support for the corresponding process combines formal regulatory mechanisms at different organizational levels, enshrined in legal and regulatory acts, and informal regulatory tools guided by business entities. Main directions for improving institutional support for forming social responsibility of agricultural business entities are indicated. They envisage the adoption of a number of program documents and regulatory legal acts, as well as an increased role of informal institutions. The business culture formed at the enterprise was considered as a synthesis of formal and informal institutions at the micro-level. Incorporating elements of economic incentivization for developing social responsibility into the formalized component of corporate culture motivates the transition from declarations to systemic changes in enterprise management culture, particularly in the area of management of social practice implementation.

Proposals for improving the social reporting procedure by agricultural enterprises have been formulated. Such reporting has been considered as an element of formal institutions of social responsibility development, a factor of shaping a positive corporate image. The feasibility of social reporting for medium-sized and small agricultural producers is substantiated. The study defines the recommended forms of social reporting for these business entities: brief reports listing implemented measures, presentations at hearings at the level of local self-government bodies and public organizations, information included in applications for participation in grant projects, and others.

Keywords: social responsibility, agricultural enterprises, organizational and economic mechanism, rural territory, economic incentives, institutional support, sustainable development, environmental responsibility, labor relations, corporate culture, social reporting.

СПИСОК НАУКОВИХ ПРАЦЬ, ЯКІ ВІДОБРАЖАЮТЬ ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях України

1. Кушка П. А. Теоретичні засади формування соціально відповідальної діяльності сільськогосподарських підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2022. №64. С. 42–47. <https://doi.org/10.32843/infrastruct64-8> (0,59 авт. арк.).
2. Яців І., Кушка П. Організаційно-економічний механізм формування соціальної відповідальності аграрних підприємств. *Аграрна економіка*. 2022. Т. 15. №1–2. С. 35–45. <https://doi.org/10.31734/agrarecon2022.01-02.035> (0,92 авт. арк., дисертанту належить 0,60 авт. арк.; автором охарактеризовані особливості розвитку соціальної відповідальності аграрних підприємств та наведені основні принципи формування соціальної відповідальності цих підприємств).

3. Кушка П. Місце соціально відповідальної діяльності сільськогосподарських підприємств у розвитку сільських територій. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Економіка АПК*. 2022. №29. С. 121–126. <https://doi.org/10.31734/economics2022.29.121> (0,47 авт. арк.).
4. Яців І. Б., Кушка П. А. Особливості формування соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств Львівської області. *Сталий розвиток економіки*. 2025. №3 (54). С. 288–295. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-44> (0,74 авт. арк., дисертанту належить 0,54 авт. арк.; автором опрацьовані результати опитування керівників сільськогосподарських підприємств Львівської області та зроблені основні висновки щодо особливостей застосування цими підприємствами політики соціальної відповідальності).
5. Яців І. Б., Кушка П. А. Оцінка середовища розвитку соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*. 2025. №8. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/7300/7423>. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.39>. (0,94 авт. арк., дисертанту належить 0,70 авт. арк.; автором визначені основні складові середовища розвитку соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств та здійснений стратегічний аналіз цього середовища).

Публікації, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

6. Кушка П. А. Сутність та прояви соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку України в галузі управління та адміністрування: ініціативи молоді: матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених* (Харків, 22 жовт. 2021 р.). Харків: ДБУ, 2021. С. 338–340 (0,15 авт. арк.)
7. Кушка П. А. Соціальне партнерство як прояв соціально відповідальної діяльності сільськогосподарських підприємств. *Вдосконалення фінансово-кредитного механізму забезпечення інноваційного розвитку аграрного сектору економіки, сільських територій України та країн V-4: збірник тез Міжнар. наук.-практ.*

- інтернет-конференції (Львів, 2 черв. 2022 р.). Ч. II. Дубляни: ЛНУП, 2022. С. 167–168 (0,12 авт. арк.)
8. Кушка П. А. Методика дослідження соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти*: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Львів, 22–23 берез., 2022 р.). Ч. 1. Львів: ЛНАУ, 2022. С. 172-173 (0,10 авт. арк.)
 9. Кушка П. А. Концепції соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств. *Трансформація національної, закордонної моделей економічного розвитку та законодавства в умовах воєнного часу*: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конференції (Луцьк, 27–29 черв. 2022 р.), Луцьк: ВНУ ім. Лесі Українки, 2022. С. 214-215 (0,10 авт. арк.)
 10. Кушка П. Імплементация засад соціальної відповідальності в бізнес-культуру підприємств. *Організаційно-економічні та соціальні складові розвитку підприємництва*: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції, 28 травня 2025 р. Львів: ЛНУВМБ ім. С. 3. Гжицького, 2025. С. 289-291 (0,16 авт. арк.).
 11. Кушка П. А. Оплата праці в сільськогосподарських підприємствах як критерій соціальної відповідальності аграрного бізнесу. *Ефективність функціонування сільськогосподарських підприємств. Проблематика 2025: «Сільськогосподарські підприємства України в умовах сучасних викликів»*: матеріали XIV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 11–12 червня 2025 р.: Дубляни, 2025. ЛНУВМБ ім. С.3. Гжицького. С. 213–216 (0,18 авт. арк.).
 12. Кушка П. Моделі участі сільськогосподарських підприємств у відносинах соціального партнерства. *Теорія і практика розвитку агропромислового комплексу та сільських територій*: матеріали XXVI Міжнародного науково-практичного форуму, 08–10 жовтня 2025 р. Львів: ЛНУВМБ ім. С. Гжицького, 2025. С. 37-38 (0,06 авт. арк.).

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ	2
ВСТУП	15
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	23
1.1. Сутність соціальної відповідальності бізнесу та засади її формування	23
1.2. Особливості формування та впровадження соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств	46
1.3. Методика дослідження соціальної відповідальності сільськогос- подарських підприємств та її ефективності	65
Висновки до розділу 1	79
РОЗДІЛ 2. СТАН ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	83
2.1. Оцінка діяльності сільськогосподарських підприємств у контексті формування їхньої соціальної відповідальності	83
2.2. Середовище розвитку соціальної відповідальності сільськогоспо- дарських підприємств	105
2.3. Практика застосування інструментів соціальної відповідальності в діяльності сільськогосподарських підприємств	129
Висновки до розділу 2	148
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ СТИМУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНО- СТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	152
3.1. Інструментарій економічного стимулювання ведення сільськогос- подарськими підприємствами соціально відповідального бізнесу	152
3.2. Соціальне партнерство в системі соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств	168
3.3. Інституційне забезпечення формування соціальної відповідальності суб'єктів аграрного бізнесу	188
Висновки до розділу 3	209
ВИСНОВКИ	213
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	217
ДОДАТКИ	237

ВСТУП

Актуальність дослідження. Проблема соціальної відповідальності та соціально відповідальної діяльності підприємств останнім часом стає дедалі актуальнішою. Під впливом чинників внутрішнього і зовнішнього середовища невеликі локальні бізнеси та великі транснаціональні компанії переосмислюють своє функціонування і формують нові стратегії, що дає їм змогу краще реагувати на потреби споживачів, ділових партнерів, суспільства та довкілля. Принципи соціальної відповідальності стають однією зі складових успішної стратегії, що зміцнює імідж і репутацію підприємств, приваблює клієнтів та утримує цінних працівників. Соціальна відповідальність підприємств сьогодні – це основний елемент корпоративної стратегії, яка пов'язана з добровільно узятими на себе соціальними зобов'язаннями щодо зацікавлених груп і суспільства загалом. Ця концепція активно розвивається у всьому світі в різних формах і проявах, але не набула ще достатнього поширення серед сільськогосподарських підприємств України.

Для українського агробізнесу проблематика соціальної відповідальності є відносно новою і, відповідно, недостатньо розробленою як у теоретичному, так і в прикладному аспектах. З огляду на це актуальним є дослідження питань економічного стимулювання формування соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств. Зокрема, особливої уваги потребують питання впровадження концепцій соціальної відповідальності для: забезпечення конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств, підвищення рівня життя сільських жителів, забезпечення екологічної безпеки, ефективного і бережливого використання природних ресурсів, сприяння співпраці сільськогосподарських підприємств із місцевою громадою, розбудови партнерства між приватним бізнесом та державним сектором для реалізації загальнодержавних і регіональних стратегій соціально-економічного розвитку. Досягнення сільськогосподарськими підприємствами ознак соціальної відповідальності потребує створення таких організаційно-економічних механізмів, які б обумовлювали економічну

поведінку цих підприємств на засадах дотримання рівня безпеки виробничого процесу, екологобезпечного виробництва, підвищення якості продукції та рівня життя сільського населення. Інвестиції сільськогосподарських підприємств у екологічно безпечні технології трансформуються в зростання їхніх доходів. Саме такий підхід сприяє досягненню підприємствами галузі фінансової стійкості та конкурентоспроможності.

Дослідженням питань соціальної відповідальності, що пов'язана із господарською діяльністю, присвячений науковий доробок багатьох зарубіжних і вітчизняних вчених, серед яких – О. Балуєва, О. Бондарук, Г. Боуен, Л. Голінач, О. Грішнова, К. Девіс, Т. Іванова, А. Колот, В. Крупа, В. Куцик, Д. Липовий, Г. Миськів, І. Мойсеєнко, О. Охріменко, М. Пушкар, Н. Сіренко, М. Фрідман, П. Хоннер та ін. Інструментарій реалізації соціальної відповідальності в діяльності сільськогосподарських підприємств досліджували А. Бурковська, А. Гребеннікова, Л. Дранус, А. Дюк, М. Ігнатенко, Є. Ланченко, Т. Лункіна, М. Малік, О. Могильний, Е. Пахуча, М. Поленкова, Г. Сиротюк, Г. Черевко, О. Шпикуляк, І. Яців та інші економісти.

Попри те, недостатньо розробленими залишаються питання економічного стимулювання формування соціальної відповідальності як системи організаційно-економічних заходів, що спрямовані на розвиток господарської діяльності сільськогосподарських підприємств і підвищення їхньої стійкості, конкурентоспроможності та ефективності через забезпечення матеріальної зацікавленості працівників, ділових партнерів і клієнтів не лише в економічних результатах діяльності, а й у соціальних вигодах та екологічних перевагах.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертація виконана в межах наукової тематики факультету управління, економіки та права Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького «Механізми забезпечення інноваційного розвитку аграрного сектора економіки та сільських територій» (номер державної реєстрації 0121U108898) на 2021–2025 роки. Вклад дисертанта у виконання цієї тематики полягає в розробці низки теоретичних і методичних положень стосовно

вно формування інструментарію стимулювання розвитку соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств.

Мета та завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних аспектів і розробка практичних рекомендацій щодо застосування інструментарію економічного стимулювання формування соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств. Для досягнення мети дослідження сформульовано низку наукових та практичних завдань:

- з'ясувати сутність соціальної відповідальності бізнесу та передумови її формування;
- охарактеризувати особливості формування і впровадження соціальної відповідальності в діяльності сільськогосподарських підприємств;
- розробити методику дослідження ефективності соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств;
- здійснити оцінку діяльності сільськогосподарських підприємств у контексті формування їхньої соціальної відповідальності;
- окреслити середовище розвитку соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств;
- виявити практику застосування інструментів соціальної відповідальності в діяльності сільськогосподарських підприємств;
- обґрунтувати інструментарій економічного стимулювання ведення сільськогосподарськими підприємствами соціально відповідального бізнесу;
- розробити пропозиції щодо розвитку соціального партнерства в системі соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств;
- визначити напрями розвитку механізму інституційного забезпечення формування соціальної відповідальності суб'єктів аграрного бізнесу.

Об'єктом дослідження є процес економічного стимулювання формування соціальної відповідальності та специфіка застосування його механізмів і інструментів у діяльності сільськогосподарських підприємств.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів застосування економічних важелів та інструментів для формування високої соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною базою дослідження є фундаментальні положення економічної науки щодо з'ясування ознак, суті, проявів та особливостей соціальної відповідальності, а також створення ефективного організаційно-економічного механізму стимулювання формування соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств. Поряд із цим застосовано низку загальних та спеціальних методів економічних досліджень, зокрема: діалектичний – для вдосконалення понятійного апарату та ґрунтовного вивчення об'єкта дослідження; індукції та дедукції – для формування теоретичних уявлень про сутність соціальної відповідальності; узагальнення – для розкриття теоретичних та методичних засад стимулювання соціальної відповідальності в сільськогосподарських підприємствах; системно-структурного аналізу – для виділення основних складових організаційно-економічного механізму формування соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств; аналізу та синтезу – для деталізації об'єкта дослідження, що дало змогу охарактеризувати низку особливостей і принципів формування зазначеного механізму; порівняльний метод та систематизація – для вивчення та узагальнення зарубіжного досвіду соціально відповідальної діяльності; статистичний аналіз – для виявлення ознак і тенденцій соціально відповідальної діяльності сільськогосподарських підприємств; графічний – для наочного зображення результатів дослідження; анкетного опитування керівників сільськогосподарських підприємств – для встановлення особливостей застосування їхніми підприємствами практик соціальної відповідальності; монографічний – для дослідження практик соціально відповідальної діяльності окремих сільськогосподарських підприємств; методи стратегічного аналізу, зокрема PEST-аналізу та SWOT-аналізу – для оцінки чинників середовища розвитку соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств; абстрактно-логічний – для узагальнення результатів наукового пошуку та формулювання висновків і пропозицій дослідження.

Інформаційною базою дисертаційної роботи є: нормативно-правові акти України, офіційна інформація Державної служби статистики України, результати обстеження сільськогосподарських підприємств Львівської області щодо застосування ними практик соціальної відповідальності, публічні відомості та звіти низки українських аграрних компаній, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з тематики дослідження, особисті спостереження дисертанта.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних аспектів і розробці практичних рекомендацій щодо застосування інструментарію в межах організаційно-економічного механізму стимулювання соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств. Означене сприяло одержанню результатів, які окреслюють особистий внесок дисертанта та містять наукову новизну, зокрема:

удосконалено

- сутнісні положення щодо організаційно-економічного механізму формування соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств, зокрема уточнено зміст організаційної та економічної складових цього механізму, систематизовано перелік інструментів, які застосовують аграрні підприємства в рамках формування відносин соціальної відповідальності, що дало змогу обґрунтувати перспективи впровадження соціальних практик різними за розмірами суб'єктами аграрного виробництва, в тому числі малими;

- методичні засади дослідження особливостей реалізації суб'єктами аграрного бізнесу політики соціальної відповідальності, що дало змогу використати результати опитування керівників сільськогосподарських підприємств для встановлення їхньої обізнаності із змістом концепції соціальної відповідальності, з'ясування застосування підприємствами окремих практик соціальної відповідальності, ідентифікації впливу чинників на розвиток соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств;

- методику оцінки економічних вигод від розвитку соціальної відповідальності, де в якості економічного стимулу впровадження соціальних практик розглядається зниження трансакційних витрат сільськогосподарського підпри-

емства, а порівняння економії цих витрат з витратами підприємства на реалізацію соціальних проєктів запропоновано використовувати як критерій економічної ефективності соціальної відповідальності;

набули подальшого розвитку

- методичний підхід до класифікації чинників впливу на процес формування відносин соціальної відповідальності, в якому, на відміну від існуючих підходів, серед чинників, сформованих на різних організаційних рівнях, виділено чинники нанорівня (економічної діяльності окремого індивіда), а також окреслено взаємодію між виділеними групами чинників за організаційним рівнем їх формування, що обґрунтовує важливість комплексного підходу до формування політики соціальної відповідальності бізнесу;

- засади створення інструментарію економічного стимулювання розвитку соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств, які передбачають поєднання економічних стимулів, застосовуваних на різних організаційних рівнях. Конкретизовано застосування інструментів стимулювання на макrorівні (держави), на регіональному рівні та рівні територіальних громад, на мікрорівні (підприємства);

- положення щодо застосування соціального партнерства як інструмента розвитку соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств на регіональному рівні та у сфері трудових відносин (на мікрорівні) з обґрунтуванням перспективних моделей реалізації відповідних відносин;

- засади інституційного забезпечення розвитку соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств у частині формування бізнес-культури суб'єктів господарювання як синтезу формальних і неформальних інституцій на мікрорівні, що передбачає включення у формалізовану складову бізнес-культури елементів економічного стимулювання розвитку відносин соціальної відповідальності;

- положення щодо застосування сільськогосподарськими підприємствами соціальної звітності, які стосуються подання такої звітності не тільки великими аграрною компаніями, а й середніми та малими за розмірами агровиробниками.

Визначені способи соціального звітування, що можуть бути застосовані середніми і малими сільськогосподарськими підприємствами.

Практичне значення отриманих результатів полягає в обґрунтуванні рекомендацій, які забезпечують формування засад, розробку системи заходів для впровадження інструментарію організаційно-економічного механізму стимулювання соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств.

Окремі положення дисертації, які стосуються формування соціальної відповідності підприємства, застосовуваних суб'єктами аграрного бізнесу України соціальних практик знайшли застосування в діяльності аграрної компанії – ПП «Західний Буг» (довідка №373-53 від 10.10.2025 р.).

Пропозиції стосовно створення і застосування інструментів соціального партнерства на рівні громад одержали схвалення та використовуються Лопатинською селищною радою Шептицького району Львівської області (довідка № 03/09 – 1105 від 07.10.2025 р.).

Наукові розробки, викладені в дисертаційній роботі, використовуються в навчальному процесі у Львівському національному університеті ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького при викладанні дисциплін «Підприємництво та бізнес-культура», «Соціальне підприємництво», «Управління людським капіталом», «Управління науковими проєктами» (акт про впровадження від 13.10.2025 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація виконана здобувачем самостійно, а основні наукові положення та розробки, рекомендації і висновки, які стосуються обґрунтування інструментарію формування соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств, автор отримав особисто. Із опублікованих у співавторстві наукових праць у дисертаційній роботі використано лише ті ідеї та результати, які становлять особистий внесок дисертанта.

Апробація результатів дисертації. Основні положення дисертаційної роботи були апробовані й одержали схвалення на: III Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених «Актуальні проблеми та перспективи розвитку України в галузі управління та

адміністрування: ініціативи молоді» (Харків, 2021 р.); IV Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти» (Львів, 2022 р.); III Міжнародній науково-практичній конференції «Трансформація національної, закордонної моделей економічного розвитку та законодавства в умовах воєнного часу» (Луцьк, 2022 р.); Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Вдосконалення фінансово-кредитного механізму забезпечення інноваційного розвитку аграрного сектору економіки, сільських територій України та країн V-4» (Львів, 2022 р.), IV Всеукраїнській науково-практичній конференції «Організаційно-економічні та соціальні складові розвитку підприємництва» (Львів, 2025 р.), XIV Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Ефективність функціонування сільськогосподарських підприємств (Дубляни, 2025); XXVI Міжнародному науково-практичному форумі «Теорія і практика розвитку агропромислового комплексу та сільських територій» (Львів, 2025).

Публікації. Основні наукові положення дисертації опубліковано у 12 наукових працях, серед яких: 5 статей у наукових фахових виданнях України, 7 публікації у матеріалах науково-практичних конференцій. Загальний обсяг опублікованих наукових праць становить 4,53 авт. арк., з яких особисто дисертанту належить 3,77 авт. арк.

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота містить анотацію, вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Повний обсяг дисертації становить 255 сторінок, із них 196 сторінок основного тексту. Він включає 30 таблиць, 26 рисунків, 11 додатків. Список використаних джерел охоплює 193 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність соціальної відповідальності бізнесу та засади її формування

Соціалізація підприємницької діяльності у світовій практиці набуває поширення в різних сферах людської діяльності та серед різних категорій суб'єктів господарювання, оскільки є об'єктивною закономірністю трансформаційного суспільства. У середовищі українського бізнесу вона безпосередньо пов'язана з сучасними тенденціями розвитку науково-технічного прогресу, лібералізацією економічних відносин, системними перетвореннями відносин власності, зростанням вимог до процесу та результатів виробництва, формуванням нової системи соціального захисту тощо. Соціалізація утверджується як частина ділової культури та етики компаній в економічно розвинених країнах. Чимало українських підприємств також демонструють дії, що їх можна розглядати як практичне втілення засад соціальної відповідальності. Закономірно, що суспільство очікує від великих компаній посилення виконуваних ними соціальних функцій, що відповідало б обсягу використовуваних цими суб'єктами ресурсів. Однак високі стандарти соціально відповідальної поведінки не набули поки що достатнього поширення у вітчизняній практиці підприємницької діяльності. Труднощі з їх поширенням є одним із проявів соціально-економічної кризи, в якій перебуває наша країна.

Чимало дослідників вважають основоположною працею з корпоративної соціальної відповідальності опубліковану в 1953 році книгу американського економіста Говарда Р. Боуена «Соціальна відповідальність бізнесмена». У ній вчений стверджував, що бізнесові структури повинні враховувати соціальні аспекти своєї діяльності, тобто приймати такі рішення, які були би бажаними з позицій суспільства [174].

Передумовою актуалізації питань соціальної відповідальності бізнесу стало розуміння неперспективності практики, спрямованої на нагромадження капіталу та максимізацію прибутків підприємств, зважаючи на нерідко згубний вплив такої практики на суспільство і довкілля. Прибічником підходу, згідно з яким підприємство є інструментом для створення багатства, а його соціальна діяльність має бути спрямована виключно на досягнення економічного результату, був американський економіст, лауреат Нобелівської премії з економіки Мілтон Фрідман. Вчений вважав, що «існує одна і тільки одна соціальна відповідальність ділового світу – використати свої ресурси і займатися діяльністю, спрямованою на збільшення прибутків, при умові дотримання правил гри, тобто займатися відкритою і вільною конкуренцією, без обману і шахрайства» [155]. Діючи таким чином, підприємства виконують свою економічну функцію, виробляючи блага для суспільства та одночасно створюючи робочі місця і забезпечуючи прибутки для акціонерів.

Соціальні ініціативи підприємства розглядалися передусім у площині його відносин із власними працівниками. Зокрема, Генрі Форд інтерпретував соціально відповідальне підприємництво як модель господарювання, яка, будучи сфокусована на ефективності господарюючого суб'єкта, водночас має передбачати забезпечення комплексного соціально-економічного розвитку трудового колективу, ефективності механізму стимулювання працівників [154].

Тривалий час соціальні програми підприємств сприймалися насамперед як джерело додаткових і не зовсім обґрунтованих їх витрат. Однак ставала очевидною фінансова неспроможність держави підтримувати достатньо високий рівень соціального захисту громадян. Спостерігалися зміни суспільних цінностей та пріоритетів: важливим критерієм розвитку суспільства є якість життя населення. Поєднання економічної відповідальності із соціальною стало розглядатися як передумова формування нових бізнесових можливостей, посилення конкурентних переваг підприємства на ринку.

Варто відзначити доробок у формуванні концепції корпоративної соціальної відповідальності американського вченого Кейта Девіса. Він зазначав, що

інституція бізнесу існує лише тому, що вона надає цінні послуги суспільству. Тому бізнес повинен реагувати на потреби суспільства та давати йому те, чого воно прагне [175, с. 314]. Розглянувши аргументи за і проти прийняття бізнесом соціальної відповідальності, вчений зробив висновок, що суспільство хоче, щоб бізнес взяв на себе соціальну відповідальність. Ця відповідальність вже стала ознакою зрілої глобальної цивілізації. Тому бізнес-інституції повинні енергійно рухатися до інтеграції соціальних цінностей у свої механізми прийняття управлінських рішень [175, с. 321].

У сучасному світі, де взаємозв'язок між бізнесом та суспільством стає дедалі тіснішим, соціально відповідальна діяльність підприємств набуває не просто бажаного, а й стратегічно важливого значення. Це не лише тренд, а фундаментальний аспект сталого розвитку, що дає змогу підприємствам інтегрувати соціальні та екологічні аспекти у свою операційну діяльність та взаємодію із зацікавленими сторонами. Зарубіжні дослідники обґрунтовують доцільність розвитку соціальної відповідальності такими аргументами:

- відповідні практики сприяють підвищення корпоративного іміджу та репутації в очах споживачів, інвесторів, контрагентів та громадськості, що позитивно впливає на лояльність клієнтів і привабливість для інвесторів. Інвестиція в імідж може трансформуватися в довгострокову прибутковість підприємства;

- політика соціальної відповідальності покращує здатність будувати ефективні й результативні відносини з підприємствами – діловими партнерами;

- забезпечується краще управління соціальними та екологічними ризиками, такими як репутаційні скандали, судові позови або регуляторні зміни. Дотримання певних норм поведінки відповідає інтересам власників бізнесу;

- соціально відповідальні суб'єкти підприємництва часто є привабливішими для кваліфікованих відповідальних працівників, що сприяє їх залученню та утриманню для роботи в організації;

- реалізація практик соціальної відповідальності передбачає впровадження інновацій у виробничих процесах та зумовлює підвищення ефективності

операційної діяльності завдяки оптимізації використання ресурсів, зменшенню відходів. Зворотний зв'язок із зацікавленими сторонами може бути багатим джерелом ідей щодо нових продуктів, процесів та ринків;

- соціальна відповідальність може бути джерелом конкурентних переваг, якщо вона інтегрована в основну стратегію бізнесу та спрямована на вирішення суспільних проблем, що мають відношення до підприємства;

- компанія, яка підтримує тісні й постійні контакти з оточенням, має змогу краще реагувати на регуляторні, економічні, соціальні та екологічні зміни, що можуть статися;

- оскільки суспільство має право контролювати бізнес-структури щодо їхньої неетичної поведінки, то соціально відповідальна діяльність є своєрідною «ліцензією на діяльність»;

- фінансові установи все частіше включають соціальні та екологічні критерії до оцінки інвестиційних проєктів. Отже, декларування й реалізація політики соціальної відповідальності розширює доступ до інвестицій;

- уряди країн нерідко орієнтуються на показники корпоративної соціальної відповідальності під час прийняття рішень щодо розміщення контрактів, допомоги в експорті [175, с. 313-317; 182, с. 10-13].

Дослідження питань значення та реалізації соціально орієнтованих інструментів розвитку підприємств стає важливим напрямком вітчизняної економічної науки. Ця проблематика в українській науці стала об'єктом дослідження на початку XXI століття. При цьому спостерігаємо, що концепція соціальної відповідальності часто заміщується іншими визначеннями, які, на думку науковців, також доволі вдало відображають суть відносин підприємства та суспільства. Серед поширених термінів доцільно виділити такі: «соціальна відповідальність бізнесменів», «корпоративна соціальна діяльність», «корпоративна соціальна чуттєвість», «етика бізнесу», «корпоративне громадянство» тощо [5; 6; 21; 22].

Пушкар М. та Голінач Л. вважають, що ідея відповідальності перед суспільством має двояку природу. По-перше, це обов'язок людини перед кимось,

відповідальність за свої вчинки перед іншими людьми і суспільством. По-друге, це відповідальність за збереження довкілля, за ефективне використання ресурсів, за соціальні наслідки економічної діяльності, ефективність праці та інноваційні рішення [125, с. 13-14]. Усвідомлення відповідальності властиве також і бізнесу, який функціонує у природному і соціальному середовищі, а тому бере на себе обов'язок створення гідних умов для працюючих, збереження сталого середовища свого існування (певної території, інтересів громади) і довкілля (утилізація відходів, попередження шкоди природним об'єктам і лісовим насадженням, рекультивація земель, економія водних ресурсів, поліпшення якості ґрунтів тощо) [125, с. 14].

Соціальна відповідальність бізнесу – багатогранне поняття. Здебільшого її розглядають як політику підприємства, згідно з якою воно має розуміти вплив власних дій та рішень на навколишнє середовище, споживачів, менеджерів, працівників, постачальників, партнерів та інших суб'єктів [20]. Йдеться про концепцію, яка заохочує суб'єктів бізнесу враховувати інтереси суспільства, беручи на себе відповідальність про вплив своєї діяльності на інших людей, громади, навколишнє середовище в усіх аспектах [141, с. 54]. З іншого боку, соціальну відповідальність пов'язують із зобов'язаннями, які добровільно беруть на себе підприємства для вирішення суспільно значущих проблем, як у межах самої бізнес-спільноти, так і за її межами, тобто на виробничому (підприємства), муніципальному, регіональному, національному та глобальному рівнях [43, с. 10].

Нерідко вчені економічний зміст поняття «соціальна відповідальність» ототожнюють із корпоративною соціальною відповідальністю, розглядаючи її як ведення добросовісної ділової практики [155], а також можливості формування суспільної корисності діяльності підприємства перед усіма людьми та організаціями, з якими воно взаємодіє в процесі функціонування, та перед суспільством загалом [23]. З позиції системності корпоративна соціальна відповідальність – це система економічних, соціальних, екологічних засобів, етичних норм і цінностей компанії, які реалізуються на основі постійної взаємодії з

зацікавленими сторонами (стейкхолдерами), спрямовані на довгострокове поліпшення іміджу і ділової репутації бізнес-структури, набуття нею конкурентних переваг та стратегічної стійкості [141, с. 55].

Поняття «корпоративна соціальна відповідальність» акцентує увагу на діяльності підприємства як суб'єкта бізнесу. Уточнимо, що концепція соціальної відповідальності охоплює не тільки підприємницькі структури, а й актуальна для некомерційних організацій – громадських об'єднань, органів державної й місцевої влади, державних установ тощо. Соціальна відповідальність бізнесу свідчить про відповідальне ставлення суб'єкта підприємницької діяльності до своїх працівників, ділових партнерів, інших суб'єктів, які представляють зовнішнє оточення. Ознакою соціальної відповідальності бізнесу є активна соціальна позиція таких підприємств, що проявляється в їхньому гармонійному співіснуванні, постійному діалозі та конструктивній взаємодії з усіма групами стейкхолдерів, участі у вирішенні найгостріших соціальних проблем.

Окремі нормативні документи конкретизують зміст соціальної відповідальності. У Міжнародному стандарті ISO 2600:2010 «Керівництво з соціальної відповідальності» зазначено, що розглядуваний термін передає відповідальність організації за вплив її рішень і діяльності на суспільство та навколишнє середовище, що реалізується через прозору й етичну поведінку. Ця відповідальність відповідає сталому розвитку, зокрема охороні здоров'я і добробуту населення, враховує очікування зацікавлених сторін, узгоджується з чинним законодавством та міжнародними нормами поведінки, впроваджується в усій організації та практикується у її відносинах з іншими суб'єктами [180].

У схваленій розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 січня 2020 р. № 66-р Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні на період до 2030 року [121] зазначено, що йдеться про діяльність, яка спрямована на дотримання високих стандартів операційної та виробничої діяльності, соціальних стандартів і якості роботи з персоналом, мінімізацію шкідливого впливу на навколишнє природне середовище, створення довіри між бізнесом, суспільством та державою.

Численні трактування дефініції «соціальна відповідальність підприємства (компанії, бізнесу)» в публікаціях зарубіжних і вітчизняних авторів загалом принципово не суперечать одне одному, а передають тими чи іншими формулюваннями її суть – дії підприємства мають узгоджуватися з очікуваннями та інтересами його оточення (всіх категорій стейкхолдерів) та суспільства загалом. З урахуванням складових середовища, в якому функціонує підприємство, у тому числі й сільськогосподарське, ми розглядаємо корпоративну соціальну відповідальність як відповідальність підприємства за прямий та опосередкований вплив на економічну, соціальну і екологічну системи, в які вбудована його діяльність. Такий підхід не претендує на оригінальність, а лише відображає авторську позицію в рамках проведеного дослідження.

Принциповим вважаємо питання про зв'язок політики соціальної відповідальності підприємства із вимогами чинного законодавства. У міжнародному стандарті ISO 2600:2010 йдеться про те, що дії в межах соціальної відповідальності повинні не суперечити законодавству і міжнародним нормам поведінки. У низці наукових публікацій їхні автори [4, с. 130; 25, с. 214; 38, с. 169; 108, с. 351] відносять до принципів соціальної відповідальності дотримання чинних законодавчих норм – у сфері податкових зобов'язань, екології, праці, прав людини тощо.

Вважаємо, що уточнення про узгодження соціально відповідальної діяльності із чинними нормативно-правовими актами є виправдане. Йдеться про те, що окремі дії підприємців, аргументовані «добрими намірами» та посиленнями на прогалини в законодавстві, можуть порушувати чинні правові норми. Не коментуючи допустимість таких випадків, зауважимо, що вони жодним чином не повинні прив'язуватися до практики соціальної відповідальності бізнесу. Зрозумілою є й позиція тих авторів, котрі відносять до соціальної відповідальності дотримання чинних законодавчих норм. Безліч випадків свідомого порушення таких норм трапляється в діяльності суб'єктів підприємництва. Нерідко причиною порушення законодавства є неправомірні дії чиновників, що змушують підприємців до участі в різних корупційних схемах. Недосконалість інституцій-

ного поля в Україні є, з одного боку, одним із аргументів пропагування моделі соціальної відповідальності бізнесу, а з іншого, – ускладнює імплементацію цієї моделі у практику.

Водночас ототожнення соціальної відповідальності з дотриманням законодавчих норм (юридичною відповідальністю) є неправильним. Визначальна ознака соціальної відповідальності – добровільність зобов'язань, які беруть на себе підприємці [121]. Принцип добровільності означає, що виконання взятих зобов'язань не прописане в нормативно-правових актах, тобто передбачає здійснення підприємцями без зовнішнього примусу (з власної ініціативи) певних витрат понад встановлені податковим, трудовим, екологічним та іншим законодавством вимоги [86, с. 7]. Прийняття таких зобов'язань є «велінням совісті суб'єкта» [93, с. 19], здійснюється, виходячи з його моральних переконань та етичних міркувань. Санкції за невиконання зобов'язань у рамках соціальної відповідальності можливі, якщо ці зобов'язання були зафіксовані в офіційних документах – договорах, контрактах, якими передбачена відповідальність за їх порушення.

Отже, концепція соціально відповідальної діяльності передбачає добровільний внесок бізнесу в розвиток суспільства та охорону довкілля, який виходить за межі законодавчо встановлених вимог. Порушення цих норм, звісно не-допустиме. Їхнє дотримання є необхідною ознакою соціальної відповідальності, однак його не можна вважати достатньою умовою для того, щоби вважати підприємство практикуючим прихильником відповідної політики.

З'ясовуючи сутність соціальної відповідальності бізнесу, вважаємо, що її слід розглядати як відносини підприємства зі стейкхолдерами, втіленням яких є конкретні дії відповідного суб'єкта. Розглядаючи соціальну відповідальність як діяльність, можемо ідентифікувати її результати стосовно суб'єкта господарювання та його стейкхолдерів. Тому коли ведемо мову про формування соціальної відповідальності конкретного підприємства, то маємо на увазі формування відносин, учасниками яких є це підприємство та його контрагенти.

Доцільно уточнити, які саме дії можна віднести до заходів з формування відносин підприємства зі стейкхолдерами в рамках соціальної відповідальності. У літературних джерелах [3; 22; 60; 139 та ін.] з цього приводу найчастіше зустрічаються такі програмні заходи: у відносинах з персоналом – навчання та розвиток працівників, поліпшення умов праці; у відносинах з діловими партнерами – принципи відповідального ставлення до контактів з ними; у відносинах з місцевими громадами, окремими групами населення – меценатство, волонтерство, благодійна допомога, участь у регіональних та територіальних програмах розвитку; у взаєминах зі стейкхолдерами, де оцінюється вплив підприємства на довкілля – участь у реалізації програм та проєктів екологічного характеру.

Конкретні дії в рамках реалізації зазначених заходів є формами реалізації відносин соціальної відповідальності. До основних із них належать:

- врахування інтересів персоналу як на робочому місці, так і в рамках забезпечення рівня життя працівників та їхніх сімей, інструментами якого є: встановлення достойного рівня заробітної плати, виплату премій і компенсацій; планування кар'єрного росту працівників; здійснення соціально відповідальної реструктуризації підприємства зі збереженням робочих місць; мотивація персоналу через реалізацію планів індивідуального пенсійного забезпечення і страхування; забезпечення повноцінного відпочинку працівників, організація для них спортивних і культурних заходів; допомога в розв'язанні проблем із житлом; розробка політики та відповідних процедур соціальної відповідальності на внутрігосподарському рівні (створення внутрішніх кодексів, інструментів і соціальних стандартів менеджменту); відсутність дискримінацій у вирішенні всіх питань соціального захисту працівників;

- удосконалення відносин зі споживачами (покупцями) продукції підприємства: дотримання високих стандартів якості продукції (робіт, послуг); урахування ментальної специфіки споживачів; задоволення запитів споживачів, які мають спеціальні вимоги до продукції; етичні відносини з партнерами; забезпечення конфіденційності інформації про клієнтів; дотримання принципів чесного ведення бізнесу; захист добросовісної конкуренції; непримириме ставлення

до корупції; уникнення конфлікту інтересів у ділових контактах; утримання від проєктів у неетичних сферах тощо;

- соціально-економічна підтримка місцевих громад, ініціатив органів державної влади: інвестування в розвиток місцевої соціальної інфраструктури; підтримка проєктів культурного та духовного розвитку населення; матеріальна підтримка уразливих верств населення; підтримка громадських організацій і рухів; участь у волонтерських проєктах;

- екологічна відповідальність підприємства: застосування ресурсозберігаючих виробничих технологій; участь у заходах з охорони навколишнього середовища; підтримка освітніх екологічних ініціатив; інформування громадськості про екологічні наслідки діяльності підприємства.

Відносини соціальної відповідальності охоплюють широкий спектр взаємодії суб'єктів господарювання із структурами та особами з їхнього середовища. Зміст цих взаємодій визначається функціями соціальної відповідальності бізнесу (рис. 1.1). Розуміння цих функцій є ключовим для ефективного їх впровадження, а отже – для поширення концепції соціальної відповідальності в економічних моделях.

Серед основних – економічна функція, яка передбачає, що запровадження практик соціальної відповідальності повинно приносити відчутний ефект, який позитивно впливає на розвиток економічних систем на всіх організаційних рівнях – нанорівні (економічної діяльності окремого індивідуума), мікрорівні (підприємства), мезорівні (галузі, регіону чи території), макрорівні (національному), глобалізаційному (економічних об'єднань країн). Економічний ефект на нанорівні проявляється в зростанні доходів чи недопущенні втрат індивідуума – найманого працівника та його сім'ї, власника бізнесу. Проявами економічного ефекту на мезо-, макрорівнях та рівні глобалізаційному є економія трансакційних витрат, поповнення регіональних і національних бюджетів, поява додаткових джерел фінансування соціальних проєктів, зниження економічних втрат, пов'язаних із завданням шкоди довкіллю.

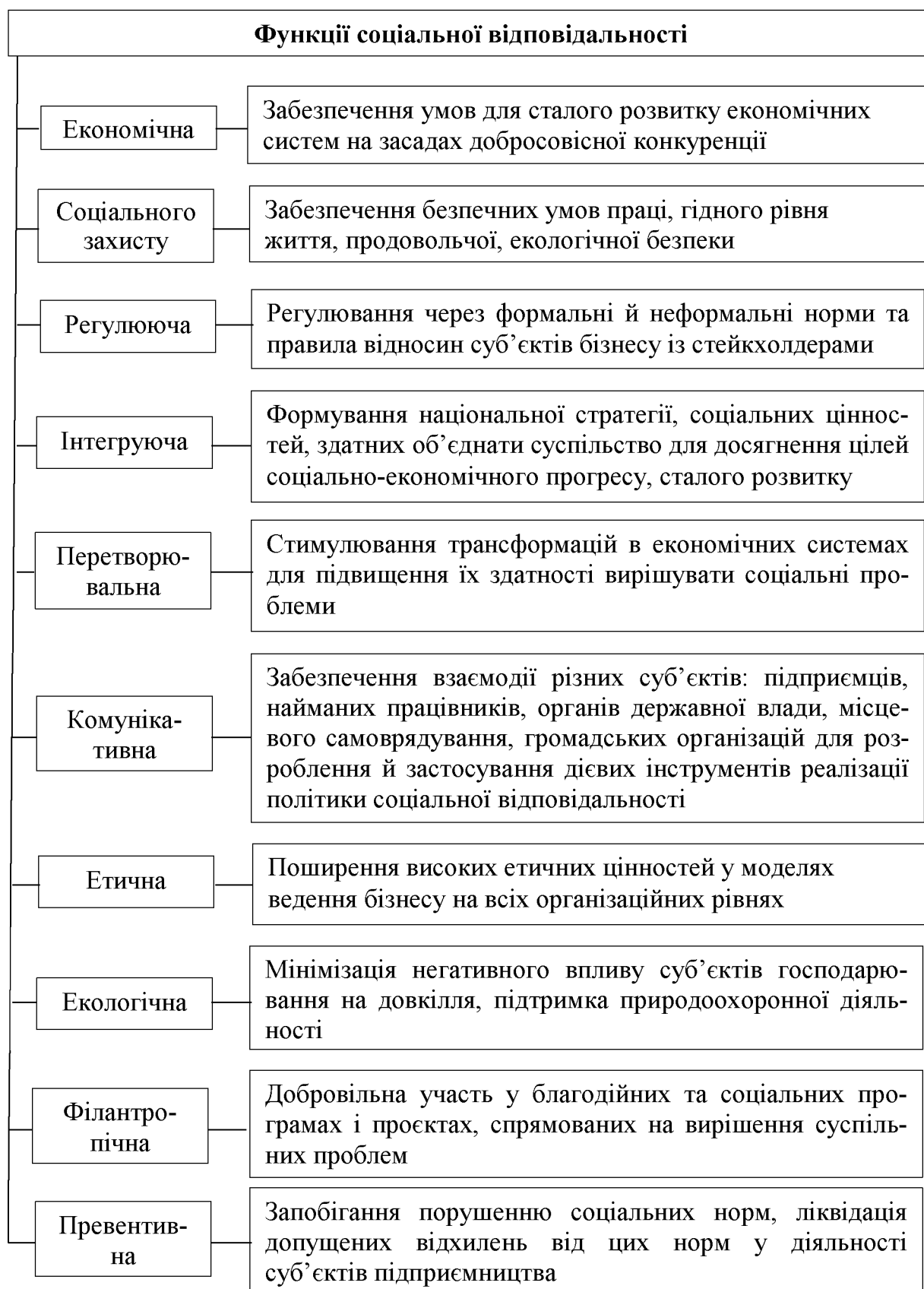


Рис. 1.1. Функції соціальної відповідальності бізнесу

Джерело: складено автором

Уточнимо, що поняття нанорівня як найнижчого організаційного рівня економічних систем, суб'єктом якого є окремих індивід, запропонував американський вчений, лауреат Нобелівської премії з економіки Кеннет Ерроу [172]. Цей термін знаходить застосування і в наукових працях українських авторів, присвячених соціальним та економічним відносинам [57, с. 87; 97].

Найважливішим вважаємо отримання економічного ефекту на мікрорівні – підприємств, адже саме вони є тими економічними суб'єктами, які впроваджують практики соціальної відповідальності бізнесу. Підприємства від впровадження цих практик можуть розраховувати на економічний ефект у вигляді зростання доходів та/чи зменшення витрат завдяки:

- підвищенню мотивації й продуктивності персоналу, формування сприятливого клімату в колективі, залучення та утримання кваліфікованих працівників, перспективної молоді;
- підвищенню технологічної й екологічної ефективності виробництва завдяки впровадженню високих технологічних, санітарних і екологічних стандартів;
- економії на трансакційних витратах завдяки зміцненню довіри у відносинах з діловими партнерами, інформаційній відкритості, уникненню судових позовів; зниженню інших ризиків та підвищенню стійкості бізнесу;
- формуванню позитивного іміджу, підвищенню ділової та загальносуспільної репутації, що сприяє зростанню вартості бренду, утриманню зайнятих ринкових ніш та виходу на нові сегменти ринку, дає підстави розраховувати на підтримку органів державної влади і місцевого самоврядування в реалізації бізнес-проектів.

Уточнимо зміст перетворювальної функції соціальної відповідальності бізнесу. Впровадження відносин соціальної відповідальності супроводжується трансформацією (перетворенням) економічних систем – підприємств, їх об'єднань. Змінюється структура цих систем – від спеціалізації окремих підприємств до появи нових видів економічної діяльності на національному рівні. Розвиток економічних систем супроводжується інноваціями, стимулом до

впровадження яких є реалізація соціальних проєктів. Йдеться не тільки про організаційні, а й про продуктивні та технологічні інновації – пов'язані з випуском нових товарів, підвищенням ергономічності засобів виробництва, впровадженням екологобезпечних технологій, використанням нових джерел енергії тощо.

Відзначимо зв'язок між проявом економічної та інших видів вигод від впровадження соціальної відповідальності бізнесу на різних організаційних рівнях. Розширюючи застосування відповідних практик, підприємства забезпечують зростання добробуту сімей своїх працівників, підвищують репутаційні характеристики та, відповідно, інвестиційну привабливість національної економіки, що важливо для реалізації євроінтеграційних планів України.

Вивчення літературних джерел та зарубіжного досвіду [22, с. 14-15; 125, с. 19] дає підстави для виокремлення кількох варіантів формування соціальної відповідальності підприємств:

- класичний, коли за рахунок ефективного використання ресурсів генерується більший обсяг прибутку, який реінвестують у людський капітал, меценатство та суспільні проєкти;
- корпоративного альтруїзму, коли підприємства частину свого прибутку витрачають на державні соціальні програми, націлені на поліпшення рівня життя населення, очікуючи збільшення грошового потоку в майбутньому;
- розумного егоїзму, коли підприємства з прибутку фінансують власні соціальні програми, сподіваючись на отримання вигоди в довгостроковій перспективі за рахунок покращення іміджу, довіри клієнтів, відносин у колективі, конкурентних переваг, збільшення обсягів продажу тощо.

Не можна оминути увагою певні негативні аспекти, які супроводжують реалізацію підприємствами політики соціальної відповідальності. Насамперед йдеться про те, що відповідна діяльність вимагає витрат, здійснення яких зменшує прибутки підприємства, а це вступає у протиріччя з засадами підприємницької діяльності, відволікає від фундаментальної економічної ролі бізнесу [107, с. 47]. Серед інших негативних аспектів, що проявляються чи можуть

проявлятися при реалізації політики соціальної відповідальності бізнесу, доцільно відзначити наступні:

- якщо виділення коштів на реалізацію заходів у рамках соціальної відповідальності стане масовим, це може негативно позначитися на ринкових позиціях слабких фірм, які не мають ресурсів на здійснення відповідних витрат;
- чимало бізнесменів не мають навиків (досвіду) реалізації соціальних проєктів, і їхні можливі невдачі у цій сфері дискредитуватимуть ідеї концепції соціальної відповідальності;
- існує припущення, що бізнес і так має достатню соціальну владу. Подальша її концентрація через реалізацію соціальних проєктів зашкодить функціонуванню інших інституцій;
- деякі фірми можуть зловживати в намаганні поліпшити свій імідж через реалізацію соціальних проєктів. Роздування позитивної інформації про реалізацію таких проєктів і приховування інформації про негативні аспекти діяльності фірми завдає очевидної шкоди;
- відсутня чітка методика оцінки результатів (ефективності) соціальної відповідальності підприємств;
- запровадження звітності, пов'язаної з реалізацією практик соціальної відповідальності, негативно сприйматиметься частиною підприємців [98, с. 460; 107, с. 48; 175, с. 318-320].

Розуміння цих проблем важливе для знаходження інструментів їх вирішення. Загалом же у світовій та вітчизняній практиці бізнесу утверджується теза про необхідність подальшого впровадження засад соціальної відповідальності в діяльності суб'єктів господарювання в усіх галузях економіки, у тому числі сільськогосподарських підприємств.

Слід відзначити численні проблеми у практиці впровадження відносин соціальної відповідальності українськими підприємствами. Серед них – недостатня обізнаність підприємців із засадами соціальної відповідальності, формальний підхід до її здійснення, відсутність дієвого результативного впливу на таку діяльність з боку державних структур, несформованість повноцінної законода-

вчо-нормативної бази, посилення на брак коштів у суб'єктів господарювання для реалізації соціальних ініціатив тощо [38, с. 170-171; 84, с. 64; 88, с. 64-65; 103; 129, с. 277]. У різних галузях економіки України достатньо високу частку продовжує займати тіньовий бізнес [160, с. 410]. Погоджуємося з Е. Пахучою, яка відзначає, що соціальна відповідальність бізнесу неможлива без розвиненого громадянського суспільства, здатного виступати реальним партнером під час вирішення соціальних питань [107, с. 46-47]. Зазначені проблеми повною мірою стосуються й практики впровадження соціальної відповідальності в аграрному секторі економіки.

Крім того, в Україні ще недостатньо використовують низку практик, які вже стали традиційними в системі соціальної відповідальності за кордоном, а саме: врахування культурної специфіки споживача, спеціальне маркування соціально значимої продукції, підтримання зворотного зв'язку зі споживачами, надання достовірної й повної інформації про якість, безпеку та життєвий цикл продукту, моніторинг впливу діяльності суб'єктів господарювання на довкілля, уникнення використання генетично модифікованих харчових продуктів тощо.

Вирішення проблем, пов'язаних із формуванням соціальної відповідальності бізнесу, вимагає застосування ефективного управлінського інструментарію – механізму впливу на процес реалізації відповідних відносин. У рамках нашого дослідження його можна окреслити як організаційно-економічний механізм формування соціальної відповідальності підприємств. Опрацювання низки джерел [151; 156, с. 87-89; 157, с. 272] дало підстави для висновку, що організаційно-економічний механізм – це певна система елементів організаційного та економічного характеру (суб'єктів, об'єктів, завдань, методів, принципів дії, інструментів, важелів), які, взаємодіючи між собою, сприяють досягненню певних результатів.

Виходячи з такого трактування, організаційно-економічний механізм формування соціальної відповідальності підприємств розглядаємо як сукупність організаційних форм реалізації відносин соціальної відповідальності та принципів, методів, інструментів впливу, що їх застосовують суб'єкти таких відно-

син задля досягнення своїх цілей. Організаційну структуру механізму формують взаємозв'язки між суб'єктами відносин, інституційне забезпечення їх формування та розвитку. Економічна його складова стосується мотивації суб'єктів цих відносин, використання методів, засобів, інструментів впливу на їхні економічні інтереси (рис. 1.2).

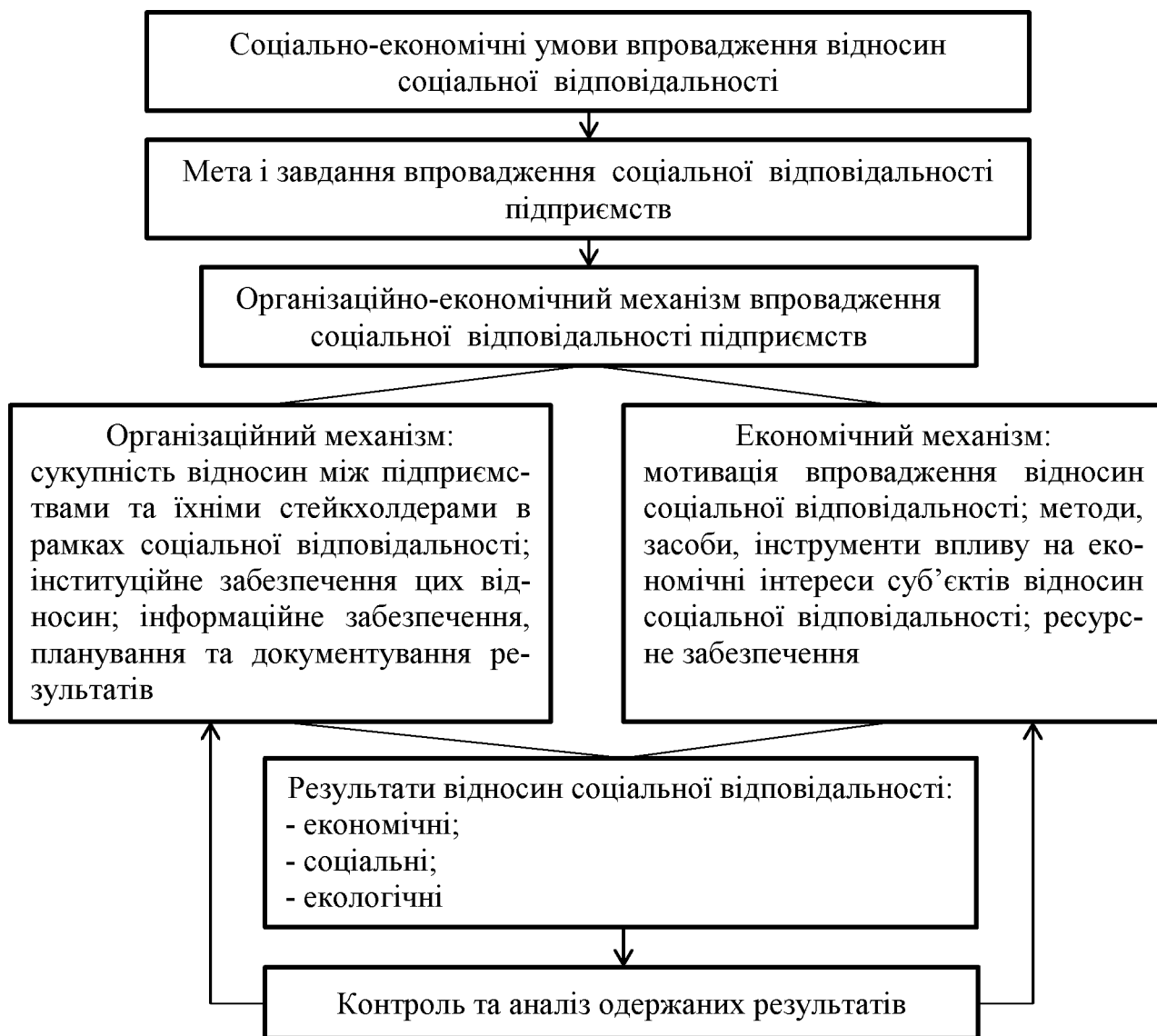


Рис. 1.2. Структура організаційно-економічного механізму формування соціальної відповідальності підприємств

Джерело: складено автором

Суб'єктами відносин соціальної відповідальності є підприємства та їхні стейкхолдери, склад яких визначається сферою реалізації цих відносин. Зміст взаємозв'язків (відносин) між цими суб'єктами визначається завданнями, які

ставляться в рамках їхньої реалізації. Об'єкт соціальної відповідальності бізнесу пропонується визначати як соціальні спільноти, структури і процеси, на які спрямовуються соціально відповідальні дії з боку інститутів, що уособлюють бізнес [141, с. 56].

Рушійним елементом організаційно-економічного механізму формування соціальної відповідальності підприємства є наявна в підприємця мотивація. Вище розглянуті економічні ефекти, на отримання яких може розраховувати підприємство, впроваджуючи відповідні практики. Та погоджуємося з дослідниками, які виокремлюють серед мотивів, що спонукають впроваджувати соціальну відповідальність, моральні міркування [108, с. 359; 181, с. 688]. Особливо яскраво дія цього мотиваційного чинника проявляється у волонтерській діяльності – одній із форм благодійності. Традиції безкорисливої турботи про ближнього притаманні українському суспільству. Новітнім їх втіленням стала масова участь у волонтерському русі аграрних підприємств у рамках протистояння військовій агресії російської федерації в Україні.

Невід'ємною складовою організаційно-економічного механізму є сукупність принципів, які визначають засади його функціонування. Дослідники [25, с. 214; 84, с. 64; 87, с. 566; 108, с. 353; 125, с. 16; 151; 167, с. 11] розглядають велику кількість принципів формування соціальної відповідальності підприємств. Найважливішими серед таких вважаємо принципи:

- добровільності – узяття зобов'язань щодо впровадження соціальної відповідальності без зовнішнього адміністративного примусу, виходячи з особистих міркувань керівників (власників) підприємства;
- неухильного дотримання всіх правових норм у рамках відносин соціальної відповідальності;
- етичності, що передбачає врахування інтересів як безпосередніх стейкхолдерів підприємства, так і суб'єктів та структур, вплив підприємства на стан яких є опосередкованим;
- прозорості та відкритості, зокрема в представленні достовірної інформації про дії та наміри підприємства;

- комплексності, що передбачає впровадження соціальної відповідальності в усіх основних видах відносин підприємства зі стейкхолдерами;
- ефективності – зорієнтованість на досягнення певних цілей, які ставить перед собою суб'єкт підприємницької діяльності;
- підзвітності підприємства за свій вплив на суспільство, навколишнє середовище.

Природа соціальної відповідальності не передбачає значного державного втручання у відповідні відносини. Водночас серед інструментів мотивації розвитку соціальної відповідальності бізнесу вагоме місце дослідники відводять стимулам з боку державних органів. Доречними є певні податкові пільги для підприємств, що несуть витрати, пов'язані з благодійництвом, спонсорством соціальних заходів, реалізацією ініціатив з охорони навколишнього середовища тощо. Певні преференції підприємствам можуть бути запропоновані в рамках участі у програмах державно-приватного партнерства, реалізація яких супроводжується діями цих підприємств на засадах соціальної відповідальності. Дотримання високих стандартів соціальної відповідальності належить розглядати як перевагу для підприємств, що беруть участь на конкурсних засадах у програмах пільгового кредитування, бюджетного відшкодування певних видів витрат.

Зазначені інструменти є елементами економічної складової організаційно-економічного механізму формування соціальної відповідальності підприємств. Порядок їх застосування, визначений нормативними документами, є елементом інституційного забезпечення, який відносимо до організаційної складової механізму. Нормативно-правове забезпечення формування соціальної відповідальності підприємств повинно бути розширене і представлене сукупністю законодавчих актів і нормативних документів зовнішнього та внутрішнього характеру, які би декларували спонукальні мотиви соціальної відповідальності. Як важливий елемент організаційного механізму формування соціальної відповідальності доцільно розглядати впровадження практики соціальної звітності підпри-

емств. Держава має розробити зручні й зрозумілі стейкхолдерам форми цієї звітності.

Розвиток організаційно-економічного механізму формування соціальної відповідальності залежить від соціально-економічних умов, у яких впроваджуються відповідні відносини. Ці умови визначаються сукупністю чинників, що впливають на процес формування відносин соціальної відповідальності. При ідентифікації та з'ясуванні змісту цих чинників, зважаючи на велику їх кількість та різноманітність, доцільно застосувати метод класифікації.

У табл. 1.1 наведені результати класифікації чинників формування відносин соціальної відповідальності за організаційними рівнями економічних систем, у яких ці чинники формуються. Серед цих рівнів пропонуємо виділити: глобалізаційний (світовий, мегарівень), макрорівень (національної економіки), мезорівень (галузі, регіону, території), мікрорівень (суб'єкта господарювання, зокрема підприємства), нанорівень (економічної діяльності окремого індивіда). Між чинниками на окремих організаційних рівнях існує взаємозв'язок, що обумовлює важливість комплексного підходу до формування політики соціальної відповідальності бізнесу. Вважаємо за важливе виділити чинники нанорівня, оскільки розвиток соціальної відповідальності залежить від інтересів і дій окремих індивідів – як щодо отримання соціальних благ, так і відчуття потреби в їх наданні.

Важливим чинником, роль якого простежується на всіх організаційних рівнях, є розмір підприємства. Насамперед увагу дослідників привертає участь у відносинах соціальної відповідальності великих компаній. На глобалізаційному рівні транснаціональні компанії виступають носіями певних стандартів соціальної відповідальності бізнесу, втіленими в їхній бізнес-культурі. На макро- та мезорівні йдеться про роль у економіці країни, окремих регіонів, галузей великих компаній, здатних ініціювати й реалізовувати серйозні соціальні проекти. На мікрорівні розмір підприємства визначає його економічний потенціал, а отже, очікуваний масштаб участі в соціальних проектах. Щодо нанорівня, то спостерігається пряма залежність між розмірами підприємства і рівнем оплати

Таблиця 1.1

**Класифікація чинників впливу на формування відносин соціальної
відповідальності за організаційним рівнем їх формування**

Рівень формування чинника	Чинник впливу
1	2
Глобалізаційний	Виклики сталого розвитку, пов'язані з вичерпуванням у світі природних ресурсів
	Необхідність боротьби з бідністю та голодом на глобалізаційному рівні
	Бізнес-культура, що поширюється на рівні окремих об'єднань країн (наприклад, країн ЄС)
	Прийняті на міжнародному рівні стандарти, угоди, декларації, рекомендації, які регламентують впровадження практик соціальної відповідальності
	Посилення ролі транснаціональних корпорацій як носіїв певних стандартів соціальної відповідальності бізнесу
	Зростання ролі ESG-інвестування (за економічними, соціальними, управлінськими чинниками)
Макрорівень (національний)	Нормативно-правове забезпечення розвитку відносин соціальної відповідальності в країні
	Рівень життя населення в країні та державні підходи до його підтримки
	Рівень оплат праці в країні та державне його регулювання
	Структура економіки за розміром економічних одиниць
	Зрілість громадянського суспільства, рівень громадського контролю за процесами в економіці, що у свою чергу залежать від освітнього рівня населення
	Вплив цифровізації в країні на прозорість ведення бізнесу
	Політична стабільність, що дає змогу розробляти й реалізовувати довгострокові соціальні програми і проєкти
	Соціальні та економічні виклики, які стимулюють розвиток волонтерства
	Стан судової системи, боротьби з корупцією
	Екологічні проблеми на національному рівні, що змушують шукати підходи до їх вирішення
	Імідж країни на міжнародній арені та наміри з його покращання

Продовження таблиці 1.1

1	2
Мезорівень (галузі, регіону, території)	Соціальні та екологічні проблеми розвитку окремих регіонів, територій
	Рівень концентрації виробництва на рівні галузей, регіонів (визначає середні розміри підприємств)
	Соціокультурні й демографічні характеристики населення регіону (території)
	Активність громадських об'єднань на галузевому (регіону, території) рівні
	Історичні та культурні традиції, що впливають на рівень меценатства, благодійності
	Рівень конкуренції в галузі, що змушує підприємства застосовувати практики соціальної відповідальності для здобуття конкурентних переваг
	Наявність кодексів етики, угод щодо засад ведення бізнесу на галузевому рівні
	Вимоги до кадрового забезпечення підприємств галузі та підходи до їх вирішення
Мікрорівень (суб'єкта госпо- дарювання)	Економічний потенціал підприємства, його фінансово-економічний стан
	Орієнтація підприємства на інноваційний розвиток, що передбачає організаційні зміни, розвиток персоналу
	Корпоративна культура, яка склалася на підприємстві
	Характеристики персоналу підприємства, сформована система його матеріального стимулювання
	Активність профспілкової організації на підприємстві, залучення персоналу в соціальні ініціативи
	Наявність у підприємства довгострокових стратегій розвитку з елементами соціальної активності
	Вплив діяльності підприємства на довкілля
Нанорівень (окремого індивіда)	Особисті етичні цінності та переконання власника (керівника) підприємства
	Обізнаність керівників підприємства з засадами політики соціальної відповідальності
	Матеріальні потреби працівників підприємства, членів їхніх сімей
	Етична мотивація та особисті інтереси працівників підприємства (бажання бути корисним суспільству, кар'єрні плани)
	Досвід участі керівників і працівників підприємства в соціальних проєктах

Джерело: власні узагальнення автора.

праці його персоналу. Працівники великих компаній, до персоналу яких нерідко ставляться підвищені вимоги, розраховують на вищий рівень соціального захисту з боку підприємства та ширший перелік інструментів забезпечення цього захисту.

Організаційно-економічний механізм формування соціальної відповідальності бізнесу повинен бути націлений на стимулювання відповідної практики. Останнє розглядаємо як багатогранний процес, що передбачає використання різноманітних інструментів і механізмів. Ці інструменти можуть бути класифіковані за суб'єктами, що їх застосовують (держава, ринок, громадянське суспільство, самі підприємства), а також за їхньою природою (інституційні, економічні, інформаційні тощо). З цього приводу виділимо ключові інструменти стимулювання практик соціально відповідальної діяльності підприємств:

- державне стимулювання – законодавче регуляторне забезпечення, формування національних стратегій та планів дій щодо поширення практик соціально відповідальної діяльності;

- економічні стимули – податкові пільги та преференції, гранти, пільгові кредити та субсидії;

- започаткування відзнак, нагород та премій за результати соціально відповідальних практик, в тому числі на державному рівні;

- інформаційна підтримка через проведення державних кампаній з підвищення обізнаності про соціально відповідальну діяльність, кращі практики окремих підприємств;

- соціально відповідальне інвестування через використання інвестиційними фондами та приватними інвесторами при прийнятті рішення про інвестиції критеріїв соціально відповідальної діяльності;

- розробка і публікація незалежних індексів та рейтингів, що оцінюють соціальну відповідальність підприємств, для заохочення суб'єктів господарювання реалізовувати соціальні проєкти через конкуренцію у цій сфері;

- впровадження добровільних стандартів та механізмів сертифікації для підтвердження відповідності підприємств певним критеріям соціально відповідальної діяльності;
- створення платформ для діалогу і співпраці між бізнесом, урядом та громадянським суспільством для спільного вирішення соціальних і екологічних проблем;
- реалізація освітніх програм, що передбачають проведення тренінгів, семінарів, конференцій для підвищення обізнаності суб'єктів підприємництва про переваги соціально відповідальної діяльності;
- формування та просування корпоративної культури, що базується на цінностях етики та сталості; включення принципів соціальної відповідальності в місію та стратегію розвитку підприємства;
- розробка і впровадження підприємством внутрішнього інструментарію, що дає змогу ефективно керувати соціальними та екологічними аспектами його діяльності;
- публікація підприємствами нефінансових звітів про соціально відповідальну діяльність, що демонструє їхню інформаційну прозорість та підзвітність перед зацікавленими сторонами.

Кожен із цих інструментів, застосований на відповідному організаційному рівні (державному, галузевому, корпоративному), має окремий стимулюючий ефект. Тому на відчутний результат можна розраховувати при комплексному застосуванню зазначених та похідних від них інструментів.

Отже, соціальна відповідальність бізнесу є концепцією ведення господарської діяльності, яка націлена на забезпечення гармонійного балансу між економічними інтересами підприємців, соціальними очікуваннями суспільства, потребами захисту довкілля. Соціально відповідальний бізнес бере на себе додаткові зобов'язання, направлені на вирішення численних соціальних та екологічних проблем. Стимулювання процесу формування соціальної відповідальності бізнесу вимагає застосування інструментарію – організаційно-економічного механізму впливу на процес реалізації відповідних відносин.

1.2. Особливості формування та впровадження соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств

Поширення соціальної відповідальності як системи соціально-економічних відносин – актуальне завдання і для аграрного бізнесу. Важливість цього завдання посилюється ключовою роллю аграрного сектору економіки в забезпеченні продовольчої безпеки країни, вирішенні соціальних проблем сільських територій, для багатьох з яких характерні процеси економічної деградації та депопуляції. Сьогодні спостерігаємо загострення екологічних проблем, пов'язаних з інтенсифікацією сільськогосподарського виробництва. Питання соціальної відповідальності тісно корелює із земельними відносинами, активна трансформація яких відбувається зараз в Україні, з реалізацією євроінтеграційних планів нашої країни. Засади і методи поширення принципів соціальної відповідальності у практиці вітчизняних аграрних підприємств потребують теоретичного обґрунтування з урахуванням мінливих умов зовнішнього середовища.

Теперішній стан розвитку аграрної сфери потребує генерування та застосування сучасних інструментів для забезпечення ефективного функціонування сільськогосподарських підприємств, підвищення їхньої конкурентоспроможності. Поряд з економічними факторами вагому роль у забезпеченні конкурентоспроможності та прибутковості сільськогосподарських підприємств відіграють неекономічні критерії роботи – рівень соціального забезпечення персоналу, впровадження програм розвитку територій, запровадження на сільськогосподарських підприємствах механізмів контролю якості, впровадження енергоощадних та екологічно безпечних технологій тощо. Тому є достатні підстави розглядати концепцію соціальної відповідальності як інструмент, що сприяє об'єднанню економічної, фінансової та соціальної складових діяльності сільськогосподарських підприємств.

Загалом сутність соціальної відповідальності, засади її формування й реалізації не залежать від галузевої приналежності суб'єктів підприємництва. Окремі вчені запропонувати трактування дефініції «соціальна відповідальність»

стосовно аграрного бізнесу. Так, Пахуча Е. В. розглядає соціальну відповідальність аграрних підприємств як добровільне та свідоме виконання і дотримання цими підприємствами соціальних норм, задоволення соціальних потреб їхніх працівників та партнерів, інших учасників суспільства [108, с. 351]. Зінчук Т. та Левківський Є. вважають, що корпоративна соціальна відповідальність аграрних бізнес-структур – це діяльність аграрних компаній, заснована на добровільних/обов'язкових ініціативах, спрямованих на реалізацію неприбуткових заходів з метою якісних соціоекономічних та екологічних змін у довгостроковій перспективі при високій відповідальності перед суспільством [44, с. 44]. Втім, ці та деякі інші тлумачення соціальної відповідальності аграрних підприємств [4, с. 130; 112, с. 196] опираються на розглянуті нами вище загальні підходи до трактування змісту соціальної відповідальності бізнесу.

Водночас низка обставин, пов'язаних з діяльністю сільськогосподарських підприємств, впливає на особливості розвитку в їхньому середовищі відносин соціальної відповідальності. Ці особливості полягають у тому, що:

1. Діяльність сільськогосподарських підприємств неабияк позначається на природному середовищі, збереження якого є одним із основних завдань на всіх організаційних рівнях – від окремого суб'єкта господарювання до планетарного. Екологічні норми та механізми їх дотримання визначаються низкою державних регуляторних актів, дотримання яких, як зазначали вище, не належить безпосередньо до відносин соціальної відповідальності. Водночас далеко не всі аспекти, пов'язані з впливом інтенсифікації аграрного виробництва на навколишнє природне середовище, прописані в нормативно-правових актах. Від поведінки агровиробників залежать реальні результати зусиль зі збереження особливого виробничого ресурсу – земель сільськогосподарського призначення, які, перебуваючи у приватній власності, залишаються національним надбанням.

2. Великі та середні за розмірами сільськогосподарські підприємства, які формують основу системи аграрного виробництва в Україні, нерідко є одним з основних чи навіть ключовим суб'єктом підприємництва на локальному рівні. Це визначає винятково важливу їхню роль у вирішенні соціальних проблем ві-

дповідної території. Різностороння підтримка аграрними підприємствами економічного потенціалу територіальних громад, де переважає сільське населення, – важливий чинник успішної реалізації в Україні адміністративної реформи.

3. Параметри пропозиції сільськогосподарської продукції (за асортиментом, ціною та якістю) – основний чинник, що формує продовольчу безпеку країни, а відтак – і рівень життя її населення. Соціальна відповідальність не передбачає прямого регулювання спеціалізації сільськогосподарських підприємств чи умов продажу їхньої продукції, тут визначальним є регуляторний вплив ринкової кон'юнктури. Однак ця відповідальність передбачає добровільну участь агровиробників у соціальних програмах та ініціативах, пов'язаних з формуванням продовольчої безпеки на регіональному і національному рівнях.

Зазначені особливості визначені специфікою ведення аграрного виробництва як виду економічної діяльності й так чи інакше проявляються в багатьох країнах світу. Зважаючи на євроінтеграційні плани України, варто звернути увагу на відмінності вітчизняної системи аграрного виробництва від моделей аграрної економіки, що поширені в країнах ЄС. До таких обставин, які підкреслюють важливість впровадження практик соціальної відповідальності українськими суб'єктами аграрного бізнесу, доцільно віднести: великі масиви оброблюваних з використанням інтенсивних технологій сільськогосподарських угідь; низький рівень підтримки і контролю діяльності аграрних підприємств з боку держави; високий ступінь невизначеності структури аграрного виробництва в перспективі; нехтування частиною агровиробників екологічних норм і стандартів [44, с. 46]; низький рівень розвитку соціальної інфраструктури, брак можливостей для самореалізації в багатьох сільських населених пунктах, що веде до міграції молоді, депопуляції сільського населення; соціальну уразливість працівників сільськогосподарських підприємств через відносно низький рівень оплати праці в галузі, сезонні коливання потреби в робочій силі.

Ці обставини відображають соціальні та екологічні проблеми, притаманні українським сільськогосподарським підприємствам і сільським територіям. Зважаючи на прогалини в нормативно-правовому забезпеченні та брак бюджет-

них коштів, їх вирішення без практик соціальної відповідальності аграрних підприємств практично неможливе.

Одним із основоположних елементів політики соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств є соціальні відносини між агробізнесом і природою. Як відомо, вплив аграрного виробництва на довкілля дуже помітний. Наслідком нехтування вимог екологічнобезпечного виробництва є забруднення навколишнього природного середовища, зниження рівня родючості сільськогосподарських угідь. Ці обставини визначають взаємозалежність соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств та поняття сталого розвитку. В основу теорії сталого розвитку (часто вживається термін – «зрівноважений розвиток») покладено ідею, що діяльність, спрямована на задоволення потреб нинішнього покоління, повинна здійснюватися, не підриваючи спроможність майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби [185, с. 383].

Виняткова важливість екологічних аспектів у контексті сталого розвитку обумовлює використання поняття «екологічна відповідальність». Остання розглядається як складова соціальної відповідальності. Стосовно сільськогосподарських підприємств вона відображає відповідальність агровиробників перед сучасним і наступними поколіннями за збереження довкілля, що виражається в раціональному природокористуванні, ощадливому використанні природних ресурсів та інших свідомих діях, спрямованих на поліпшення екологічної ситуації [141, с. 192]. Екологічна відповідальність є важливою для всіх сільськогосподарських підприємств, незалежно від їхніх розмірів та спеціалізації.

Галузева специфіка діяльності сільськогосподарських підприємств характеризується особливостями задоволення соціальних інтересів у виробничій системі. Сучасні реалії господарювання в аграрному секторі обумовлюють соціальну ознаку як таку, що має більше значення для формування добробуту сільського соціуму, порівняно з економічною. Сільськогосподарські підприємства функціонують не лише як економічні агенти виробничо-господарського спрямування, але і як соціальні, оскільки несуть соціальну відповідальність перед суспільством, працівниками та сільським соціумом.

Розвиток аграрної підприємницької діяльності вимагає ексклюзивної практики забезпечення економічної і соціальної результативності. Це твердження ґрунтується на впливі соціальної результативності сільськогосподарських підприємств як елемента їхньої економічної результативності на розвиток сільських територій та формування економічної самодостатності сільського соціуму. Розвиток сільськогосподарських виробників не може бути цілком відірваний від соціального розвитку сільських територій – місця, де розташоване та функціонує господарство. Таким чином, сільське господарство і село фактично є одним цілим.

Отже, важливим чинником вирішення соціальних проблем сільських територій є мотивація керівників сільськогосподарських підприємств розвивати соціально відповідальний агробізнес та фінансувати програми соціального розвитку села. Посилення позитивного впливу агробізнесу на сільський соціум і розвиток сільських територій здійснюється через інновації, інвестиції та партнерство, що своєю чергою сприяє зменшенню ризиків сільськогосподарських товаровиробників, зростанню продаж та підвищенню конкурентоспроможності їхньої продукції, підвищенню ефективності діяльності (рис. 1.3).

Для визначення шляхів взаємодії сільськогосподарських підприємств із місцевими громадами та пошуку ключових точок дотику інтересів агробізнесу та стратегій розвитку сільських територій суб'єктам господарювання необхідно налагодити й підтримувати постійний діалог із населенням, органами місцевої влади. Ця частина роботи відбувається в межах діяльності сільськогосподарських підприємств і передбачає: розміщення замовлень у місцевих постачальників, узгодження стратегії власного розвитку з планами соціально-економічного розвитку регіону (території громади), особливо при плануванні прийняття рішень, які можуть істотно змінити умови життя сільського населення (у разі ліквідації або перепрофілювання сільськогосподарських підприємств); врахування інтересів місцевих споживачів тощо. Водночас участь у житті місцевої громади чи сільської території не обов'язково повинна мати безпосереднє відношення до основної діяльності сільськогосподарських підприємств. Можливе, напри-

клад, використання ресурсів підприємства (фінансових, трудових, деяких видів основних засобів) для забезпечення реалізації соціальних проєктів.

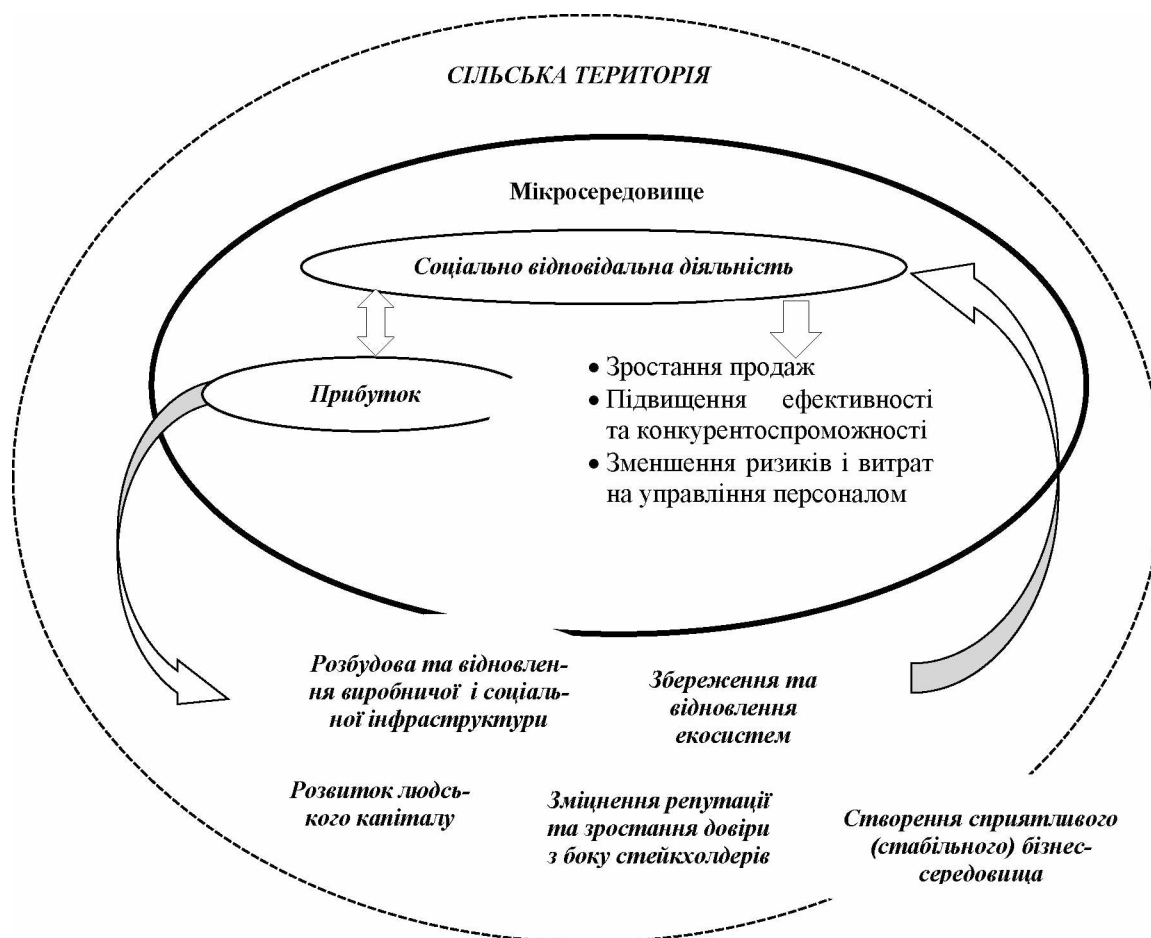


Рис. 1.3. Взаємозв'язок соціально відповідальної діяльності сільськогосподарських підприємств та розвитку сільських територій
Джерело: власна розробка автора

Обираючи формат соціально відповідальної діяльності, керівники сільськогосподарських підприємств повинні усвідомлювати, що процвітання їхнього бізнесу безпосередньо залежить від добробуту місцевих громад та її мешканців. Тому в межах соціально відповідальної діяльності, спрямованої на розвиток сільських територій, ці підприємства можуть активно розвивати такі ініціативи: створення робочих місць; підтримка сільської медицини (фельдшерсько-акушерські пункти); підтримка сільської соціальної інфраструктури (ремонт доріг, закладів освіти, дошкільних закладів, клубів, придбання для них обладнання); ремонт та реконструкція церков; впорядкування цвинтарів; участь у

проектах з будівництва соціального житла; створення благодійних фондів; підтримка заходів з відзначення державних свят і подій місцевого значення; допомога учасникам бойових дій та членам їхніх сімей; спонсорська підтримка місцевих спортивних і культурних колективів, заходів з їхньою участю тощо. Інструментом підтримання діалогу з місцевими громадами є участь представників сільськогосподарських підприємств у місцевому самоврядуванні.

Участь сільськогосподарських підприємств у проектах, спрямованих на підтримку сільських мешканців, відіграє важливу роль у формуванні людського капіталу на локальному (відповідних територій) рівні. Соціальна відповідальність сільськогосподарських підприємств у цьому плані проявляється шляхом працевлаштування частини сільського населення, сприяння в розвитку інших видів підприємництва на селі, зокрема співпраці з малими формами аграрного виробництва, участі у відбудові зруйнованої під час воєнних дій інфраструктури сільських населених пунктів.

Для стимулювання практики соціально відповідальної діяльності сільськогосподарських підприємств та поширення її позитивного впливу на розвиток сільських територій необхідно розробити дієві механізми, які б узгоджувалися з чинною системою оподаткування сільськогосподарських товаровиробників. Своєю чергою органи місцевого самоврядування могли б сприяти консультаційній допомозі щодо визначення напрямків соціально відповідальної діяльності сільськогосподарських підприємств та впровадженню принципів соціальної відповідальності у діяльність сільських громад.

Виходячи з розглянутих вище теоретичних аспектів відносин соціальної відповідальності, стимулювання розвитку цих відносин стосовно сільськогосподарських підприємств розглядаємо як комплекс завдань, покладених на підприємців та інституції, спрямованих на заохочення і підтримку підприємств галузі в їхньому добровільному внеску у сталий розвиток суспільства, що виходить за межі вимог законодавства.

Сутність принципу добровільності соціальної відповідальності вимагає розгляду питання про наявність у підприємства соціальних обов'язків. Соціаль-

ний обов'язок сільськогосподарського підприємства – це його своєрідна ціннісна орієнтація, внутрішня настанова чинити згідно з моральними нормами і цінностями, що існують у суспільстві. Визначальною умовою соціального обов'язку є відсутність вольового змушування. Навпаки, важливою є наявність свободи волі. Адже дія, яка здійснюється під зовнішнім примусом, не має етичного значення. Соціальні обов'язки сільськогосподарських підприємств з позиції їхньої місії (статусу) наведені на рис. 1.4.

Статус сільськогосподарського підприємства	Соціальні обов'язки
Юридична особа	Дотримання законів та норм економічного життя
Виробник	Виробництво безпечної продукції Встановлення справедливої ціни
Роботодавець	Піклування про матеріальне становище працівників, недопущення їх дискримінації
Суб'єкт управління ресурсами	Ефективне використання ресурсів та охорона земель
Об'єкт інвестування	Захист інтересів інвесторів та подача їм правдивої інформації
Суб'єкт інвестування	Стимулювання і підтримка інновацій, що впливають на якість життя оточуючих
Учасник соціальної спільноти локального рівня	Сприяння розвитку сільських територій
Конкурент	Участь у доброзесній конкуренції

Рис. 1.4. Класифікація соціальних обов'язків сільськогосподарських підприємств

Джерело: власна розробка автора

Якщо під економічним стимулюванням вбачаємо сукупність організаційно-економічних заходів, спрямованих на формування чи посилення соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств, то соціальний обов'язок – це, власне, реалізація, втілення та виконання конкретних заходів. Економічне стимулювання – це заходи підтримки з формування соціально відповідальної діяльності сільськогосподарських підприємств.

Незважаючи на те, на які географічні сегменти ринку виходить зі своєю продукцією сільськогосподарське підприємство, соціально відповідальна його діяльність проявляється в добровільній реакції на соціальні проблеми насамперед тої території, на якій це підприємство функціонує. З іншого боку, дотримання засад доброчесної конкуренції, волонтерські програми в період воєнного стану можуть передбачати стейкхолдерів, які знаходяться далеко від місця розташування сільськогосподарських підприємств.

Роль соціальної відповідальності в діяльності вітчизняних сільськогосподарських підприємств зростає. В Україні відповідні відносини ще не знайшли належного закріплення у правовому полі. Водночас окремі сільськогосподарські підприємства, особливо великі, декларують реалізацію засад соціальної відповідальності у своїх установчих документах. Свою соціальну місію сільськогосподарські товаровиробники мають змогу виразити в рамках членства в громадських об'єднаннях, таких як Асоціація фермерів та землевласників України з її відділеннями на регіональному рівні, Всеукраїнська асоціація сільськогосподарських підприємств, численних об'єднаннях за видом профільної діяльності (Союз птахівників України, Спілка молочних підприємств України, Федерація органічного руху України та ін.). Чимало малих аграрних підприємств є учасниками сільськогосподарської кооперації на локальному та регіональному рівнях. Відомі приклади діяльності в Україні аграрних кластерів.

Участь в інтегрованих структурах, до яких і відносяться громадські об'єднання, кооперативи, кластери, передбачає накопичення соціального капіталу. Останній є продуктом соціальних відносин, що відображає культуру довіри до людей та інститутів, поширення соціальних норм і цінностей, які сприя-

ють взаємодії суб'єктів задля досягнення соціальних цілей [82, с. 20]. Тому розвиток інтеграційних зв'язків між сільськогосподарськими підприємствами та їхніми партнерами є важливим завданням у рамках організаційного механізму як складової організаційно-економічного механізму формування соціальної відповідальності цих підприємств.

Реалізуючи соціально значимі проекти, сільськогосподарські підприємства спрямовують частину свого прибутку не на відтворення виробництва, а на діяльність, яка за суттю своєю не завжди передбачає швидкого економічного ефекту, хоча, як було зазначено, такий ефект може проявитися, причому досить помітно, в довгостроковій перспективі. Важливим чинником при прийнятті рішення про ведення соціально відповідальної діяльності є обсяг витрат, що їх доведеться здійснювати суб'єкту господарювання. Таким чином, сутність соціальної відповідальності проявляється серед іншого й у соціально спрямованих витратах, які сільськогосподарські підприємства здійснюють, виходячи, з одного боку, з розуміння їх значущості, а з іншого, плануючи отримати певні економічні та соціальні вигоди. Витрати підприємства на конкретні заходи соціального характеру є певним мірилом масштабу соціальних відносин між сільськогосподарськими підприємствами та стейкхолдерами в рамках цих відносин.

Виходячи із різноманітності заходів соціального змісту, доцільно розглянути класифікацію соціальних витрат. Остання важлива для формування механізмів ефективного управління відповідними витратами, контролю за обсягом залучених у соціальних цілях ресурсів, розробки бізнес-планів, що передбачають одержання максимального соціального ефекту економічно вигідним способом. Враховуючи зміст концепції соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств, пропонуємо виділити низку видів соціальних витрат залежно від їхньої цільової спрямованості (рис. 1.5).

Оскільки підприємство може одночасно брати участь у кількох різних соціальних проектах, слід вести мову про розподіл коштів та інших ресурсів на їх реалізацію. Цей розподіл залежить від вигоди, яку очікує отримати підприємство від таких проектів. Якщо витрати доволі легко відобразити у вартісній фор-

мі, то оцінити рівень отримуваної вигоди в цих проєктах методологічно доволі складно. Це питання детальніше буде розглянуто в наступному параграфі дисертаційної роботи.



Рис. 1.5. Класифікація соціальних витрат сільськогосподарських підприємств

Джерело: власна розробка автора

Реалізуючи соціально орієнтовані проєкти, сільськогосподарські підприємства здійснюють витрати на: формування довіри до них у ділових партне-

рів; покращання якості та підвищення конкурентоспроможності їхньої продукції; розбудову соціальної та виробничої інфраструктури сільської території, а відтак – створення додаткових робочих місць; генерування лояльності своїх працівників; формування сильного корпоративного духу та досягнення низької плинності кадрів.

Розглядаючи результати відповідних витрат, слід розуміти, що соціально відповідальна діяльність приносить сільськогосподарським підприємствам пряму та опосередковану користь. Через участь у розвитку сільських територій та отримання довіри споживачів до своєї продукції чи послуг сільськогосподарське підприємство досягає зростання обсягів реалізації, збільшення прибутку. Добрий стан інфраструктури безпосередньо впливає на результати діяльності сільськогосподарських підприємств. Наприклад, відремонтовані дороги сприяють ритмічності технологічних процесів, уникненню втрат урожаю під час його транспортування, збереженню матеріально-технічної бази сільськогосподарських підприємств.

Зазначимо, що господарська діяльність сільськогосподарських підприємств є статутною, а соціально відповідальна діяльність залежить від мотивації засновників агробізнесу щодо підтримки соціальних та інших проєктів, які переважно не входять до статутних компетенцій сільськогосподарського товаровиробника. Підприємства, які здійснюють більші соціально спрямовані витрати, демонструють і вищий рівень соціальної відповідальності.

Вибір конкретних форм і напрямів соціалізації аграрного бізнесу залежить від сукупності чинників, які були наведені в табл. 1.1. Серед них вагомим є вплив: рівня соціально-економічного розвитку країни та регіону; традицій, наявної історичної та культурної спадщини; досвіду соціалізації в середовищі сільськогосподарських підприємств; менталітету населення; регіональних і місцевих особливостей соціального розвитку; моральних переконань власників та керівників сільськогосподарських підприємств; позиції та активності громадськості; рівня інституційного забезпечення розвитку підприємництва в аграрній сфері; прибутковості та рентабельності сільськогосподарських підприємств.

Мотивація ведення соціально відповідальної діяльності залежить від розмірів сільськогосподарського підприємства, критеріями якого є загальний обсяг доходів, кількість працівників.

В Україні сформована модель аграрної економіки, в якій особливо вагому роль відіграють великі сільськогосподарські підприємства. За участю багатьох із них сформовані агрохолдингові структури, які, володіючи потужним економічним потенціалом, здійснюють свою фінансово-господарську діяльність у сфері виробництва, переробки, зберігання, транспортування й реалізації агропродовольчої продукції переважно на зовнішніх ринках [92, с. 33].

Соціальні наслідки функціонування великих сільськогосподарських підприємств оцінюються дослідниками неоднозначно. Фінансове становище таких суб'єктів дає їм змогу виділяти значні кошти на благодійництво, реалізацію проєктів соціального розвитку громад. За низкою критеріїв (оплатою праці, рівнем плати за оренду землі) соціальна відповідальність великих підприємств є вищою, аніж малих агровиробників. Високі стандарти соціальної відповідальності демонструють великі аграрні компанії, створені за участю іноземного капіталу [190, с. 52]. В умовах воєнного стану агрохолдингові структури виконують критичну роль у забезпеченні продовольчої безпеки країни, беруть активну участь у гуманітарних ініціативах [162, с. 97].

Однак окремі вчені вважають, що через неконтрольовану діяльність агрохолдингів, несправедливе привласнення ними монопольної ренти, нераціональне використання природних ресурсів Україна отримує від такої організації аграрного виробництва більше збитків, ніж зиску [92, с. 35-36]. Такі структури не приймають належної участі в розвитку вітчизняної аграрної науки [45]. Власники великих капіталів взяли на озброєння сировинну бізнес-модель експлуатації людських, природних і економічних ресурсів сільськогосподарського виробництва [91, с. 248], що недостатньо використовує потенціал вітчизняного сектора аграрної економіки.

Оцінюючи ситуацію, виходимо з того, що великі компанії відіграватимуть надзвичайно важливу роль у системі аграрного виробництва України й

надалі, на них покладаються значні сподівання у вирішенні низки критичних викликів у післявоєнний період. З огляду на більші масштаби виробництва вони можуть здійснити значний вклад у відновленні зруйнованої інфраструктури, створення нових робочих місць для ветеранів та внутрішньо переміщених осіб, підтримку громад, що постраждали від війни. Тому питання соціалізації діяльності таких компаній є вкрай актуальним. Тут соціалізація означає не лише благодійність та волонтерство, а й системне впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності в усі аспекти діяльності компанії, з орієнтацією на потреби та інтереси всіх стейкхолдерів.

Впровадження соціально відповідальної діяльності сприяє доступу агрохолдингів до фінансування, особливо міжнародного. Як уже зазначали, міжнародні інвестори та фінансові інституції все частіше враховують критерії ESG (екологічні, соціальні та управлінські) при прийнятті рішень про інвестиції. Для агрохолдингів є важливим зростання конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Зростаючі вимоги до соціальної та екологічної відповідальності в Європі та світі роблять корпоративну соціальну відповідальність не просто бажаною, а обов'язковою умовою для виходу українських агровиробників на нові ринки і збереження існуючих.

Загалом актуальність соціалізації діяльності великих аграрних компаній в Україні полягає не просто в добрій волі чи модній тенденції, а в усвідомленій необхідності інтегрувати соціальні та екологічні аспекти в бізнес-стратегію для забезпечення довгострокової стійкості як самих компаній, так і сільських територій, а також для успішного післявоєнного відновлення країни.

Впровадження соціальних практик сільськогосподарськими підприємствами України розширюється, однак у сфері вітчизняної аграрної економіки ще не сформувалася національна модель соціальної відповідальності. В українських реаліях сільгоспвиробники часто вважаються такими, що здійснюють соціально відповідальну діяльність не через формальні програми корпоративної соціальної відповідальності, як це практикується у великих корпораціях, а через глибоку інтеграцію в місцеву громаду та природне дотримання принципів ста-

лості. Аграрії розуміють відповідальність щодо забезпечення високої якості та безпеки вироблюваної ними продукції. Своєю чергою споживачі цінують можливість знати походження продуктів.

Соціально відповідальними суб'єктами аграрного бізнесу виступають як великі сільськогосподарські підприємства, які беруть на себе помітну частку відповідальності за підтримання соціальної сфери сільської території, активно співпрацюють з органами місцевої влади в реалізації соціальних проєктів, так і малі агровиробники, які, здебільшого, не мають змоги здійснити значні витрати на розбудову соціальної інфраструктури, але проводять разові соціальні акції, беруть на себе певні соціальні обов'язки. Соціальна активність сільськогосподарських підприємств здійснюється переважно на локальному рівні. Перспективи виходу на вищі організаційні рівні залежать від економічної потужності підприємства.

Впровадження сільськогосподарськими підприємствами відносин соціальної відповідальності передбачає застосування певного інструментарію. Під економічними інструментами ми розуміємо засоби або заходи, що їх використовує організація для досягнення певних цілей у сфері господарської діяльності. У табл. 1.2 наведені основні інструменти, застосовувані сільськогосподарськими підприємствами в рамках відносин соціальної відповідальності. Вони згруповані за суб'єктністю підприємства: як роботодавця; учасника ринку – продавця продукції, ділового партнера для інших суб'єктів підприємництва; користувача природних ресурсів; члена бізнес-спільноти. Розвиток відносин соціальної відповідальності доцільно розглядати як процес удосконалення відповідного інструментарію.

Розвиток соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств приносить вигоду широкому колу стейкхолдерів. Основні групи, які отримують ці переваги, можна класифікувати наступним чином: працівники підприємства та їхні родини; місцеві громади (населення сільських територій); споживачі (покупці) продукції підприємства, його ділові партнери; власники підприємства та його інвестори; державні органи і регулятори; громадські організації та рухи.

Таблиця 1.2

**Інструменти, застосовувані сільськогосподарськими підприємствами
в рамках відносин соціальної відповідальності**

Зміст відносин	Стейкхолдери	Інструменти
1	2	3
Відносини роботодавця		
Матеріальне стимулювання, соціальний захист працівників підприємства	Працівники підприємства, профспілкова організація	Формування ефективної системи оплати праці. Пропонування соціального пакету, що передбачає витрати на харчування, соціальне і медичне страхування, компенсацію транспортних витрат тощо. Фінансування оздоровчих та культурних заходів для працівників підприємства.
Забезпечення безпеки на робочому місці	Працівники підприємства, профспілкова організація	Впровадження підвищених стандартів техніки безпеки, санітарно-гігієнічних умов на робочих місцях і комфортності праці. Представлення повної та достовірної інформації про ризики, пов'язані зі здоров'ям і безпекою праці на робочих місцях
Захист прав людини, формування професійної кар'єри	Особи – потенційні та фактичні працівники підприємства	Відсутність будь-яких форм дискримінації при прийомі на роботу, кар'єрному зростанні працівників підприємства. Недопущення (усунення) причин психологічних стресів у колективі. Надання можливості працювати за гнучким графіком, дистанційно. Реалізація заходів та програм професійного зростання працівників
Підтримка системи підготовки кадрів	Заклади освіти, потенційні працівники	Спонсорська і грантова підтримка закладів освіти, зокрема аграрного профілю. Виділення стипендій, грантів для здобувачів освіти
Відносини підприємства з покупцями його продукції, діловими партнерами		
Забезпечення високої якості продукції, надійність постачання її споживачам на прийнятних для останніх умовах	Споживачі продукції підприємства – юридичні особи, населення	Прозорість і об'єктивність у наданні інформації про характеристики продукції, повнота цієї інформації. Невикористання коливань ринкової кон'юнктури для отримання надмірної вигод через ущемлення інтересів покупців. Розвиток соціально відповідального маркетингу
Добросовісні ділові практики	Підприємства – ділові партнери	Дотримання етичних норм у відносинах з діловими партнерами (етичного кодексу підприємця). Відмова від відносин з тими суб'єктами, які допускають порушення законодавства в підприємницькій діяльності. Розвиток кооперації та інших форм економічної інтеграції з суб'єктами аграрного бізнесу

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Відносини підприємства – користувача природних ресурсів		
Запобігання негативному впливу на навколишнє природне середовище	Населення як споживач природних благ	Впровадження безпечних технологій виробництва й переробки сільськогосподарської продукції. Профілактичні заходи з недопущення можливого забруднення довкілля, загроз для флори і фауни унаслідок господарської діяльності підприємства. Інформування громадськості про екологічні наслідки своєї діяльності.
	Екологічні організації, наукові установи	Участь у заходах і програмах зі збереження довкілля. Підтримка наукових досліджень з розробки і впровадження екологічно безпечних технологій аграрного виробництва.
Збереження земельних ресурсів	Власники земельних часток (паїв)	Реалізація в рамках відносин оренди земельних паїв довгострокових заходів з підвищення родючості угідь. Надання повної і прозорої інформації про стан використовуваних (орендованих) земельних угідь
Відносини члена бізнес-спільноти		
Діяльність з вирішення соціальних проблем, підтримання соціальних ініціатив на локальному рівні	Місцеве населення, органи державної влади і місцевого самоврядування, громадські організації	Діяльність з власної ініціативи з формування і розвитку соціальної інфраструктури сільських населених пунктів. Участь у соціальних проєктах, ініційованих органами державної влади і місцевого самоврядування. Членство в громадських організаціях, підтримка соціальних ініціатив таких структур.
Благодійницька (волонтерська) діяльність	Особи (фізичні та юридичні), що потребують підтримки на засадах благодійництва	Участь у проєктах підтримки соціально незахищених верств населення, внутрішньо переміщених осіб, реабілітації учасників бойових дій. Співпраця з юридичними особами в рамках протистояння військовій агресії з боку російської федерації
Формування традицій і стандартів соціальної відповідальності суб'єктів підприємництва	Органи державної влади, бізнес-спільнота	Розробка і реалізація стратегій соціальної відповідальності з урахуванням інтересів громади та суспільства. Участь у формуванні нормативних документів з підтримки практик соціальної відповідальності на різних організаційних рівнях. Запровадження соціальної звітності.

Джерело: власна розробка автора

До проєктів соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств віднесемо численні заходи, спрямовані на розвиток їхнього людського капіталу. З урахуванням членів сімей працівників вони сприяють підвищенню життєвого рівня мешканців сільських територій. Вкрай важливим напрямком соціально відповідальної діяльності сільськогосподарських підприємств рослинницької спеціалізації є охорона земель, використання сертифікованих агрохімікатів. Підприємства тваринницьких галузей особливу увагу повинні звертати на всезростаючі вимоги до якості продукції тваринництва та біобезпеку тваринницьких комплексів. Невід'ємними елементами соціальних практик є благодійність, спонсорство, допомога армії, в яких, вибравши зручну для себе нішу та інструменти реалізації, можуть бути задіяні будь-які за розмірами агровиробники.

Стимулювання формування соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств повинно передбачати активізацію розглянутих вище інструментів. Завдання цього стимулювання охоплюють широкий спектр напрямків. Зазначимо основні з них:

1. Підвищення обізнаності та формування культури соціальної відповідальності через інформаційні кампанії, освіту і навчання, формування корпоративної культури та обмін досвідом.

2. Розробка та впровадження інструментів і механізмів соціальної відповідальності шляхом створення методичних посібників, практичних рекомендацій щодо запровадження заходів з соціальної відповідальності для суб'єктів господарювання аграрного сектору, впровадження стандартів, розкриття інформації про соціальну та екологічну діяльність сільськогосподарських підприємств, здійснення оцінки рівня соціальної відповідальності аграрного бізнесу, застосування механізмів її моніторингу.

3. Стимулювання і заохочення соціально відповідальної поведінки суб'єктів аграрного бізнесу з використанням інструментарію державної підтримки системи аграрного виробництва, нефінансової мотивації, діалогу із стейкхолдерами та державно-приватного партнерства.

4. Демонстрація конкретних прикладів соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств, якими є – соціально-економічний розвиток сільських територій і громад, створення робочих місць, гідні умови праці та конкурентна заробітна плата, підтримка сільської інфраструктури, допомога в розвитку соціальної сфери та підтримка місцевих ініціатив і проєктів для зменшення відтоку молоді з сільської місцевості.

5. Забезпечення безпечних і здорових умов праці, справедлива система оплати праці та соціальні гарантії, розширення прав працівників на рівні підприємства, інвестиції в розвиток людського капіталу.

6. Досягнення Цілей сталого розвитку через впровадження екологічно безпечних технологій та практик ведення сільського господарства, економію ресурсів (води, енергії), зменшення впливу на ґрунти, воду і повітря, раціональне використання природних ресурсів, управління відходами, забезпечення якості продукції та безпеки споживачів.

7. Дотримання доброчесності та етичних норм у взаєминах із діловими партнерами, протидія корупції, справедливе ціноутворення.

Виконання перелічених завдань сприятиме не лише зміцненню позицій соціально відповідальної діяльності сільськогосподарських підприємств, але й загальному сталому розвитку України, підвищенню рівня життя сільського населення і покращенню екологічної ситуації в країні, окремих регіонах.

Отже, соціально відповідальна діяльність сільськогосподарських підприємств полягає в їхньому бажанні за певних умов та можливостей підтримувати реалізацію соціальних проєктів. Особливості розвитку соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств пов'язані з високим впливом агровиробників на природне середовище, високою роллю цих підприємств у забезпеченні соціально-економічного розвитку сільських територій, ключовим значенням їх діяльності в забезпеченні продовольчої безпеки країни. Будучи добровільною практикою, що потребує певних витрат, соціальна відповідальність здатна приносити економічні вигоди сільськогосподарським підприємствам, які включають її засади в стратегію свого розвитку.

1.3. Методика дослідження соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств та її ефективності

Проведення теоретичних і емпіричних досліджень сутності, значення та ролі соціальної відповідальності для сільськогосподарських підприємств, засад її формування потребує застосування певної методики. Під методикою розуміють «сукупність прийомів, що призводять до заздалегідь визначеного результату» [96, с. 26]. У нашому випадку йдеться про застосування сукупності загальнонаукових та конкретно-наукових методів пізнання економічних процесів, які, доповнюючи один одного, дають змогу досягти поставленої мети дослідження. Рациональний підбір методів та визначення конкретних завдань, які планується вирішити при їхньому застосуванні, повинні забезпечити об'єктивність і практичну цінність результатів дослідження.

Науковим методом, на застосуванні якого ґрунтується наше дослідження, є діалектичний. Він передбачає розгляд економічних відносин і економічних інтересів у єдності з загальним розвитком економічної системи та її трансформаціями; підпорядковує еволюційний рух економічних відносин та взаємодію економічних інтересів логіці причинно-наслідкових зв'язків і просторово-часової реальності; дає змогу узгоджувати еволюцію економічних відносин з наявними й майбутніми взаємозв'язками і взаємовідносинами суб'єктів; дає змогу виявити протиріччя, закладені в системі економічних відносин, розглядати потенціал розвитку системи через подолання цих протиріч та формування нового якісного її стану [140, с. 19].

Використання діалектичного методу в процесі дослідження формування соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств передбачає визнання як засадничих таких положень:

1. Соціальна відповідальність є складовою економічних відносин, у які вступають сільськогосподарські підприємства. Ці відносини стосуються як внутрішнього середовища підприємства (є внутрішньогосподарськими – між адміністрацією підприємства та його персоналом), так і взаємодій підприємства із

зовнішнім середовищем – діловими партнерами та іншими суб'єктами бізнесу, місцевим населенням, органами влади, громадськими об'єднаннями. Тому розвиток відносин соціальної відповідальності повинен враховувати вплив чинників середовища підприємства.

2. Сільськогосподарські підприємства характеризуються певними особливостями функціонування, які накладають відбиток на характер відносин соціальної відповідальності за участю цих підприємств. Однак галузеві особливості не ревізують засадничих положень відносин соціальної відповідальності, а лише уточнюють їхню дію.

3. Формування відносин соціальної відповідальності вносить зміни в загальну систему економічних відносин сільськогосподарських підприємств. Відносини соціальної відповідальності вступають у певне протиріччя з економічними засадами максимізації прибутку, що притаманні агровиробникам як суб'єктам підприємницької діяльності, заперечують ці засади. Водночас заперечення є діалектичним, оскільки без нього неможливі принципові прогресивні зміни в моделі аграрної економіки, що розвивається в країні.

4. Розвиток відносин соціальної відповідальності в контексті переходу кількісних змін у якісні розглядається як поступове перетворення явища з малопоширеного у вагомий інституційний чинник розвитку аграрного бізнесу. У міру поширення практики соціальної відповідальності дедалі активніше впливають на середовище функціонування сільськогосподарських підприємств, змінюють його характеристики.

Діалектичний метод дослідження передбачає застосування системного підходу, коли підприємство та його середовище, розглядається як «комплекс взаємопов'язаних і взаємозалежних частин, організований таким чином, що продукує єдине ціле» [126, с. 81-82]. При цьому підприємство розглядається як динамічна відкрита система, яка, розвиваючись, активно взаємодіє із зовнішнім середовищем та безпосередньо формує внутрішнє середовище. Відносини соціальної відповідальності відображають зв'язки між елементами системи. Системний підхід передбачає виявлення залежності кожного елемента від його місця

і функцій у системі [96, с. 33]. Прикладом є з'ясування частки соціальних витрат у загальних витратах підприємства.

Елементом діалектичного методу дослідження є історичний підхід. Він проявився у вивченні еволюції поглядів учених про засади соціальної відповідальності бізнесу, опрацюванні інформації про зарубіжний та вітчизняний досвід реалізації соціальних практик.

Обґрунтовуючи інструментарій стимулювання формування соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств, використовували інституційний підхід. Він передбачає усвідомлення важливості інституційного забезпечення (за допомогою формальних і неформальних норм і правил) відносин соціальної відповідальності, учасниками яких є досліджувані підприємства.

Із загальнонаукових методів дослідження при виконанні дисертаційної роботи нами застосовані методи аналізу і синтезу, індукції та дедукції. Метод аналізу передбачає поділ об'єкта на складові частини з метою їх окремого вивчення [96, с. 30]. У нашому дослідженні вивчали відносини соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств із різними групами стейкхолдерів, встановлювали особливості формування цих відносин у різних за розмірами сільськогосподарських підприємствах.

Різновидом аналізу є поділ на групи (класи) за суттєвими ознаками – класифікація [96, с. 30]. Встановлення особливостей окремих груп, їх відмінностей від інших дає змогу глибше зрозуміти суть явища, що вивчається. Прикладами застосування цього методу є здійснена нами класифікація чинників впливу на формування відносин соціальної відповідальності, соціальних витрат сільськогосподарських підприємств.

Синтез – це об'єднання (у нашому випадку розумове) різних сторін, частин предмета в ціле [96, с. 30]. З'ясувавши особливості застосування окремих інструментів формування соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств, зробили висновок про сутнісні характеристики розвитку цього процесу загалом.

Сутність дедукції як методу дослідження полягає у використанні загальних наукових положень для дослідження конкретних явищ [96, с. 32-33]. Ми опиралися на припущення, що загальні засади корпоративної соціальної відповідальності повинні знаходити відображення й у діяльності сільськогосподарських підприємств України. Метод індукції полягає в узагальненні результатів спостереження [96, с. 32]. Вивчаючи практики соціальної відповідальності окремих сільськогосподарських підприємств, зробили висновки про спрямованість та результати їх застосування.

Виконуючи поставлені завдання, застосовували спеціальні методи економічних досліджень. Серед них – статистико-економічний, який передбачає оброблення статистичними методами числової економічної інформації про досліджувані процеси і явища.

Потужними інструментами для дослідження соціальної відповідальності підприємств є методи стратегічного аналізу. Серед них – PEST-аналіз та SWOT-аналіз, застосовані в нашому дослідженні.

PEST-аналіз дає змогу комплексно оцінити зовнішні чинники макросередовища, що впливають на формування відносин корпоративної соціальної відповідальності. Він допомагає виявити нові можливості для політики корпоративної соціальної відповідальності у бізнес-модель. Наприклад, зростання екологічної свідомості (соціальний чинник) створює можливість для розвитку виробництва органічної сільськогосподарської продукції. Такий аналіз допомагає прогнозувати майбутні зміни в макросередовищі, що дає змогу підприємству заздалегідь адаптуватися та планувати свої дії у сфері соціальної відповідальності. Отже, використання PEST-аналізу для дослідження соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств дає змогу отримати системне розуміння зовнішніх впливів, що є критично важливим для розробки ефективної та сталої стратегії корпоративної соціальної відповідальності.

SWOT-аналіз є гнучким інструментом, який дає змогу підприємству критично оцінити баланс позитивних і негативних чинників, що впливають на розвиток відносин соціальної відповідальності за його участю та розробити з ура-

хуванням одержаних результатів обґрунтовану і ефективну стратегію подальшого розвитку. Цей метод допомагає визначити, на які аспекти соціальної відповідальності варто зосередитися в першу чергу, враховуючи як внутрішні можливості, так і зовнішні виклики.

Об'єктивність та значимість результатів дослідження залежить від його інформаційного забезпечення. Для отримання інформації про особливості застосування в діяльності аграрних підприємств засад соціальної відповідальності нами було проведено анкетне опитування представників менеджменту сільськогосподарських підприємств Львівської області. За сприяння Головного управління статистики у Львівській області анкети (див. дод. А) були надіслані керівникам цих підприємств. Від респондентів отримали 85 заповнених бланків. Респонденти представляли різні за розмірами та спеціалізацією сільськогосподарські підприємства.

Проведене опитування є методом дослідження, що використовується для збору інформації, яку неможливо отримати з інших джерел. Виходячи з кількості підприємств, від яких одержали інформацію, йдеться про вибіркове спостереження, результати якого характеризуються достатньо високою репрезентативністю. Опитування респондентів (керівників підприємств) у поєднанні з методами стратегічного аналізу дає змогу отримати достатньо повну картину щодо стану та перспектив розвитку соціальної відповідальності в середовищі аграрного бізнесу.

Для дослідження економічного стимулювання формування соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємствах доцільно розробити його структурно-логічну схему (рис 1.6). Ця схема передбачає етапи виконання дисертаційної роботи, сукупність методів дослідження, які планується використати, очікувані результати. За результатами дослідження заплановано розробити засади застосування інструментарію економічного стимулювання формування соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств. Цей інструментарій розглядається як основа певного механізму стимулювання застосування аграрними підприємствами практик соціальної відповідальності.

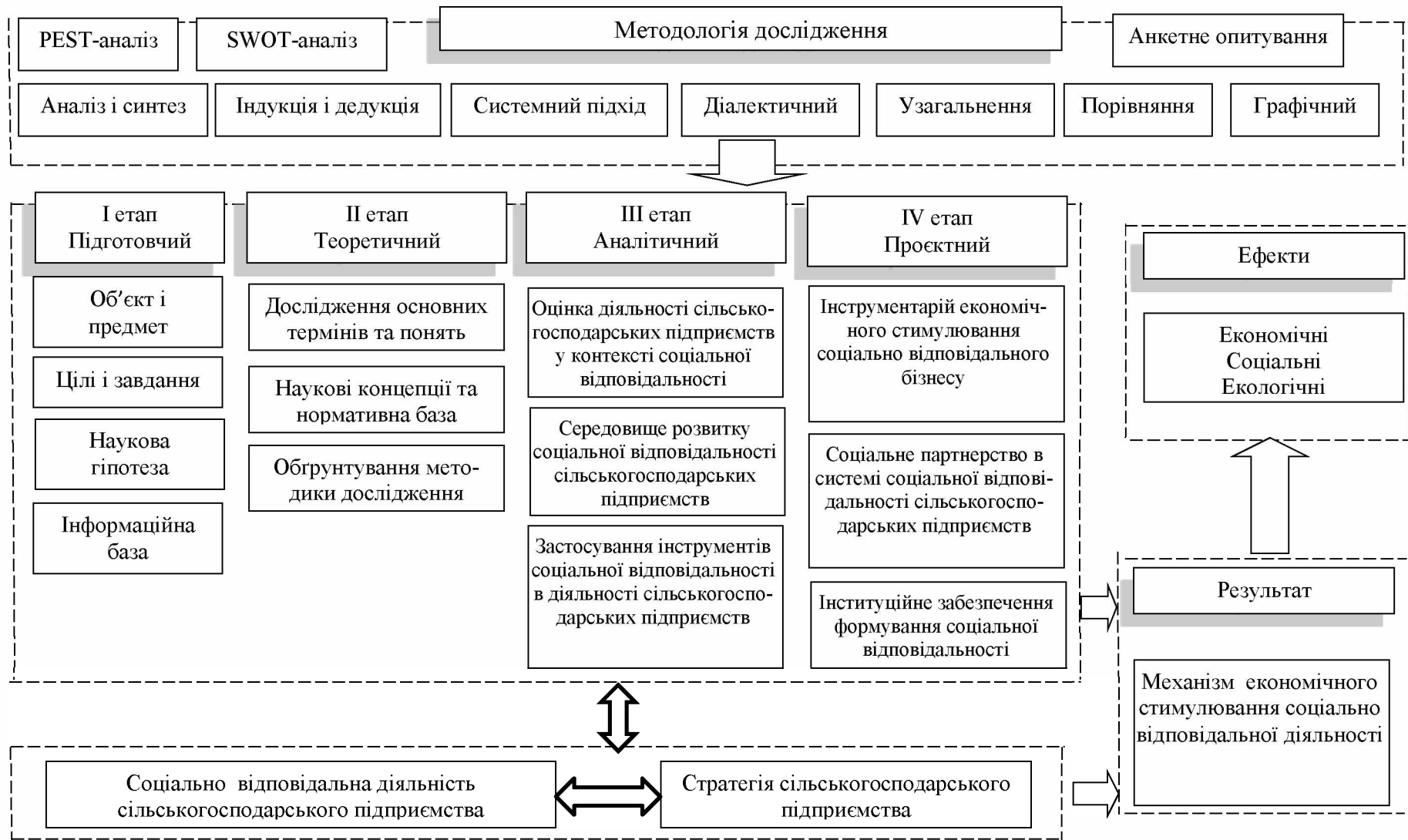


Рис. 1.6. Структурно-логічна схема дослідження економічного стимулювання формування соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств

Джерело: власна розробка автора

Для формування логічної основи дослідницького процесу та його структурування повинна бути сформована певна наукова гіпотеза. Наше дослідження опирається на гіпотезу, що для розвитку відносин соціально відповідальності за участю сільськогосподарських підприємств доцільне створення механізму економічного стимулювання цього процесу. Відповідний механізм є сукупністю засобів впливу на економічні інтереси товаровиробників з метою посилення їхньої мотивації в підвищенні соціальної відповідальності.

Мотивацією для розвитку соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств є одержання цими підприємствами ефектів, що можуть бути трансформовані в конкурентні переваги. Встановивши отриманий ефект, можна вести мову про оцінку ефективності економічного процесу. Обґрунтування методики визначення ефекту від соціальної відповідальності та встановлення ефективності соціально відповідальної діяльності є актуальним питанням, від вирішення якого залежить створення дієвого організаційно-економічного механізму стимулювання соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств.

Термін «ефект» прийнято використовувати для позначення досягнутого результату в певній формі його вираження – матеріальній, грошовій, соціальній, екологічній тощо [39, с. 181]. Ефект від впровадження соціальної відповідальності розглядають на різних організаційних рівнях. Зокрема, для суспільства (спільноти) він може бути відображений обсягом раніше недоступних благ та кількістю людей, які ці блага отримали. Ефект від соціальної відповідальності для підприємства визначається сукупністю фінансових і нефінансових вигод, які це підприємство отримує внаслідок впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності. Окремі з цих ефектів можуть бути одразу виражені у вартісній формі, інші – набудуть ознак економічного ефекту в перспективі або взагалі не передбачено їх визначення у вартісній формі.

Зважаючи на зміст результатів впровадження соціальної відповідальності, виділяють кілька груп показників, що можуть бути використані для вимірювання цих результатів (отриманого ефекту) [10, с. 27; 100, с. 140], зокрема:

1. Економічні показники – збільшення доходу, прибутку підприємства у результаті зростання продаж завдяки популяризації бренду, підвищенню довіри з боку ділових партнерів, закріплення права на використання (оренду) сільсько-господарськими підприємствами земельних ресурсів; зниження витрат на енергію, воду та сировину завдяки впровадженню інноваційних технологій; зниження фінансових ризиків, пов'язаних зі штрафами за недотримання екологічних або трудових норм; скорочення трансакційних витрат; обсяги залучених інвестицій.

2. Соціальні показники – зниження плинності кадрів, покращення морального клімату в колективі, зниження рівня травматизму та профзахворювань; кількість працівників, які отримують підтримку у вигляді соціального пакету, пройшли навчання чи підвищення кваліфікації; створених додаткових робочих місць, у тому числі для вразливих груп населення, молоді; збільшення обсягу інвестицій у соціальну інфраструктуру, інші результати соціальних інвестицій на рівні територіальної громади.

3. Екологічні показники – скорочення викидів шкідливих речовин у повітря та воду, обсяг використання відновлюваних джерел енергії, збільшення кількості перероблених відходів та зменшення обсягу сміття, що вивозиться на полігони, обсяг відновлення земель, раціональне використання інших природних ресурсів.

Ефективність є однією з найважливіших економічних категорій, що стосуються будь-якого виду діяльності підприємства, у тому числі пов'язаної з впровадженням соціальної відповідальності. Загалом терміном «ефективність» позначають здатність забезпечувати результативність (ефект) процесу, проєкту тощо, яку обчислюють як відношення ефекту (результату) до витрат, що забезпечили цей результат [39, с. 182].

Даниленко О. розглядає оцінювання ефективності соціальної відповідальності як процедуру, за допомогою якої встановлюється міра відносності стану соціальної відповідальності, виявленого в ході оцінювання, певним вимогам

(критеріям, чинникам, нормам) [141, с. 345]. Учена виділяє три види ефективності, що можуть бути застосовані при оцінюванні соціальної відповідальності:

- економічність – як відношення одержаного результату до витрат, що виражає економічну ефективність використання коштів і ресурсів при впровадженні практик соціальної відповідальності;

- результативність – як відношення одержаного результату до цілей, досягнення яких планувалося в результатів впровадження практик соціальної відповідальності;

- доцільність – як відношення поставлених цілей і отриманих результатів до реальних потреб і проблем [141, с. 346].

Як уже зазначали, визначення обсягу ефекту, а отже, й рівня ефективності соціально відповідальної діяльності підприємств пов'язано з методологічними труднощами. Насамперед вони пов'язані зі складністю виміру обсягу ефекту у вартісній формі чи іншим конкретним показником. Для встановлення окремих видів ефектів потрібні соціологічні опитування (наприклад, для з'ясування зміни іміджу підприємства), що є складною процедурою, особливо коли йдеться про невеликі сільськогосподарські підприємства. Фактичні й потенційні переваги, отримувані підприємствами від застосування практик соціальної відповідальності, можуть одночасно проявлятися в різних аспектах господарської діяльності, вимірюватися різними критеріями, що ускладнює встановлення єдиної оцінки ефекту та ефективності.

Погоджуємося з А. Мостепанюк, яка зазначає, що потенційний вплив корпоративної соціальної відповідальності не обмежується звітним періодом, він може продовжуватися й акумулюватися в наступних періодах [94, с. 12]. Тому при проведенні аналізу ефективності соціальної відповідальності потрібно розглядати динаміку показників, відібраних у якості критерію цієї оцінки.

Для вирішення методологічних проблем відображення обсягу отриманого ефекту та ефективності соціальної відповідальності можуть бути застосовані різні підходи. Філіппова С. та Сухотеріна М. пропонують визначати досягнення в результаті застосування корпоративної соціальної відповідальності певних

умов у діяльності підприємства зі заздалегідь сформованого перелізу з використанням двійкової системи оцінок (так/ні). Чим більше заздалегідь визначених критеріїв досягнуто, тим ефективнішою є корпоративна соціальна відповідальність підприємства [153, с. 285].

Для вимірювання окремих критеріїв соціальної відповідальності може бути застосована система бальних оцінок. За певною шкалою (наприклад, 5-бальною) оцінюють умови здійснення і результати соціальної відповідальності. Чим вищий бал оцінки, тим вигіднішими для підприємства є умови, кращими – одержані результати. Методика оцінки окремих аспектів реалізації політики соціальної відповідальності за 5-бальною шкалою була застосована нами при здійсненні опитування керівників сільськогосподарських підприємств.

Попри певні методологічні труднощі, для дослідження процесу впровадження сільськогосподарським підприємством відносин соціальної відповідальності може бути застосована значна кількість показників. Передусім доцільно застосовувати економічні параметри соціальної результативності діяльності підприємства, зокрема рівень оплати праці, витрат на соціальні заходи. Оцінка цих показників продемонструє ступінь соціальної орієнтованості господарської діяльності підприємства. В аграрному бізнесі для визначення результатів соціальної відповідальності важливо враховувати специфічні аспекти – збереження біорізноманіття, зменшення використання пестицидів та інсектицидів, дотримання стандартів на всіх етапах виробництва сільськогосподарської продукції, справедливі ціни для сільськогосподарських товаровиробників.

Дослідження результатів соціальної відповідальності як виду діяльності підприємства – це безперервний процес, який вимагає систематичного збору даних, аналізу, узагальнення та інтерпретації одержаних результатів. Ці результати потрібно враховувати при прийнятті рішення про продовження і вдосконалення практик соціальної відповідальності. Це дасть змогу сільськогосподарським підприємствам не лише демонструвати свою соціальну спрямованість, а й оптимізувати інвестиції та досягати кращих результатів як для бізнесу, так і для громади та суспільства.

Для оцінки впливу соціальної відповідальності на фінансові показники підприємства можуть бути використані наступні формули:

Частка соціальних інвестицій у сумарному обсязі чистого доходу – демонструє частку ресурсів, які підприємство виділяє на соціальну відповідальність відносно своїх основних доходів:

$$Чсі = \frac{СІ}{ОД} \times 100\% \quad (1.1),$$

де Чсі – частка соціальних інвестицій у сумарному обсязі доходів підприємства; СІ – загальна сума коштів, спрямована на соціальні та екологічні програми (розвиток персоналу, благодійність, інвестиції в громаду, екологічні проєкти тощо); ОД – обсяг чистого доходу (загальної виручки підприємства).

Частка соціальних інвестицій у чистому прибутку – показує, яку частину прибутку підприємство інвестує в соціальну відповідальність:

$$Чпр = \frac{СІ}{Пр} \times 100\% \quad (1.2),$$

де Чпр – частка соціальних інвестицій у чистому прибутку; Пр – чистий прибуток підприємства.

Результатом поліпшення іміджу підприємства завдяки реалізації ним політики соціальної відповідальності може бути зростання кількості його ділових партнерів. Визначають зростання кількості підприємств партнерів (абсолютний і відносний показники їх зміни), а також коефіцієнт утримання клієнтів, який розраховують за формулою:

$$Кук = \frac{Кк - Кн}{Кп} \times 100\% \quad (1.3),$$

де Кук – коефіцієнт утримання клієнтів; Кк – кількість клієнтів на кінець періоду; Кн – кількість нових клієнтів за період; Кп – кількість клієнтів на початок періоду.

Про високу соціальну відповідальність роботодавця може свідчити низька плинність кадрів, рівень якої визначають за формулою:

$$Кпк = \frac{Пз}{Псо} \times 100\% \quad (1.4),$$

де $K_{пк}$ – коефіцієнт плинності кадрів; $Пз$ – кількість звільнених працівників протягом звітного (аналізованого) періоду; $Псо$ – середньооблікова кількість працівників за цей період.

У якості інших критеріїв оцінки соціальної відповідальності підприємства як роботодавця можуть бути застосовані зміна показників стану охорони праці – коефіцієнти частоти та важкості травматизму, рівня професійних захворювань тощо. Доцільно з'ясувати індекс задоволеності працівників роботодавцем – на основі опитувань.

Якщо впровадження соціальної практики здійснюється у вигляді інвестиційного проєкту, при оцінці його результатів можуть бути застосовані методи інвестиційного аналізу. Шафалюк О. пропонує для оцінки таких проєктів застосовувати традиційні підходи, що ґрунтуються на порівнянні рентабельності інвестицій, розрахунку показників дисконтованих грошових потоків [164, с. 128]. Окрім обсягу та фінансового результату інвестицій у соціальний проєкт доцільно з'ясувати кількість його бенефіціарів – осіб або домогосподарств, що отримали пряму вигоду від соціальної ініціативи підприємства, а також кількість створених у результаті реалізації проєкту робочих місць.

У низці публікацій [68; 94, с. 11-12; 153, с. 286] розглядається можливість застосування інтегрального показника (індексу) рівня чи ефективності соціальної відповідальності, який агрегує різні критерії відповідної оцінки з урахуванням їхньої ваги. Схематична формула для розрахунку такого індексу має вигляд:

$$I_{CB} = W_1 \times P_1 + W_2 \times P_2 + \dots + W_n \times P_n \quad (1.5),$$

Де I_{CB} – інтегральний індекс оцінки соціальної відповідальності, W_i – ваговий коефіцієнт для i -го показника (визначається експертним шляхом, методом аналізу ієрархій або іншими методиками); P_i – нормалізоване значення i -го показника (для порівняння показників з різними одиницями виміру їх приводять до єдиного масштабу – оцінки в балах).

Березіна О. Ю. запропонувала методiku оцінки соціальної відповідальності корпорацій, яка передбачає визначення індексу на основі агрегування 24

часткових кількісних показників, згрупованих за предметними областями: загальні показники, показники зайнятості, оплати праці, охорони праці, навчання і охорони здоров'я працівників [7, с. 98-100].

Узагальнюючи, зазначимо, що соціальну відповідальність підприємства слід оцінювати в контексті галузі та розміру конкретного суб'єкта господарювання. З метою регуляторного моніторингу показники оцінки соціальної відповідальності повинні розраховуватися та відслідковуватися в динаміці. Це дасть змогу бачити прогрес або виявляти проблеми. Вибір конкретних формул і показників залежить від цілей оцінки, доступності даних та пріоритетів підприємства у сфері соціальної відповідальності. Окрім показників, що відображають результати діяльності підприємства, здійснені ним витрати, важливо враховувати й відгуки місцевих громад, участь у соціальних програмах, співпрацю з науковими установами. Ці аспекти не завжди можна виміряти цифрами, але вони є важливими для загальної оцінки. На практиці може бути застосована оцінка ступеня відповідності діяльності підприємства міжнародним стандартам соціальної відповідальності (наприклад, ISO 26000, GRI Standards).

Заслуговує на увагу зарубіжний досвід оцінювання соціальної відповідальності. Зокрема, у міжнародній практиці набули поширення такі його приклади:

- Індекс Domini Social Investment (DSI 400), при визначенні якого оцінюють соціальні, екологічні, управлінські показники найбільших за капіталізацією підприємств;

- Індекс стійкості Доу Джонса (Dow Jones Sustainability Index), який оцінює низку соціальних, екологічних, управлінських чинників для визначення компаній – лідерів галузі, які демонструють стійкі практики сталого розвитку;

- Індекс FTSE4Good, який визначається для оцінки компаній, котрі демонструють ESG практики з використанням фінансових, соціальних та екологічних показників цих компаній;

- Індекс корпоративної доброчесності (Corporate Philanthropy Index), при визначенні якого враховують дані про благодійну та волонтерську діяльність компаній;

- метод Лондонської групи бенчмаркінгу (London Benchmarking Group), що застосовується при здійсненні аналізу корпоративних інвестицій у громаду (благодійних пожертв, комерційних ініціатив тощо) та розрізняє витрати на вході й отримані вигоди на виході [10, с. 27; 100, с. 141].

В Україні функціонує заснована у 2007 році експертна організація Центр «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності» (CSR Ukraine), яка є національним партнером CSR Europe і Всесвітньої бізнес-ради зі сталого розвитку. Організація упродовж тривалого часу працює над впровадженням в Україні практик корпоративної соціальної відповідальності. Один із напрямів її діяльності – визначення ESG-індексу українських компаній (враховує екологічні, соціальні та управлінські чинники в їхній діяльності), для чого використовують публічну інформацію з відкритих джерел – сайтів компаній [29].

При визначенні зазначеного індексу інформацію щодо корпоративного управління та корпоративної соціальної відповідальності оцінюють за такими категоріями:

1. Зміст. Експерти оцінюють політику і практику корпоративної соціальної відповідальності, результати її впровадження за низкою аспектів. Оцінюють і загальну інформацію про компанію (місія та цінності, стратегія з корпоративної соціальної відповідальності, зобов'язання щодо досягнення цілей сталого розвитку).

2. Звітність. Оцінюють нефінансові (соціальні, ESG) звіти та звіти про управління.

3. Навігація. Оцінюють легкість доступу до будь-якої інформації на сайті про компанію та її політику.

4. Доступність. Оцінюють потенційну доступність веб-сайту, зокрема його адаптованість для людей з обмеженими можливостями [47, с. 5-6].

Якщо застосовувати зовнішню методику оцінки корпоративної соціальної відповідальності, зокрема, для рейтингування компаній за цією ознакою, то важливою є її уніфікованість, яка дає змогу порівнювати характеристики різних за типом і сферою економічної діяльності організацій. Поряд з тим, підприємства можуть використовувати і власні методики оцінки соціальної відповідальності, які передбачають аналіз змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі суб'єкта господарювання, що відбулися в результаті впровадження практик соціальної відповідальності.

Отже, при дослідженні соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств можуть бути застосовані методи, що передбачають процедури аналізу показників фінансової і статистичної звітності, даних первинного обліку цих підприємств. Такі методи дають змогу оцінити причинно-наслідкові зв'язки на основі зафіксованих кінцевих кількісних результатів діяльності суб'єктів господарювання. Та вони повинні бути доповнені методами, за допомогою яких можна оцінити інтереси і потреби представників соціальних груп, позиції всіх зацікавлених сторін, систему їхніх пріоритетів. Поєднання методів дає змогу зрозуміти економічний, політичний і соціальний контекст процесу формування соціальної відповідальності.

Висновки до розділу 1

1. Соціальна відповідальність підприємств (корпоративна соціальна відповідальність) є концепцією, яка передбачає, що дії підприємства повинні узгоджуватися з очікуваннями та інтересами його оточення (всіх категорій стейкхолдерів) та суспільства загалом. З урахуванням складових середовища, в якому функціонує підприємство, його соціальна відповідальність є відповідальністю суб'єкта господарювання за прямий та опосередкований вплив на економічну, соціальну і екологічну системи, в які вбудована його діяльність.

2. Трактуювання терміну «соціальна відповідальність» здійснюється з різних позицій. У рамках нашого дослідження ми розглядаємо її як відносини під-

приємства зі стейкхолдерами, втіленням яких є конкретні дії суб'єкта господарювання, тобто його діяльність. Формування соціальної відповідальності є укладанням відносин, учасниками яких є підприємство та його стейкхолдери. Сільськогосподарське підприємство в рамках соціальної відповідальності вступає у відносини: роботодавця; ділового партнера, зокрема продавця своєї продукції; користувача природних ресурсів; члена бізнес-спільноти, що взаємодіє з місцевим населенням, органами державної влади і місцевого самоврядування, громадськими організаціями. Принциповою ознакою соціальної відповідальності є добровільність вступання підприємства в ці відносини. Концепція корпоративної соціальної відповідальності передбачає добровільний внесок бізнесу у вирішення соціальних проблем, охорону довкілля, який виходить за межі законодавчо встановлених норм.

3. Вступаючи у відносини соціальної відповідальності, підприємство має підстави розраховувати на певний економічний ефект у вигляді зростання доходів та/чи зменшення витрат. Формування економічного ефекту можливе завдяки: підвищенню продуктивності праці мотивованого персоналу, який відчуває всебічну підтримку роботодавця; підвищенню технологічної й екологічної ефективності виробництва; економії на трансакційних витратах; формуванню позитивного іміджу підприємства, підвищенню його ділової та загальносуспільної репутації. Окрім очікуваних економічних ефектів стимулом для впровадження соціальної відповідальності є моральні міркування, особисті етичні цінності власників та керівників підприємства.

4. Розвиток соціальної відповідальності бізнесу визначається наявністю організаційно-економічного механізму формування відповідних відносин. Організаційно-економічний механізм формування соціальної відповідальності підприємств – це сукупність організаційних форм реалізації відносин соціальної відповідальності та принципів, методів, інструментів впливу, що їх застосовують суб'єкти таких відносин задля досягнення своїх цілей. Організаційну складову механізму формують взаємозв'язки між суб'єктами відносин, інституційне забезпечення їх формування та розвитку. Економічна його складова стосується

мотивації суб'єктів цих відносин, використання методів, засобів, інструментів впливу на їхні економічні інтереси.

5. Розвиток організаційно-економічного механізму формування соціальної відповідальності залежить від соціально-економічних умов, у яких впроваджуються відповідні відносини. Ці умови визначаються сукупністю чинників, що впливають на процес формування відносин соціальної відповідальності. Велика кількість та різні характеристики цих чинників обумовлюють доцільність їхньої класифікації. Запропонована класифікація відповідних чинників за організаційним рівнем їх формування – на чинники глобалізаційного рівня (світового, економічних об'єднань держав), макrorівня (національної економіки), мезорівня (галузі, регіону, території), мікрорівня (окремого підприємства), нанорівня (економічної діяльності окремого індивіда). Між чинниками на окремих організаційних рівнях існує взаємозв'язок, що обумовлює важливість комплексного підходу до формування політики соціальної відповідальності бізнесу.

6. На розвиток відносин соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств впливає низка обставин, пов'язаних з їх функціонуванням. Ці обставини пов'язані з: високим впливом діяльності агровиробників на природне середовище, збереження якого є одним із найважливіших суспільних пріоритетів; вагомою роллю сільськогосподарських підприємств у процесах соціально-економічного розвитку сільських територій; ключовим значенням виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств для забезпечення продовольчої безпеки країни. Формування соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств значною мірою залежить від економічної ефективності їхньої діяльності, яка визначає спроможність суб'єктів господарювання виділяти кошти на реалізацію соціальних проєктів. Свою соціальну місію аграрні підприємства мають змогу виразити в рамках членства в громадських об'єднаннях, через участь у сільськогосподарській кооперації. Для забезпечення дієвості механізму реалізації заходів соціальної відповідальності керівництву сільськогосподарських підприємств доцільно інтегрувати соціальну відповідальність у стратегію взаємодії з органами місцевого самоврядування.

7. На мотивацію ведення соціально відповідальної діяльності та її активність впливає розмір сільськогосподарських підприємств. В Україні сформована модель аграрної економіки, в якій особливо вагому роль відіграють великі аграрні компанії. Їхнє фінансове становище дає змогу виділяти значні кошти на реалізацію проєктів соціального розвитку громад, благодійництво, забезпечення соціального захисту своїх працівників, пропонувати високий рівень плати за оренду землі. На великих агровиробників покладаються значні сподівання у вирішенні низки соціальних викликів у післявоєнний період. Водночас широкий перелік інструментів реалізації відносин соціальної відповідальності дає змогу долучитися до соціальних практик будь-яким за розмірами суб'єктам аграрного підприємництва, у тому числі малим.

8. Для дослідження процесу та результатів впровадження сільськогосподарськими підприємствами відносин соціальної відповідальності може бути застосована значна кількість показників. Використання вартісних показників, що відображають здійснені витрати й отриманий економічний ефект від застосування практик соціальної відповідальності, дає змогу встановити економічну її ефективність. Інші ефекти (соціальні, екологічні) можуть бути відображені критеріями, вимірюваними в балах. Для отримання інформації про інтереси, потреби різних груп стейкхолдерів та результати їх задоволення в рамках відносин соціальної відповідальності рекомендовано застосовувати метод анкетного опитування. Важливий регулярний моніторинг оцінок соціальної відповідальності підприємства, аналіз відповідних показників у динаміці.

Основні наукові результати, що подані у першому розділі дисертації, опубліковані автором у працях [70, 71, 73, 74, 75, 77, 170].

РОЗДІЛ 2

СТАН ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Оцінка діяльності сільськогосподарських підприємств у контексті формування їхньої соціальної відповідальності

Сільське господарство традиційно посідає одне з чільних місць серед галузей національної економіки України, виконуючи базові функції забезпечення продовольчої безпеки, формування валютних надходжень від експорту, підтримання соціально-економічної стійкості сільських територій. Завдяки потужній природно-ресурсній основі – високій родючості ґрунтів, сприятливим кліматичним умовам і значним площам сільськогосподарських угідь – аграрна сфера в нашій країні стала одним із найбільш конкурентоспроможних секторів матеріального виробництва. Особливе значення в її структурі мають сільськогосподарські підприємства, які акумулюють основні обсяги виробничих ресурсів, здійснюють технологічне оновлення агропроцесів, забезпечують логістичну ефективність і є провідними суб'єктами зовнішньоторговельної діяльності.

До початку повномасштабної збройної агресії сектор системи аграрного виробництва, представлений підприємствами, демонстрував динамічне зростання. Однак воєнні дії завдали суттєвих збитків його виробничій і логістичній інфраструктурі. Попри це, сільськогосподарські підприємства продовжують забезпечувати виробничу стабільність, підтримують експортний потенціал країни, що підкреслює їхнє критичне значення для економіки держави, яке повинно бути враховане і в стратегіях післявоєнного відновлення.

У контексті формування соціальної відповідальності оцінка діяльності сільськогосподарських підприємств повинна враховувати як виробничо-господарські аспекти функціонування цих суб'єктів господарювання, так і соціогуманітарну складову їхнього впливу на розвиток територіальних громад, довкілля, рівень життя населення. Системний підхід до аналізу діяльності сіль-

ськогогосподарських підприємств передбачає оцінювання їхньої участі у створенні валового внутрішнього продукту, залученні капітальних інвестицій, забезпеченні зайнятості, підвищенні рівня доходів населення, збереженні екологічної рівноваги. Визначення відповідних параметрів дає змогу встановити можливості формування соціальної відповідальності як складової загальної стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств в економічній моделі країни. Комплексний економічний аналіз діяльності сільськогосподарських підприємств є необхідною передумовою для обґрунтування ефективного організаційно-економічного механізму стимулювання їхньої соціальної відповідальності в умовах сучасних трансформацій.

Упродовж 2014-2024 рр. розвиток сільського господарства України відзначався коливаннями, зумовленими як внутрішніми структурними змінами, так і зовнішніми впливами. Динаміка валового продукту аграрного сектору свідчить про наявність трьох чітко окреслених етапів: адаптаційної стабільності (2014-2021 рр.), кризи (2022-2023 рр.) та відновлювальної динаміки (2024 р.). Кожен із цих періодів характеризується специфічними умовами функціонування, виробничими трендами та рівнем внеску у формування валового внутрішнього продукту країни, що визначає як економічний, так і соціальний ефект діяльності аграрних підприємств (рис. 2.1).

Етап адаптаційної стабільності (2014-2021 рр.) відзначався нарощуванням виробничих потужностей сільськогосподарських підприємств. Зростання валового внутрішнього продукту сільського, лісового та рибного господарства у фактичних цінах з 161,1 млрд. грн у 2014 р. до 593,4 млрд. грн у 2021 р. супроводжувалося часткою цього сегмента національної економіки у ВВП України на рівні 9-12 %. У цей період відбувалося нарощування обсягів виробництва, модернізація матеріально-технічної бази та посилення інвестиційної привабливості аграрних підприємств. Вони виступали не лише драйвером економічного зростання, а й важливим роботодавцем у сільських громадах, формували соціальну стабільність та підтримували продовольчу безпеку країни.

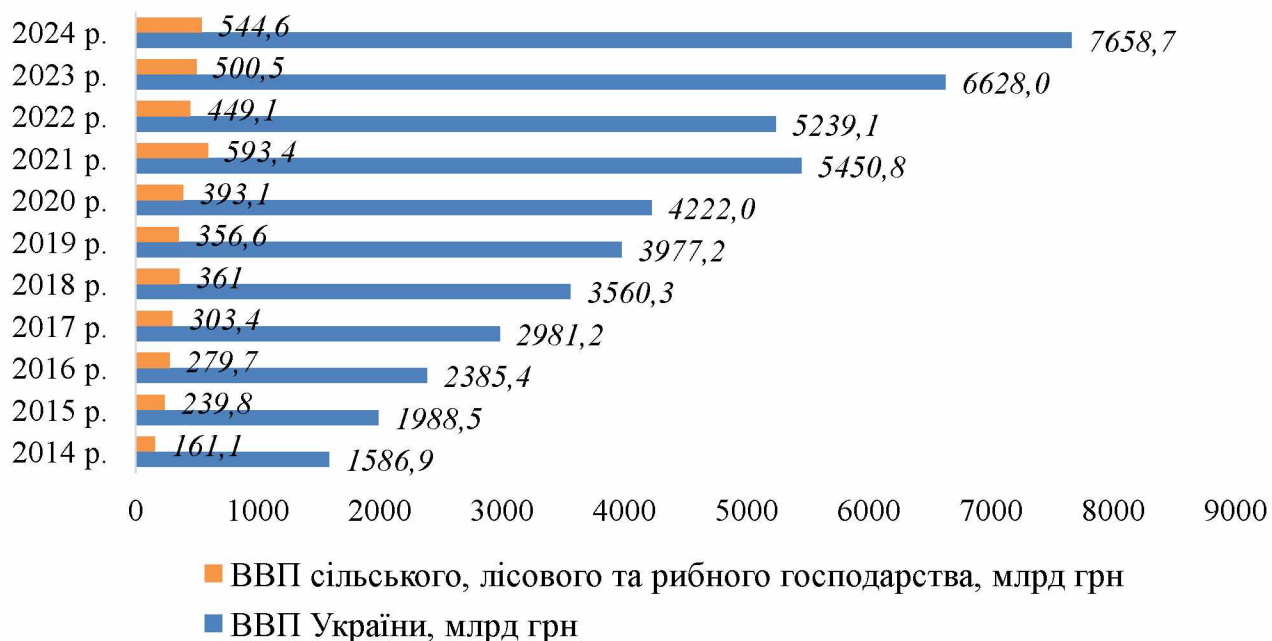


Рис. 2.1. Динаміка валового внутрішнього продукту України (у фактичних цінах) та внеску аграрного сектору в його формування

Джерело: сформовано за даними [13]

Етап кризи (2022-2023 рр.) був зумовлений безпрецедентним впливом повномасштабної війни, що призвело до суттєвого зниження обсягу валового продукту, одержаного в сільському господарстві, та його частки у ВВП країни. Масштабні втрати посівних площ, руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, мінна небезпека та обмежений доступ до фінансових ресурсів обумовили зменшення виробничого потенціалу й зниження рентабельності сільськогосподарських підприємств. Попри це, аграрний сектор продовжує забезпечувати внутрішній ринок продовольством та експортувати значний обсяг виробленої продукції. Аграрні підприємства беруть участь у соціальних проєктах, зокрема через реалізацію гуманітарних, відбудовних та оборонних ініціатив.

Відновлювальна динаміка, ознаки якої появились ще у 2023 році, проявилася в зростанні валового продукту галузі. Ключовими чинниками стали диверсифікація експортних маршрутів, адаптація технологій виробництва до обмежених ресурсів, активізація внутрішнього попиту та впровадження державних

програм підтримки агровиробників. Проте частка сільського господарства у ВВП країни поки що не досягла довоєнних рівнів. Тому актуальним завданням залишається прискорення структурної модернізації, розширення високотехнологічних сегментів агровиробництва.

Важливим індикатором стану економіки є рівень та динаміка капітальних інвестицій (рис. 2.2). У 2024 році порівняно з 2014 роком загальний обсяг капітальних інвестицій в економіку України збільшився у 3,4 рази, тоді як у сільському господарстві за цей період він зріс у 4,3 рази. Простежується коливання рівня інвестицій, який доволі чутливий до змін ринкової кон'юнктури, макроекономічних чинників.



Рис. 2.2. Динаміка капітальних інвестицій в економіку України та сільське господарство

Джерело: сформовано за даними [51]

Пік інвестиційної активності в галузі у 2016-2018 рр. був зумовлений реалізацією масштабних проєктів модернізації, розширенням експортних можливостей, активізацією залучення приватного капіталу. Спади інвестиційної активності у 2020 та 2022 рр. пояснюються впливом пандемічних обмежень, воєнними руйнуваннями інфраструктури, втратою доступу до частини виробничих потужностей та підвищенням ризикованості інвестиційного середовища. Проте

у 2023-2024 рр. спостерігається поступове відновлення капіталовкладень, що зумовлено адаптаційними стратегіями суб'єктів господарювання, переорієнтацією логістичних потоків, активізацією інвестиційної підтримки з боку міжнародних партнерів та збереженням стратегічного значення аграрного сектору в системі національної продовольчої безпеки. Зазначені тенденції засвідчують наявність потенціалу для структурної модернізації матеріально-технічної бази аграрного виробництва, підвищення його енергоефективності та конкурентоспроможності у середньо- та довгостроковій перспективі.

Динаміка обсягів продукції сільського господарства за категоріями господарств (у постійних цінах 2021 р.) дає змогу простежити структурні зміни, які відбулися в аграрному секторі України. Протягом 2015-2024 рр. питома вага сільськогосподарських підприємств у загальному обсязі виробництва цієї продукції зросла з 63,0% до 71,0%, що свідчить про посилення ролі корпоративного сектору в системі аграрного виробництва, зокрема і в умовах макроекономічної нестабільності та воєнних ризиків (табл. 2.1). Ця тенденція відображає результати трансформації моделі аграрного розвитку, її орієнтацію на індустріалізацію виробництва, технологічну модернізацію. Водночас така динаміка актуалізує проблематику соціального виміру агробізнесу, зокрема щодо збереження трудової зайнятості, підтримки малих сільськогосподарських товаровиробників, а також зміцнення соціальної інфраструктури в сільській місцевості.

У 2024 році на сільськогосподарські підприємства припадало 73,5% від загального обсягу виробленої в Україні продукції рослинництва (в постійних цінах) та 60,9% продукції тваринництва. У період воєнного стану доволі стійкими виявилися позиції підприємств як виробників продукції тваринництва: у 2024 році порівняно з 2021 роком обсяг її виробництва збільшився на 1,6%. Це також свідчить про достатньо високий попит на продукцію тваринництва, вироблювану підприємствами.

Водночас слід зазначити, що переважна більшість продукції, вироблюваної аграрними підприємствами, припадає на рослинницьку: у 2021 році на неї припадало 86,4% в загальному обсязі виробленої підприємствами сільськогос-

подарської продукції, у 2024 році – 83,2%. Формування спеціалізації сільськогосподарських підприємств здійснюється під впливом ринкової кон'юнктури, зокрема високого попиту на агропродовольчу продукцію рослинного походження на зовнішніх ринках, де Україна утримує доволі міцні позиції. На розвиток галузі рослинництва в сільськогосподарських підприємствах упродовж останнього десятиліття впливав і відносно високий рівень рентабельності основних видів її продукції.

Таблиця 2.1

Динаміка обсягів виробництва в Україні продукції сільського господарства за категоріями господарств, у постійних цінах 2021 р., млрд грн

Категорія господарств	2015 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у %, +/- п. до	
							2015 р.	2021 р.
Усі категорії господарств	1125,9	1154,5	1344,3	1004,2	1115,5	1077,9	95,7	80,2
у т. ч. продукція рослинництва	866,5	904,4	1106,3	794,2	904,6	866,6	100,0	78,3
продукція тваринництва	259,5	250,1	238,0	209,9	210,8	211,4	81,5	88,8
Сільськогосподарські підприємства	709,7	762,1	931,6	672,1	782,6	765,9	107,9	82,2
у т. ч. продукція рослинництва	587,6	632,6	805,0	555,6	660,3	637,3	108,4	79,2
продукція тваринництва	122,1	129,5	126,7	116,5	122,3	128,7	105,4	101,6
Господарства населення	416,3	392,5	412,7	332,0	332,8	312,1	75,0	94,0
Питома вага продукції підприємств, %	63,0	63,4	69,3	66,9	70,2	71,0	+ 8,0 п.	+ 1,7 п.
у т. ч. продукції рослинництва	67,8	69,9	72,8	70,0	73,0	73,5	+ 5,7 п.	+ 0,7 п.
продукції тваринництва	47,0	51,8	53,2	55,5	58,0	60,9	+13,9п.	+ 7,7 п.

Джерело: сформовано за даними [124]

У дод. Б наведені дані про динаміку обсягів виробництва окремих видів продукції в сільськогосподарських підприємствах України. Вони відображають процеси, що відбуваються в окремих галузях у цих підприємствах, показують

їхню роль у формуванні продовольчої безпеки країни. За майже всіма основними видами продукції аграрні підприємства забезпечили зростання обсягів їх виробництва після суттєвого його скорочення у 2022 році. За окремими видами продукції (продукція олійних культур, зокрема боби сої, цукрові буряки, м'ясо свиней і птиці, молоко) у 2024 році навіть перевершено показники обсягів їх виробництва, досягнуті до введення в країні воєнного стану. Отже, сектор аграрної економіки, представлений сільськогосподарськими підприємствами, успішно виконує покладені на нього функції.

Сільськогосподарські підприємства є основними виробниками зерна, продукції вирощування олійних культур, цукрових буряків, свинини, продукції птахівництва. Основними виробниками картоплі, овочів, плодів і ягід, а також молока залишаються господарства населення, однак спостерігається зростання частки підприємств у виробництві й цих видів продукції. Привертають увагу зусилля підприємств в останні роки у відновленні виробництва овочів, нарощуванні виробництва молока.

Сільськогосподарські підприємства, розвиваючи окремі галузі, орієнтуються на ринкову кон'юнктуру, рівень попиту на відповідні види продукції. Тому немає сенсу коментувати структуру виробництва, яка склалася в цих підприємствах, з точки зору дотримання засад соціальної відповідальності. Якщо держава вирішить, що в суспільних інтересах слід підтримати розвиток окремих галузей, наприклад, тваринницьких, вона повинна запропонувати сільськогосподарським підприємствам дотації чи інші стимулюючі інструменти.

На динаміку обсягів виробництва продукції в сільськогосподарських підприємствах України негативно позначилися наслідки військової агресії проти України, зокрема втрата територій, згорання виробництва у прифронтовій зоні. У дод. В наведені дані про динаміку обсягів виробництва продукції в сільськогосподарських підприємствах Львівської області, аграрний сектор якої не зазнав прямого руйнівного впливу бойових дій. Це дає нам змогу оцінити на прикладі Львівської області стійкість системи аграрного виробництва, яка сформована в Україні.

Деяке зменшення у 2022 році кількості діючих сільськогосподарських підприємств (низка малих суб'єктів господарювання не відобразила у статистичній звітності свою економічну активність) не позначилося на поступальному розвитку у Львівській області товарного агровиробництва. Протягом 2020-2024 років сільськогосподарські підприємства області помітно збільшили загальний обсяг виробництва як рослинницької, так і тваринницької продукції. У 2024 році відповідні показники досягли історичного максимуму. Ці дані свідчать про те, що в країні сформований ефективний механізм функціонування сільськогосподарських підприємств, які, володіючи суттєвим запасом міцності, здатні напружувати виробництво навіть у вкрай складних соціально-економічних умовах. Доходимо висновку, що потенціал цих підприємств може бути задіяний і для реалізації соціальних проєктів.

Про економічну роль сільськогосподарських підприємств у забезпеченні життєздатності економіки країни свідчить динаміка обсягів експорту агропродовольчої продукції (табл. 2.2). Ця продукція або сировина для її виробництва одержана переважно в сільськогосподарських підприємствах. Наведені дані свідчать про зростання стратегічного значення аграрного сектору в експортній структурі національної економіки: у 2024 році частка експорту агропродовольчої продукції (коди 1–24 УКТ ЗЕД) зросла до 59,1% у загальному обсязі експорту товарів підприємствами України, тобто аграрний сектор відіграє роль ключового джерела валютних надходжень за результатами зовнішньоекономічних операцій. У структурі експорту домінує продаж продукції рослинного походження – зерна, насіння олійних культур та рослинної олії. Водночас тенденція до зростання вартості експорту простежувалася за всіма основними товарними групами агропродовольчої продукції.

Упродовж останніх років зростав і обсяг імпорту агропродовольчої продукції в Україну. Переважно йдеться про продовольчі товари, виробництво яких в Україні відсутнє чи обмежене: рибу і морепродукти, субтропічні фрукти, пальмову олію, а також корми для тварин, окремі види харчових продуктів. Імпорт останніх створює конкуренцію для вітчизняних виробників на внутріш-

ньому ринку, що оцінюємо як позитивне явище. Загальні обсяги агропродовольчого імпорту в останні роки були утричі менші за обсяги його експорту.

Таблиця 2.2

Динаміка показників зовнішньоторговельного обороту агропродовольчої продукції підприємствами України, млн доларів США

Продукція	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2020 р., %, +/- п.
Експорт с.-г. та харчової продукції, всього (коди 1–24 УКТ ЗЕД), млн дол. США	22179,3	27708,8	23390,0	22020,2	24683,2	111,3
у тому числі:						
живі тварини, продукти тваринного походження	1188,2	1345,2	1471,8	1382,2	1643,5	138,3
продукти рослинного походження	11883,2	15538,0	13472,7	11717,0	13527,6	113,8
жири та олії рослинного і тваринного походження	5746,9	7037,2	5948,6	5649,1	5756,4	100,2
готові харчові продукти	3361,0	3788,4	2496,9	3271,9	3755,7	111,7
до загального обсягу експорту, %	45,1	40,7	53,0	58,6	59,1	+ 14,0 п.
Імпорт с.-г. та харчової продукції, всього (коди 1–24 УКТ ЗЕД), млн дол. США	6498,6	7746,9	7843,5	6962,7	7643,5	117,6
до обсягу експорту с.-г. та харчової продукції, %	29,3	28,0	33,5	31,6	31,0	+ 1,7 п.

Джерело: сформовано за даними [148]

Не можемо оминати увагою питання експорту української агропродовольчої продукції в країни Європейського Союзу. З початком повномасштабної військової агресії проти України його обсяги помітно зросли (дод. Г). Це стало великою підтримкою українського аграрного сектору в умовах ускладнення через ведення бойових дій логістичних аспектів експорту його продукції на традиційні ринки збуту. У результаті протягом 2022-2024 років на країни ЄС припадало більше половини українського агропродовольчого експорту. Зростав у цей період і обсяг імпорту агропродовольчої продукції з країн ЄС в Україну, але значно нижчими темпами.

Зростання українського агропродовольчого експорту в країни ЄС має певне відношення до теми нашого дослідження. Насамперед тому, що реалізація євроінтеграційних планів нашої країни актуалізує питання впровадження українськими підприємствами, у тому числі аграрними, засад соціальної відповідальності, які утверджуються в країнах Європейського Союзу.

Крім того, як відомо, з часом появилися скарги з боку фермерів низки європейських країн на те, що імпорт в ЄС великої кількості відносно дешевої української агропродовольчої продукції ущемляє їхні інтереси. Ці нарікання небезпідставні. Водночас вирішувати проблему, вважаємо, доцільно на основі принципів соціальної відповідальності, які передбачають зважене врахування інтересів усіх сторін, зокрема, як українських, так і європейських агровиробників. Інтеграція України в ЄС несе вигоди й для європейських країн, як геополітичні, так і суто економічні: загальний обсяг імпорту товарів з ЄС в Україну значно перевищує обсяг їхнього експорту і протягом останніх років помітно зріс.

Соціальна роль сільськогосподарських підприємств проявляється й у тому, що вони є платниками податків до бюджетів різних рівнів. Упродовж останнього десятиліття місцеві бюджети України стали не лише фінансовим фундаментом розвитку громад. Їхнє наповнення – це важливий індикатор соціально-економічних змін на місцях. Це стосується й сільських територій, де вагомий внесок у формування дохідної частини бюджету забезпечують аграрні підприємства – як стабільні платники податків і роботодавці.

У дод. Д наведені дані про динаміку податкових надходжень до зведеного, державного та місцевих бюджетів України у 2015–2024 рр. Вони дають змогу простежити тенденції бюджетотворення та свідчать про суттєве зростання обсягів податкових платежів. Зокрема, податкові надходження до державного бюджету України протягом зазначеного періоду зросли у 2,3 раза, до місцевих бюджетів – у 4,4 раза. Ці показники є результатом як зростання номінального ВВП країни, так і трансформації фіскальної політики. У період воєнного стану темпи зростання наповнення місцевих бюджетів очікувано сповільнилися, але

не призупинилися. Вони відображають активізацію економічної діяльності суб'єктів господарювання в межах територіальних громад і зміцнення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування.

Роль сільськогосподарських підприємств у наповненні державного бюджету України відображають дані, наведені в табл. 2.3. Частка підприємств сільського господарства, мисливства та лісового господарства в податкових надходженнях у державний бюджет протягом останніх років зменшувалася й у 2024 році становила 2,0%. Це менше за вклад сільськогосподарських підприємств у формування ВВП країни, в чому проявляється державна політика стосовно оподаткування суб'єктів соціально важливої галузі.

Таблиця 2.3

Динаміка надходжень податкових платежів у розрізі основних видів економічної діяльності до державного бюджету України

Вид економічної діяльності	2020 р.	2021 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у %, +/- до:	
					2020 р.	2023 р.
Державний бюджет, всього, млн грн	567390,7	652076,4	783599,3	1133527,4	199,8	144,6
у т. ч.: сільське господарство, мисливство, лісове господарство	31998,3	32094,2	18950,8	22360,8	69,9	118,0
у % до державного бюджету	5,6	4,9	2,4	2,0	- 3,6 п.	- 0,4 п.
добувна промисловість і розроблення кар'єрів	90869,9	145718,6	100923,0	97089,8	106,8	96,2
переробна промисловість	86164,4	96818,2	137720,6	171715,5	199,3	124,7
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	40935,8	73685,3	116922,4	152 614,9	372,8	130,5
фінансова та страхова діяльність	47847,4	44035,8	58647,8	153575,8	321,0	261,9
державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	22101, 5	25326,7	88633,1	169635,9	767,5	191,4

Джерело: сформовано за даними [27]

З початком воєнного стану платежі в державний бюджет України від сільськогосподарських підприємств помітно зменшилися, що пов'язано з об'єктивними обставинами: окупацією частини територій, втратами інфраструктури, мінуванням земель, а також певними податковими пільгами, наданими аграріям.

Сільськогосподарські підприємства залишаються важливою соціальною опорою громад. З огляду на специфіку просторової структури національної економіки, вони виступають важливими платниками податків на місцевому рівні, забезпечуючи стабільні надходження від ПДФО, єдиного податку IV групи та плати за землю. Незважаючи на виклики воєнного періоду, частка аграрного сектора у структурі місцевих бюджетів коливається в межах 10–12%, що підтверджує його сталість як фіскального донора бюджетів громад сільської місцевості. Збереження податкової дисципліни в умовах повномасштабної війни є свідченням сформованої культури соціальної відповідальності в агробізнесі.

Дані про податкові надходження від сільськогосподарських підприємств до місцевих бюджетів в Україні відображені на рис. 2.3. У майже всіх областях (крім Луганської) спостерігалось зростання обсягу цих надходжень у 2024 році порівняно з попереднім, а загалом по Україні він зріс на 18,0%. Це відображає активізацію чи відновлення діяльності аграрних підприємств, розширення бази платників єдиного податку IV групи. Результатом є зростання вкладу сільськогосподарських товаровиробників у забезпечення соціально-економічного розвитку територіальних громад.

Рівень надходжень до місцевих бюджетів прямо корелює з економічними результатами діяльності сільськогосподарських підприємств. У 2024 році найбільші обсяги таких надходжень зафіксовані в Полтавській (3370,8 млн грн), Вінницькій (3121,1 млн грн), Черкаській (3103,8 млн грн) областях. Ці області відомі сприятливими ґрунтово-кліматичними умовами та високою концентрацією великотоварного аграрного виробництва. Найпомітніше у 2024 році порівняно з попереднім зросли податкові платежі сільськогосподарських підприємств у місцеві бюджети в Херсонській (на 58,0%), Миколаївській (+28,6%),

Харківській областях (+27,9%), що ілюструє результати відновлення діяльності аграрних підприємств на територіях, які особливо постраждали від військової агресії. У цьому контексті посилення ролі аграрного сектора у формуванні місцевих бюджетів розглядаємо не лише як фінансовий результат, а й як інструмент соціально-економічної стабілізації на деокупованих та прифронтових територіях.

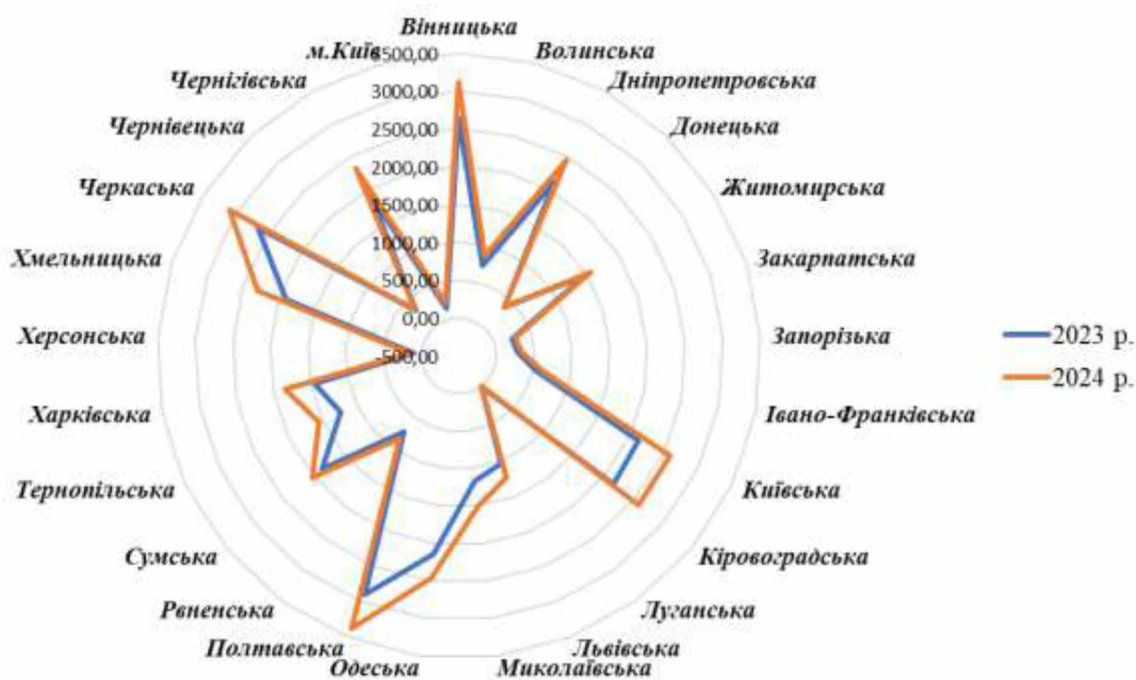


Рис. 2.3. Податкові надходження від сільськогосподарських підприємств до місцевих бюджетів, млн грн

Джерело: сформовано за даними [110]

Як зазначали, впровадження практик соціальної відповідальності потребує певних витрат. З урахуванням цього рівень розвитку соціальної відповідальності залежить від фінансових показників підприємств. У табл. 2.4 наведені дані про динаміку основних показників, які відображають фінансові результати діяльності сільськогосподарських підприємств України (використані дані Державної служби статистики України про діяльність підприємств сільського господарства, мисливства та пов'язаних з ними послуг, які з високою точністю відображають процеси за сукупністю сільськогосподарських підприємств).

Таблиця 2.4

Динаміка фінансових результатів діяльності сільськогосподарських підприємств* України

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2020 р., %, +/- п.
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), млн грн	587817	891089	651989	750239	848168	144,3
Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг), млн грн	642949	977996	703764	761071	908509	141,3
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), млн грн	585053	742761	614429	748165	923646	158,8
Валовий дохід, млн грн	134362	244231	172310	153932	173313	129,0
Чистий прибуток, млн грн	81619	238807	86056	63496	165156	202,3
Частка підприємств, які одержали чистий прибуток, %	82,9	88,7	78,5	78,3	84,2	+ 1,3 п.
Рівень рентабельності операційної діяльності, %	19,1	41,8	20,7	11,9	23,1	+ 4,0 п.
Рівень рентабельності всієї діяльності, %	14,0	37,8	13,7	7,9	18,0	+ 4,0 п.

* Підприємства сільського господарства, мисливства та пов'язаних з ними послуг
Джерело: сформовано за даними [28]

Суттєве зниження загального обсягу доходів сільськогосподарських підприємств у 2022 році змінилося їх зростанням у наступні роки. Після зменшення загального обсягу чистого прибутку, отриманого сільськогосподарськими підприємствами у 2022 та у 2023 роках, у 2024 році фінансові показники, які відображають економічну ефективність функціонування цих підприємств, помітно поліпшилися. Отже, сільськогосподарські підприємства володіють певним фінансовим потенціалом, який дає їм змогу виділяти кошти на впровадження практик соціальної відповідальності.

Слід відзначити, що показники фінансового стану сільськогосподарських підприємств є загалом значно кращими за середні по економіці країни. Зокрема, у 2024 році серед підприємств сільського господарства, мисливства та пов'язаних з ними послуг частка суб'єктів господарювання, що одержали прибуток, становила 84,2%, тоді як в середньому по економіці – 71,5%, у тому числі в промисловості – 71,0%, будівництві – 69,0%, торгівлі – 75,6% тощо. Якщо рівень рентабельності операційної діяльності сільськогосподарських підприємств у 2024 році становив 23,1%, то в середньому по економіці країни – всього 5,4% [28]. Сільське господарство займає лідируючі позиції серед інших галузей за фінансовими показниками, а це зумовлює високі очікування від аграрних підприємств щодо розвитку ними соціальної відповідальності.

Актуальним є питання про економічні результати діяльності різних за розмірами сільськогосподарських підприємств. Вже згадували про значні фінансові можливості для розвитку соціальної відповідальності великих аграрних компаній. Однак переважну більшість у складі сільськогосподарських підприємств становлять відносно невеликі суб'єкти господарювання. Одним із важливих індикаторів розмірів аграрних підприємств є площа використовуваних ними угідь. Дані про розподіл підприємств за цим параметром наведені в дод. Е.

Частка підприємств, площа сільськогосподарських угідь у користуванні яких не перевищувала 50 га, зменшилася із 44,9% у 2020 році до 32,9% у 2024 році. Середня площа сільськогосподарських угідь, що припадала на одне підприємство в Україні, зросла із 558 га у 2020 році до 579 га у 2024 році. Ці дані відображають тенденцію до підвищення рівня концентрації виробництва в аграрних підприємствах. З іншого боку, призупинився процес нарощування земельного потенціалу великих аграрних компаній. Частка підприємств, у користуванні яких знаходилося понад 5 тис. га сільськогосподарських угідь, протягом досліджуваного періоду не змінилася, а частка використовуваних ними угідь зменшилася з 32,9% у 2020 році до 24,7% у 2024 році. В Україні зростає економічна роль середніх за розмірами землекористувачів, і суспільство має право очікувати на їхню активності у впровадженні соціальної відповідальності.

Кількість та фінансові результати функціонування різних за розмірами сільськогосподарських підприємств України наведені в табл. 2.5. Використані дані Державної служби статистики України, яка виділяє в сукупності підприємств великі, середні, малі (серед останніх окремо – мікропідприємства) залежно від обсягу отриманого суб'єктами господарювання річного доходу та середньої кількості їхніх працівників за звітний період [28].

Таблиця 2.5

Динаміка кількості різних за розмірами сільськогосподарських підприємств* України та фінансових результатів їхньої діяльності

Група підприємств	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2020 р., +/-
1	2	3	4	5	6	7
Кількість діючих підприємств, одиниць						
За сукупністю	47752	46070	31740	39628	34486	- 13266
у т. ч. великі	36	49	39	38	51	15
середні	1827	1790	1480	1398	1338	- 489
малі	45889	44231	30221	38192	33097	- 12792
з них – мікропідприємства	40885	39044	25627	33883	28755	- 12130
Обсяг чистого прибутку з розрахунку на одне підприємство, тис. грн						
За сукупністю	1706	5157	2672	1526	4772	3066
у т. ч. великі	241045	985167	465615	314259	580102	339057
середні	22021	56580	26032	16896	50441	28420
малі	709	1991	931	652	2039	1330
з них – мікропідприємства	262	643	253	232	840	608
Частка підприємств, що отримали чистий прибуток, %						
За сукупністю	82,9	88,7	78,5	78,3	84,2	1,3
у т. ч. великі	75,0	91,8	84,6	78,9	90,2	15,2
середні	82,6	92,7	79,0	76,4	88,9	6,3
малі	82,9	88,4	78,5	78,4	84,0	1,1
з них – мікропідприємства	82,7	87,6	78,0	78,3	83,2	0,5
Рівень рентабельності операційної діяльності, %						
За сукупністю	19,1	41,8	20,7	11,9	23,0	3,9
у т. ч. великі	16,0	46,3	22,8	14,0	24,0	8,0
середні	19,6	40,0	20,5	10,5	22,7	3,1
малі	19,9	42,0	19,8	12,5	22,9	3,0
з них – мікропідприємства	18,2	38,2	14,2	12,5	24,5	6,3

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6	7
Рівень рентабельності всієї діяльності, %						
За сукупністю	14,0	37,8	13,7	7,9	18,0	4,0
у т. ч. великі	9,7	42,4	14,5	8,6	15,9	6,2
середні	14,7	35,5	13,9	6,8	17,7	3,0
малі	14,9	38,3	13,1	8,8	19,4	45
з них – мікро- підприємства	15,3	35,3	9,8	9,0	21,8	6,5

* Підприємства сільського господарства, мисливства та пов'язаних з ними послуг
Джерело: сформовано за даними [28]

У 2024 році в Україні налічувалося 51 сільськогосподарське підприємство, яке Державна служба статистики України віднесла до категорії великих. У динаміці кількість таких підприємств зростає, однак на них у 2024 році припадало всього 0,15% від загальної кількості діючих в країні сільськогосподарських підприємств. Натомість частка малих у загальній кількості сільськогосподарських підприємств у цьому році становила 96,0%, на них припадало 32,5% від загального обсягу реалізованої підприємствами галузі продукції. У період воєнного стану кількість діючих малих сільськогосподарських підприємств в окремі роки помітно коливалася, що свідчить про відносно низьку стійкість цієї категорії агровиробників.

Закономірно, що обсяг чистого прибутку з розрахунку на одне велике сільськогосподарське підприємство багатократно перевищував відповідні показники за сукупностями середніх і малих підприємств. У 2024 році обсяг чистого прибутку з розрахунку на одне середнє за розмірами сільськогосподарське підприємство був у 24,7 разів більшим, ніж за сукупністю малих підприємств. Це відображає чітко виражений прямий зв'язок між розмірами сільськогосподарських підприємств і обсягом коштів, який вони можуть виділяти на реалізацію проєктів у рамках розвитку соціальної відповідальності.

Однак не простежується вагомої залежності між розмірами сільськогосподарських підприємств та показниками економічної ефективності їх функціонування (критеріями цієї ефективності є частка прибуткових підприємства, по-

казники рентабельності). Серед великих аграрних компаній нерідко зустрічаються збиткові. Показники рентабельності малих сільськогосподарських підприємств в останні роки загалом були дещо вищі, ніж середніх. Доходимо висновку, що малі за розмірами аграрні підприємства мають певну можливість брати участь у реалізації соціальних проєктів, хоча, очевидно, вони спроможні виділити для цього значно менше коштів, ніж середні та великі суб'єкти господарювання.

Важливою соціальною функцією підприємств є створення робочих місць та виплата заробітної плати їхнім працівникам. У табл. 2.6 наведені дані, які ілюструють виконання цієї функції сільськогосподарськими підприємствами України.

Таблиця 2.6

**Зайнятість та оплата праці в сільськогосподарських підприємствах
України**

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у %, +/- до	
						2020 р.	2023 р.
Кількість зайнятих працівників у підприємствах за всіма видами економічної діяльності, тис. осіб	6366,1	6391,7	5382,4	5052,3	5010,9	78,7	99,2
у т.ч. у с.-г. підприємствах*	479,0	480,6	408,0	379,6	416,8	87,0	109,8
Частка працівників, зайнятих у с.-г. підприємствах*, %	7,5	7,5	7,6	7,5	8,3	+ 0,8 п.	+ 0,8 п.
Середньомісячна заробітна плата штатних працівників, грн: за всіма видами економічної діяльності	11591	14014	14847	17442	21473	185,3	123,1
у сільському господарстві	9734	11733	12243	14184	17630	181,1	124,3
Частка витрат на оплату праці у структурі витрат* на виробництво продукції, %	9,6	9,3	9,0	8,5	9,4	- 0,2 п.	+ 0,9 п.

* Підприємства сільського господарства, мисливства та пов'язаних з ними послуг

Джерело: сформовано за даними [28; 133]

Частка працівників, зайнятих у сільськогосподарських підприємствах України, перевищила у 2024 році 8% від загальної кількості зайнятих у підприємствах за всіма видами економічної діяльності. До зайнятих у підприємствах осіб відносять як їхніх найманих, так і неоплачуваних (власників, засновників підприємства та членів їх сімей) працівників [28]. У 2024 році в підприємствах сільського господарства, мисливства та пов'язаних з ними послуг в Україні налічувалося 416,8 тис. зайнятих працівників, серед яких – 395,2 тис. осіб (94,8%) припадало на найманих працівників. Загалом сільськогосподарські підприємства відіграють помітну роль на ринку праці в Україні.

Рівень заробітної плати найманих працівників у сільськогосподарських підприємствах України є нижчим за середній за всіма видами діяльності показник. У 2024 році він був нижчим на 17,9%, а оскільки протягом 2020-2024 років темпи зростання заробітної плати в сільськогосподарських підприємствах були дещо нижчі за середні по економіці країни, цей розрив зростає. Частка витрат сільськогосподарських підприємств на оплату праці їхніх працівників протягом останніх років становила близько 9% у структурі витрат на виробництво продукції. Це значно менше за середній за всіма видами економічної діяльності показник, який протягом останніх років становив 15-16%. З іншого боку, стабільна частка витрат на оплату праці в собівартості продукції вказує на прагнення сільськогосподарських підприємств підтримувати баланс між економічною ефективністю та виконанням соціальних зобов'язань.

Важливим індикатором соціальної відповідальності підприємства є рівень оплати праці його працівників. У табл. 2.7 наведені дані, які відображають залежність рівня оплати праці в сільськогосподарських підприємствах України від розмірів цих підприємств. З'ясовано, що у 2024 році за сукупністю підприємств сільського, лісового та рибного господарства (серед яких домінуючою групою є сільськогосподарські підприємства) видатки на оплату праці з розрахунку на одного найманого працівника у великих підприємствах перевищували відповідний показник середніх підприємств в 1,6 раза, малих підприємств – у 2,9 раза, мікропідприємств – у 3,9 раза. Розрив у рівні оплати праці підприємств

різних розмірів зростає. Найвищими темпами протягом останніх років зростає рівень оплати праці у великих підприємствах. У 2024 році в малих сільськогосподарських підприємствах та мікропідприємствах у їх числі рівень витрат на оплату праці найманих працівників порівняно з попереднім роком знизився, що негативно характеризує соціальні аспекти функціонування цих підприємств.

Таблиця 2.7

**Витрати на оплату праці з розрахунку на одного найманого працівника
у підприємствах України, тис. грн**

Група підприємств	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2020 р., %
Підприємства сільського, лісового та рибного господарства						
За сукупністю	106,2	127,9	140,8	162,4	173,9	163,7
у т. ч. великі	176,2	202,6	219,6	254,2	298,2	169,2
середні	116,9	148,3	154,4	167,0	188,0	160,8
малі	76,4	84,2	105,9	118,9	103,4	135,3
з них – мікро- підприємства	52,7	54,3	70,5	97,2	76,3	144,8
Підприємства сільського господарства, мисливства та пов'язаних з ними послуг						
За сукупністю	104,9	121,0	132,7	155,2	166,5	158,7
у т. ч. великі	176,2	202,6	219,6	к/с	к/с	...
середні	115,5	137,1	140,0	к/с	к/с	...
малі	76,4	83,7	105,6	118,7	101,8	133,2
з них – мікро- підприємства	52,7	54,0	70,2	97,6	75,7	143,6

к/с – дані не оприлюднені з метою виконання вимог Закону України «Про офіційну статистику» щодо статистичної конфіденційності

Джерело: сформовано за даними [28]

Якщо у великих сільськогосподарських підприємствах рівень оплати праці найманого персоналу можна оцінити як високий, у середніх – як задовільний, то малі суб'єкти господарювання не забезпечують своїм працівникам достатнього соціального захисту. У цьому плані їхня соціальна відповідальність є низькою. При цьому, як було показано в табл. 2.5, показники економічної ефективності малих сільськогосподарських підприємств є співвимірними з аналогічними показниками середніх та великих агровиробників. Зазначимо також, що у

2024 році на малі сільськогосподарські підприємства припадало 39,1% від загальної кількості найманих працівників галузі, тобто проблема низької оплати праці стосується великої кількості людей.

У системі оцінювання соціальної відповідальності підприємств важливим індикатором виступає рівень розвитку інституту колективно-договірного регулювання трудових відносин. Колективні договори є базовим інструментом узгодження інтересів роботодавців та працівників, визначення умов праці, соціальних гарантій і механізмів взаємодії сторін у сфері трудових відносин. Інформація про укладання договорів між представниками роботодавців (адміністрацією) та представниками трудових колективів на підприємствах України, у тому числі сільськогосподарських, наведена в дод. Ж.

В Україні до 2021 року кількість укладених колективних договорів та частки охоплених ними працівників зменшувалася (із введенням воєнного стану Державна служба статистики України припинила публікувати відповідну інформацію), та немає підстав для припущень, що ситуація поліпшилася. Це негативно характеризує сформований в Україні інструментарій розвитку соціальної відповідальності у сфері взаємовідносин підприємств як роботодавців.

Стан укладання колективних договорів у сільськогосподарських підприємствах був гіршим, ніж загалом за всіма видами економічної діяльності. У 2021 році в сільськогосподарських підприємствах ними були охоплені лише 58,4% штатних працівників, причому в динаміці цей показник погіршувався. Всього станом на кінець 2021 року в галузі було укладено 2635 колективних договорів. Це складало менше 6% від загальної кількості діючих у тому році сільськогосподарських підприємств. Очевидно, дуже низьким є рівень укладання колективних договорів у малих сільськогосподарських підприємствах з відносно нечисленним трудовим колективом. Загалом інституційна вага договірно-трудова механізмів регулювання соціально-трудова відносин у сільському господарстві є не надто значимою.

У сучасних умовах інтенсифікації аграрного виробництва та загострення глобальних екологічних викликів особливого значення набуває впровадження

екологічно орієнтованих технологій і стандартів, які мінімізують негативний вплив діяльності сільськогосподарських підприємств на довкілля. Соціально відповідальний агробізнес не обмежується дотриманням чинного природоохоронного законодавства, а реалізує комплекс добровільних ініціатив, формуючи довгострокову стратегію збереження природного капіталу як ключового активу національної економіки. Екологічна відповідальність сільськогосподарських підприємств у сучасному вимірі розглядається як стратегічний вектор сталого розвитку, що поєднує економічну ефективність із соціальною корисністю та екологічною збалансованістю.

Великі українські аграрні компанії демонструють низку успішних практик у цій сфері. Інформацію про них можна почерпнути на офіційних сайтах цих компаній. Наприклад, агрохолдинг «Астарта-Київ» реалізує програму «Екологічне виробництво», що передбачає використання біодобрив і біологічних засобів захисту рослин, скорочення пестицидного навантаження на 20–30% та впровадження систем GPS-моніторингу техніки для зниження викидів CO₂ [99]. Компанія «Індустріальна Молочна Компанія» активно впроваджує технологію no-till, яка не лише зменшує ерозію ґрунтів, але й сприяє накопиченню вуглецю у ґрунті, тим самим компенсуючи частину парникових викидів [144].

Сучасні технології обробітку ґрунту та догляду за рослинами мають не тільки екологічний ефект, пов'язаний із зменшенням викидів вуглецю, збереженням родючості землі. Вони також дають змогу заощаджувати кошти, підвищувати продуктивність техніки тощо, тобто супроводжуються помітним економічним ефектом, про що свідчить досвід компанії «Нібулон». Іншими важливими напрямками пом'якшення негативного впливу на довкілля, які розвиває компанія «Нібулон», є заміщення мінеральних добрив органічними (стратегічна мета до 2030 року – до 90%), скорочення обсягу споживання водних ресурсів, що критично важливо в умовах посушливих регіонів України, управління стічними водами та відходами, організація повторного використання відходів, управління енергоспоживанням та ін. [41].

Агрохолдинг «МХП» реалізує масштабну програму енергоефективності, що включає будівництво біогазових комплексів на базі відходів птахівництва, даючи змогу не лише утилізувати органічні відходи, але й виробляти електроенергію для власних потреб і продажу в енергомережу [145]. Компанія розширює практику встановлення сонячних панелей для забезпечення енергопотреб у період пікового навантаження, що зменшує споживання електроенергії з традиційних джерел на 25%.

Дедалі частіше українські агропідприємства використовують цифрові платформи та соціальні мережі для поширення екологічних знань серед широкої аудиторії, що забезпечує більше охоплення цільових груп. Системна освітньо-просвітницька діяльність, інтегрована у стратегію корпоративної соціальної відповідальності, не лише підвищує рівень екологічної свідомості, але й сприяє формуванню партнерських відносин між бізнесом, громадою та державними інституціями у сфері сталого розвитку. У результаті такі ініціативи стають фундаментом для довгострокового збереження природних ресурсів і зміцнення соціальної згуртованості сільських територій.

Отже, соціальна відповідальність сільськогосподарських підприємств є багатовимірною системою, в якій економічні, соціальні та природоохоронні завдання перебувають у тісному взаємозв'язку і реалізуються через комплекс взаємодоповнюючих заходів. Відносно високі показники економічної ефективності функціонування дають змогу сільськогосподарським підприємствам (у тому числі малим) виділяти певні кошти на впровадження практик соціальної відповідальності.

2.2. Середовище розвитку соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств

Середовище розвитку будь-якого явища чи процесу – це сукупність чинників, умов, обставин, під впливом яких явище або процес зазнають змін. Як уже зазначали, середовище функціонування сільськогосподарського підприємс-

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

Зовнішнє середовище формування й розвитку соціальної відповідальності – це сукупність чинників та умов, які виникають поза межами підприємств і сприяють розвитку та поширенню практик соціальної відповідальності або стримують цей процес. Це середовище включає правові, економічні, інституційні, соціокультурні та інформаційні складові, які взаємодіють між собою і визначають умови для інтеграції соціальної відповідальності в господарську діяльність суб'єктів бізнесу.

Внутрішнє середовище розвитку соціальної відповідальності підприємства – це сукупність внутрішніх характеристик та особливостей функціонування конкретного суб'єкта господарювання, які впливають на його готовність, здатність та зацікавленість впроваджувати і розвивати практики соціальної відповідальності. У запропонованій нами класифікації чинників впливу на формування відносин соціальної відповідальності (табл. 1.1) до внутрішнього середовища відносимо чинники мікро- та нанорівня.

Зазначимо, що розвиток соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств – це результат динамічної взаємодії чинників зовнішнього та внутрішнього середовища (рис. 2.4). Ця взаємодія має синергетичний ефект: сприятливе зовнішнє середовище стимулює позитивні внутрішні зміни на рівні підприємства, а зрілі внутрішні практики соціальної відповідальності формують стійке позитивне середовище для розвитку соціальної відповідальності бізнесу на вищих організаційних рівнях.

Соціальна відповідальність сільськогосподарського підприємства як добровільна практика здійснення господарської діяльності з урахуванням економічних, екологічних та соціальних інтересів усіх зацікавлених сторін, що спрямована на сталий розвиток сільських територій, формується, виходячи з організаційної культури підприємства, системи цінностей його власників і управлінського персоналу. Погляди останнього на зміст соціальної відповідальності

з'ясовували за допомогою проведеного нами опитування керівників сільськогосподарських підприємств Львівської області.

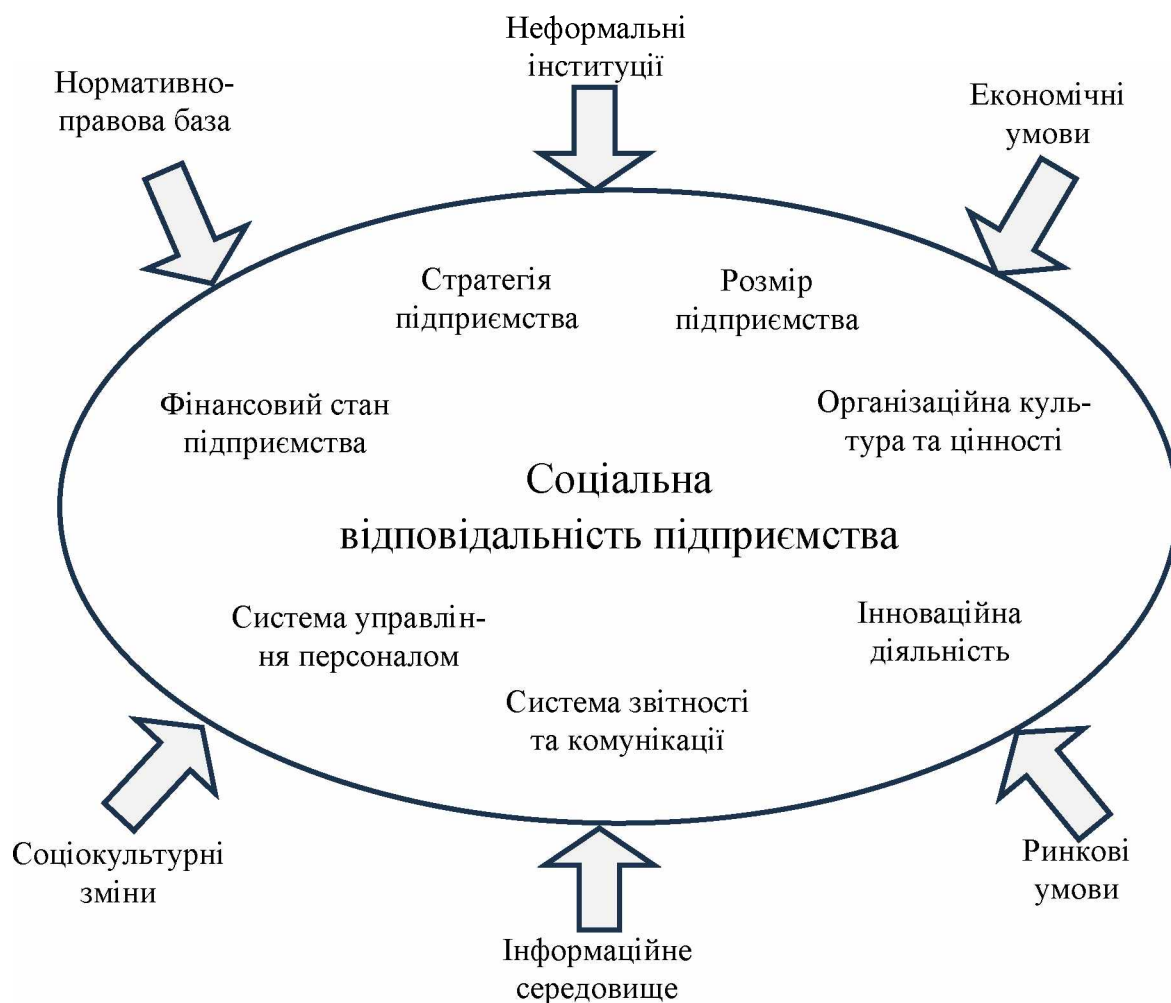


Рис. 2.4. Середовище формування соціальної відповідальності підприємств.

Джерело: власні узагальнення автора

За результатами опрацювання анкет з'ясовано, що лише 43,5% респондентів до початку опитування усвідомлювали зміст поняття «соціальна відповідальність», 38,8% мали про нього приблизне уявлення (рис. 2.5). Серед керівників, які чітко розуміли суть соціальної відповідальності, 67,6% вважають політику соціальної відповідальності об'єктивною необхідністю для розвитку аграрного бізнесу, а 16,2% – цікавою концепцією, яка потребує поширення.

На початку анкети було розміщене лаконічне роз'яснення щодо сутності соціальної відповідальності підприємства. Респонденти мали змогу поглибити розуміння змісту цього поняття й у процесі опитування, розглядаючи окремі

питання анкети. Це дає нам можливість навести дані про погляди щодо необхідності й важливості політики соціальної відповідальності за всією сукупністю респондентів (табл. 2.8). Ці погляди вважаємо відображенням рівня культури соціальної відповідальності, яка склалася серед керівників сільськогосподарських підприємств Львівської області.

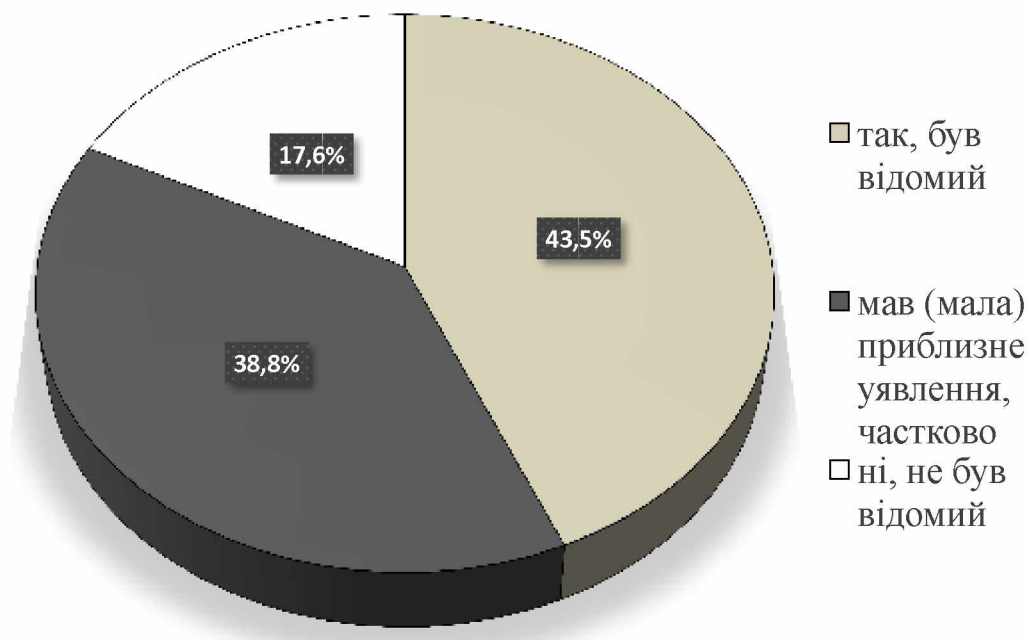


Рис. 2.5. Відповіді керівників сільськогосподарських підприємств Львівської області на питання, чи був їм раніше відомий зміст поняття «соціальна відповідальність», частка респондентів, %

Джерело: результати опитування керівників сільськогосподарських підприємств у 2025 р.

Майже половина респондентів вважають соціальну відповідальність бізнесу об'єктивною необхідністю, близько чверті – цікавою концепцією, яка заслуговує на поширення. І лише 4,7% опитаних вважають практику соціальної відповідальності не надто важливою в теперішніх умовах. З'ясовано, що найвищий рівень розуміння необхідності та важливості політики соціальної відповідальності спостерігається серед керівників сільськогосподарських підприємств, які функціонують більше 20 років та персонал яких складає більше 50 осіб (тобто за чисельністю працівників відносяться до категорії середніх і великих за розмірами суб'єктів господарювання). Вважаємо, що у цих групах респондентів (і підприємствах, які вони представляють) сформовано високий рі-

вень організаційної культури та системи цінностей для розвитку практик соціальної відповідальності. За іншими групами респондентів цей рівень оцінюємо як задовільний.

Таблиця 2.8

Сприйняття керівниками сільськогосподарських підприємств Львівської області політики соціальної відповідальності, частка респондентів, %

Група підприємств	Варіант відповіді			
	Об'єктивна необхідність для розвитку аграрного бізнесу	Цікава концепція, яка заслуговує на поширення	Не надто важлива в теперішніх умовах для українських с.-г. підприємств	Не можу визначитися
За всією сукупністю	45,9	25,9	4,7	23,5
За терміном функціонування підприємства:				
до 10 років	27,8	50,0	-	22,2
від 10 до 20 років	34,5	34,5	6,9	34,5
більше 20 років	62,3	24,1	5,3	15,8
За кількістю працівників:				
до 10	50,0	31,8	-	18,2
від 11 до 50	39,6	24,5	7,5	28,3
понад 50	70,0	20,0	-	10,0

Джерело: результати опитування керівників сільськогосподарських підприємств у 2025 р.

Однією із вирішальних умов формування соціальної відповідальності є нормативно-правова база – сукупність законодавчих, підзаконних та міжнародних нормативних актів, які визначають правові засади реалізації соціально відповідальної діяльності підприємств. Правове середовище формування соціальної відповідальності встановлює основні правила, стандарти та вимоги щодо взаємодії підприємства з навколишнім середовищем, прозорості та етики ведення бізнесу, долучення до державних і локальних соціальних ініціатив.

Аналізуючи правове середовище розвитку соціальної відповідальності підприємств, у тому числі сільськогосподарських, зазначимо, що в Україні зараз немає нормативно-правового акту, який би формував єдину правову підставу

розвитку практик соціальної відповідальності, регламентував усі аспекти її реалізації за ключовими напрямками. Базові конституційно-правові принципи соціальної відповідальності суб'єктів бізнесу закладені в Конституції України, стаття 13 якої проголошує соціальну спрямованість економіки країни та вказує, що власність не може використовуватися на шкоду людині і суспільству. Важливим для сільськогосподарських підприємств є визначення статтями 13 та 14 Конституції України землі та інших природних ресурсів об'єктом права власності Українського народу [56]. Тим самим Конституція України зобов'язує суб'єктів господарювання забезпечувати під час здійснення підприємницької діяльності раціональне використання земельних ресурсів, додержання екологічних стандартів, дотримуватись невиснажливого природокористування.

Статті 43, 44 та 45 Конституції України визначають основні засади соціальної відповідальності підприємства як працедавця, декларуючи право кожної людини на працю та її гідну оплату, а також право кожного працівника на належні, безпечні і здорові умови праці, на захист його економічних і соціальних інтересів. Зasadничі принципи бізнес-культури як елемента соціальної відповідальності бізнесу, орієнтованої на повагу до прав людини, визнання життя, здоров'я, честі, гідності й безпеки людини найвищою цінністю під час здійснення господарської діяльності окреслює стаття 3 Конституції України.

Відповідальність підприємства як суб'єкта господарювання, його права та обов'язки у відносинах із партнерами, органами влади тривалий час регламентував Господарський кодекс України. У січні 2025 року Верховна Рада України прийняла Закон України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб», у зв'язку з яким Господарський кодекс України втратив чинність. Зазначений Закон України опосередковано регулює соціальну відповідальність сільськогосподарських підприємств як юридичних осіб, котрі здійснюють господарську діяльність у межах законності, прозорості, доброчесності та з урахуванням суспільних інтересів [119]. Діяльність суб'єкта бізнесу як надійного партнера, розвиток кооперації та державно-приватного партнерства на різних

рівнях (місцевому, регіональному, галузевому, національному) регламентує Цивільний Кодекс України [159], а їхню добросовісність як платника податків – Податковий Кодекс України [111]. Кодекс законів про працю України покладає на підприємство як роботодавця обов’язок проявляти соціальну відповідальність через забезпечення гідних умов праці, гендерну та інклюзивну рівність, професійне зростання працівників, гарантування соціального захисту працівників та своєчасної гідної оплати праці. Цей документ регламентує правові відносини між підприємством-роботодавцем і працівниками [54]. Соціальна відповідальність сільськогосподарських підприємств як користувача природних ресурсів формується з урахуванням норм екологічного законодавства, серед документів якого слід виділити Земельний Кодекс України [42].

Правове середовище розвитку соціальної відповідальності бізнесу опосередковано формує низка законів України. Зокрема, Закон України «Про охорону праці» є правовою основою для створення безпечних і здорових умов праці, страхування від нещасних випадків, а Закони України «Про колективні договори та угоди», «Про соціальний діалог в Україні», «Про оплату праці» – правовою основою формування кадрової політики підприємств. Закони України «Про охорону навколишнього природного середовища», «Про охорону земель», «Про відходи» встановлюють обов’язки сільськогосподарських підприємств дотримуватися екологічних стандартів, проводити природоохоронні заходи, звітувати про вплив на довкілля. Закони України «Про захист від недобросовісної конкуренції», «Про засади запобігання та протидії корупції», «Про здійснення державних закупівель» є правовим інструментом формування бізнес-культури та етики бізнесу підприємств, у тому числі сільськогосподарських [8, с.102].

Відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» юридичні особи мають складати і подавати звіт про управління, який містить інформацію про вплив підприємства на навколишнє середовище, суспільство та дотримання корпоративної етики через зміну певних показників-індикаторів [115]. Таким чином, цей закон встановлює документ,

який дає змогу проаналізувати ефективність впровадження українським бізнесом практик соціальної відповідальності.

Закон України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» №5073-VI від 05.12.2012 року визначає правові засади для здійснення благодійних програм, що є складовою соціальної відповідальності. Як складова нормативно-правового середовища цей законодавчий акт регламентує правила і встановлює чіткі гарантії для добровільної участі бізнесу у вирішенні соціальних проблем через надання благодійної допомоги [114].

Таким чином, соціальна відповідальність бізнесу, в тому числі й сільськогосподарських підприємств, ґрунтується на широкому спектрі документів національного законодавства, які окреслюють етичні, соціальні та екологічні зобов'язання суб'єктів підприємницької діяльності. Як зазначають Г. Миськів та О. Коломієць, національні нормативні документи встановлюють необхідні рамки для відповідальної практики суб'єктів бізнесу, підкреслюючи важливість інтеграції соціальної відповідальності у стратегії їхнього розвитку [89, с. 81].

Рамковим програмним документом, який формулює та окреслює основні концептуальні підходи державної політики у сфері розвитку соціальної відповідальності бізнесу, є схвалена розпорядженням Кабінетом Міністрів України № 66-р від 24.01.2020 р Концепція реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року. Ця концепція не є безпосередньо нормативно-правовим актом. Вона закладає підґрунтя для розвитку культури добровільної відповідальності бізнесу перед суспільством, державою, працівниками і довкіллям, визначає роль та участь держави у розвитку соціальної відповідальності підприємств [121]. Визначаючи напрями стимулювання державою соціальної відповідальності бізнесу, концепція формує середовище для розвитку відповідних практик через: уніфікацію підходів до розуміння сутності соціальної відповідальності; поглиблення державно-приватного партнерства у сфері розвитку територіальних громад; удосконалення екологічного, трудового та господарського законодавства; розвиток і поглиблення програм ресурсозбереження та енергоефективності; ро-

звиток освіти, культури моральних цінностей щодо захисту довкілля, суспільства та вдосконалення бізнес-культури; впровадження механізму складання нефінансової звітності тощо [8, с.102]

Важливим елементом нормативно-методичного середовища, що створює передумови для становлення та поширення соціальної відповідальності бізнесу як важливої складової сталого розвитку економіки та суспільства, є ДСТУ ISO 26000:2019 «Настанови щодо соціальної відповідальності» [95]. Цей документ є гармонізованим національним відповідником міжнародного стандарту ISO 26000:2010, який визначає концептуальні засади, принципи і напрями реалізації соціальної відповідальності організацій незалежно від їхньої організаційно-правової форми чи сфери діяльності. ДСТУ ISO 26000:2019 має рекомендаційний характер, містить методичний інструментарій щодо добровільного впровадження принципів соціальної відповідальності у практику управління бізнесом.

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

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

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

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

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

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

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

Важливу роль у формуванні інституційного середовища розвитку соціальної відповідальності аграрного бізнесу в Україні відіграють міжнародні донорські організації: FAO, UNDP, GIZ, USAID, ЄБРР. Так, грантова програма підтримки сільськогосподарських підприємств FAO–EU, яка спрямована на інтеграцію дрібних фермерів у ланцюги поставок, удосконалення зберігання та переробки продукції, сприяє соціальній відповідальності через розвиток кооперації, наближення якості продукції до екостандартів, покращення соціальних стандартів через розвиток малого агробізнесу. Однією з цілей Програми United Nations Development Programme (UNDP) в Україні є розвиток громадянського суспільства і соціальної структури, підтримка єдності, інклюзивності та гуманоцентричності. Спільна ініціатива ЄС і Світового банку Partial Credit Guarantee Fund (PCGF) покликана забезпечувати фінансову стійкість малих сільськогосподарських підприємств, які відповідають критеріям екологічної та соціальної відповідальності.

Важливим державним інститутом, що впливає на розвиток соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств, є Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України (у 2025 році йому передані функції ліквідованих Міністерства аграрної політики та продовольства України і

Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України). Воно розробляє стратегії сталого розвитку сільського господарства, підтримує екологічні та соціальні ініціативи, популяризує політику соціального партнерства, впроваджує практику подання публічної нефінансової звітності, здійснює моніторинг дотримання сільськогосподарськими підприємствами екологічних стандартів. Державна служба України з питань праці контролює дотримання підприємствами трудових прав, що має безпосереднє відношення до соціальної відповідальності.

З ініціативи колишнього Міністерства аграрної політики та продовольства України було розроблено Стратегію розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року (схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України у листопаді 2024 року). Окремі цілі Стратегії безпосередньо стосуються розвитку соціальної відповідальності аграрного бізнесу. Так, ціль 5 присвячена екологічним аспектам соціальної відповідальності, пом'якшення наслідків змін клімату та адаптація до них, ціль 7 – соціальним аспектам розвитку сільських територій. Загалом зазначена Стратегія закладає інституційну орієнтацію на сталий розвиток аграрного бізнесу, інтегрує соціальну відповідальність сільськогосподарських підприємств у політику сталого розвитку сільських територій, фокусується на розвитку системного партнерства між бізнесом та інституційним середовищем (громадами, дорадчими службами, асоціаціями, донорами) щодо покращення економічної ефективності, екологічної безпеки та соціальної справедливості [122].

До громадських організацій, що відіграють важливу роль у забезпеченні розвитку в Україні соціальної відповідальності, відноситься вже згадуваний нами CSR Ukraine Центр «Розвиток КСВ». Значний внесок у формування та поширення соціальної відповідальності здійснює Український фонд соціальних інвестицій (УФСІ) – неприбуткова організація, діяльність якої спрямована на підтримку найуразливіших верств населення, а також на розвиток ініціатив територіальних громад і громадських об'єднань [149]. Фонд акумулює та спрямовує фінансові ресурси міжнародних донорів у соціальну сферу за кількома

пріоритетними напрямками. Серед них: сприяння модернізації системи надання соціальних послуг (розроблення проєктів нормативно-правових актів і методичних рекомендацій, що регулюють підтримку вразливих категорій населення); реконструкція та облаштування соціальних і комунальних об'єктів у сільських населених пунктах (закладів освіти, медичних амбулаторій, клубів, водопроводів, доріг); підвищення спроможності територіальних громад у вирішенні локальних проблем і залучення їх до процесу прийняття рішень. УФСІ, реалізуючи свої завдання, сприяє зміцненню місцевих громад і формуванню регіонального потенціалу для ефективної реалізації програм, спрямованих на соціальний розвиток на рівні громад.

Варто відзначити роль у середовищі розвитку соціальної відповідальності в аграрній сфері церков різних конфесій. Особливо це стосується підприємств західного та центрального регіонів, де церква та її представники є моральними авторитетами, ініціаторами соціальних ініціатив, посередниками між бізнесом і місцевою владою [85, с. 139].

Із впливом політико-правових та інституційних чинників пов'язане стимулювання та заохочення практик соціальної відповідальності. За результатами опитування керівників сільськогосподарських підприємств Львівської області, 58,8% респондентів основним стимулом для розвитку соціальної відповідальності їхнього підприємства назвали заохочення з боку держави. Поряд з тим, 48,2% респондентів зазначили, що значно стимулювала б розвиток практик соціальної відповідальності керованих ними підприємств ініціатива з боку органів місцевого самоврядування та громадських організацій.

Важливою складовою середовища формування і розвитку соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств є економічні умови. Їхній вплив на формування середовища соціальної відповідальності бізнесу є різновекторний. По-перше, будь які види соціально відповідальних практик потребують додаткових витрат, тому тільки фінансово спроможні сільськогосподарські підприємства можуть свідомо і добровільно спрямовувати частину свого прибутку на покращення екологічної безпеки, покращення умов праці праців-

ників, розвиток місцевих громад, благодійну діяльність тощо. Соціальна відповідальність за своєю суттю є вищим рівнем забезпечення потреб підприємства після досягнення ним основних економічних цілей. По-друге, соціальна відповідальність підприємства є індикатором його фінансової спроможності, прозорості ведення ним бізнесу, що стимулює інвестиційну привабливість підприємства як реципієнта фінансових ресурсів.

Чинником розвитку соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств є динаміка цін на сільськогосподарську продукцію. Зростання цих цін створює позитивні умови для підвищення економічної ефективності сільськогосподарських підприємств, накопичення ними фінансових ресурсів, які можуть бути спрямовані на фінансування практик соціальної відповідальності. І навпаки, високий рівень коливання цін на сільськогосподарську продукцію, зростання ризику зниження рівня закупівельних цін знижують фінансову спроможність та мотивацію аграрних підприємств до виконання добровільних соціальних зобов'язань.

Ціни реалізації продукції сільськогосподарськими підприємствами в Україні формуються під впливом динаміки цін на агропродовольчу продукцію на світовому ринку. Загалом до 2022 року світові ціни на сільськогосподарську продукцію характеризувались базовими показниками варіації, без різких коливань. Війна в Україні, закриття українських портів та логістичні обмеження спричинили до помітного зростання у 2022 році світових цін на зерно та на олійні культури. У наступні роки темпи зростання цін на сільськогосподарську продукцію під впливом високих врожаїв та відновлення українських експортних потоків знизились, однак самі ціни продовжували зростати [176]. Їхня динаміка свідчить про перспективність зорієнтованого на експорт українського аграрного бізнесу.

У табл. 2.9 наведені показники динаміки цін на основні види продукції, реалізованої сільськогосподарськими підприємствами України. За даними Державної служби статистики України вони з 2015 до 2023 року зросли майже утричі. Більш ніж утричі зросли ціни на зерно та насіння олійних культур, реа-

лізація яких приносить сільськогосподарським підприємствам найбільшу частку доходів. Щорічно ціни на сільськогосподарську продукцію зростали в середньому на 15%, однак у 2022-2023 роках, з початком воєнного стану, через проблеми з експортом ціни на продукцію рослинництва загалом знижувалися.

Таблиця 2.9

**Динаміка цін на основні види продукції, реалізованої
сільськогосподарськими підприємствами України**

Вид продукції	Абсолютний приріст ціни за 2014-2023 рр., грн/т	Середній річний приріст ціни, грн/т	Темп зростання ціни у 2023 р. порівняно з 2014 р., %	Середній річний темп зростання ціни, %
Культури зернові та зернобобові	3874,1	430,5	315,1	113,6
Насіння культур олійних	9009,8	1001,1	321,8	113,9
Буряк цукровий фабричний	1141,2	126,8	330,9	114,2
Картопля	3443,6	382,6	258,4	111,1
Культури овочеві	9078,8	1008,8	461,1	118,5
Культури плодові та ягідні	10102,4	1122,5	515,9	120,0
Сільськогосподарські тварини	37449,7	4161,1	338	114,5
Молоко	8646	960,7	340,9	114,6
Яйця, грн за тис. шт.	2264,7	251,6	389,5	116,3

Джерело: розраховано за даними [132]

Динаміка цін на сільськогосподарську продукцію є одним із важливих індикаторів формування економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств. Доходимо висновку, що цей елемент економічного середовища функціонування вітчизняних агровиробників є загалом сприятливий і для розвитку їхньої соціальної відповідальності.

Аналізуючи економічні умови, в яких формуються відносини соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств, відзначимо негативний

вплив високого рівня інфляції та економічної нестабільності. В умовах економічної невизначеності зростає ризикованість підприємництва, у тому числі аграрного, а високий рівень інфляції зумовлює здорожчання вартості необхідних матеріально-технічних ресурсів, збільшує собівартість виробництва продукції, знижує рівень прибутковості сільгоспвиробників. У періоди криз бізнес переорієнтовує ресурси на забезпечення операційної діяльності, скорочуючи витрати, пов'язані з реалізацією практик соціальної відповідальності, які сприймаються як другорядні.

На рис. 2.6 наведені основні макроекономічні індикатори, які характеризують економічне середовище розвитку підприємництва в Україні. На основі їх аналізу доходимо висновку, що негативні явища в економіці України тісно переплетені з політичною нестабільністю.

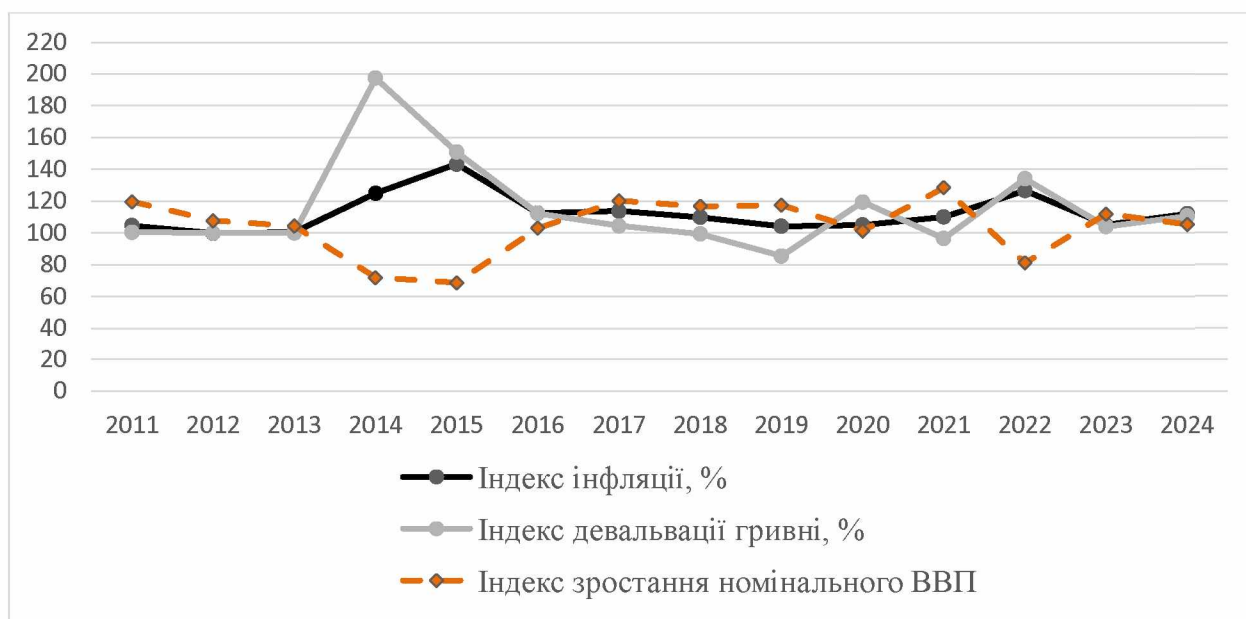


Рис. 2.6. Динаміка основних макроекономічних індексів в Україні, до минулого року, %.

Джерело: побудовано на основі даних [27].

У кризових для України 2014-2015 та 2022-2023 роках різке зниження вартості національної валюти, зниження рівня ВВП зумовили суттєве зростання індексу інфляції. Останнє окрім здорожчання вартості виробництва спричинює також зниження купівельної спроможності населення, а отже, зменшує місткість внутрішнього споживчого ринку. У цих умовах фінансові можливості

сільськогосподарських підприємств суттєво знизились, що позначилося на скороченні обсягів інвестицій у довгострокові соціально відповідальні програми та проєкти, проте не зупинило їх повністю. Соціальна відповідальність аграрного бізнесу стала більш точковою і гуманітарною, зосередженою на підтримці населення у кризових умовах.

Аналізуючи середовище розвитку соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств, слід звернути увагу й на соціальну його складову – сукупність демографічних, культурних, освітніх та суспільних чинників, які формують взаємодію сільськогосподарських підприємств із їхніми працівниками, сільськими громадами, діловими партнерами. Вплив цих чинників на розвиток соціальної відповідальності проявляється перш за все у формуванні запитів суспільства щодо практик соціальної відповідальності. Очікуваною є участь бізнесу в програмах, що передбачають підтримку сільських громад, створення робочих місць, надання соціальних послуг. Розвиток громадянського суспільства є чинником зростання суспільних очікувань щодо прозорості бізнесу. Популяризація екологічної складової збільшує запити місцевих громад щодо ощадливого використання природних ресурсів, зменшення шкідливих викидів у атмосферне повітря, збереження водних, земельних та лісових ресурсів, захист локального біорізноманіття.

З іншого боку, складна соціальна ситуація разом із низьким рівнем розвитку інфраструктури сільських територій створюють додатковий тиск на аграрний бізнес, вимагаючи від нього відповідних витрат.

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

ємства із скромнішими фінансовими можливостями організовують волонтерські центри для реалізації проєктів меншого масштабу.

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

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

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

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

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

Таким чином, зовнішнє середовище розвитку соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств формують чинники, які мають позитивний ефект – стимулятори, та стримуючі чинники, які формують бар'єри на шляху розвитку соціальної відповідальності аграрного бізнесу. Основні з них наведені в табл. 2.10, яка відображає результати PEST-аналізу зазначеного середовища.

**PEST-аналіз зовнішнього середовища розвитку соціальної
відповідальності сільськогосподарських підприємств**

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

Джерело: сформовано автором

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

дній підтримці та активному впровадженню інноваційних рішень у аграрному секторі.

Зовнішнє середовище розвитку соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств – це умови, явища та процеси, під впливом яких реалізуються практики соціальної відповідальності. Зазвичай воно генерує однакові умови розвитку соціальної відповідальності для всіх суб'єктів господарської діяльності. Проте, виходячи із внутрішніх умов окремого підприємства, дія та сила впливу зовнішніх чинників на розвиток соціальної відповідальності цього суб'єкта відрізняється.

Як йшлося вище, внутрішнє середовище розвитку соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств визначається їхнім фінансовим потенціалом, рівнем організаційної чи корпоративної культури, технологічного розвитку, стратегічними пріоритетами та управлінськими підходами. Внутрішнє середовище охоплює чинники, що залежать від діяльності конкретного сільськогосподарського підприємства і визначають його здатність реалізовувати соціально орієнтовані програми.

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

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

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

Загалом внутрішній потенціал великих сільськогосподарських підприємств щодо розвитку практик соціальної відповідальності набагато вищий порівняно з середніми і малими підприємствами (табл. 2.11). Великі підприємства володіють значними фінансовими ресурсами, розвинутою організаційною структурою, в якій присутні відділи, що опікуються відповідною діяльністю, з висококваліфікованими спеціалістами. Такі підприємства публікують нефінансову звітність, впроваджують ESG-стратегії, цілеспрямовано працюють над підвищенням власної репутації. Проте інколи соціальні програми великих сільськогосподарських підприємств орієнтовані на PR-ефект, а не на усвідомлений сталий довгостроковий розвиток.

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

Малі сільськогосподарські підприємства зазвичай максимально наближені до сільських громад, орієнтуються в їхніх соціальних запитах, проте обмежені у фінансових та кадрових ресурсах щодо впровадження практик соціальної

відповідальності. Для таких підприємств характерний брак коштів на впровадження сучасних технологій. У них відсутній системний підхід до розвитку соціальної відповідальності.

Таблиця 2.11

Характеристики внутрішнього середовища розвитку соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств залежно від їхніх розмірів

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

Джерело: сформовано автором

За результатами опитування керівників сільськогосподарських підприємств Львівської області з'ясовано, що основним бар'єром впровадження їхніми підприємствами практик соціальної відповідальності є відсутність коштів для фінансування відповідної діяльності. На цю проблему вказали більше половини (56,5%) респондентів (рис. 2.7, дод. И). Щоп'ятий опитаний вбачав проблему в неналежному нормативно-правовому регулюванні такої діяльності. Водночас слід відзначити, що доволі велика частка (29,4%) респондентів вказа-

ли, що принципових перешкод для розвитку відносин соціальної відповідальності за участю їхніх підприємств немає.

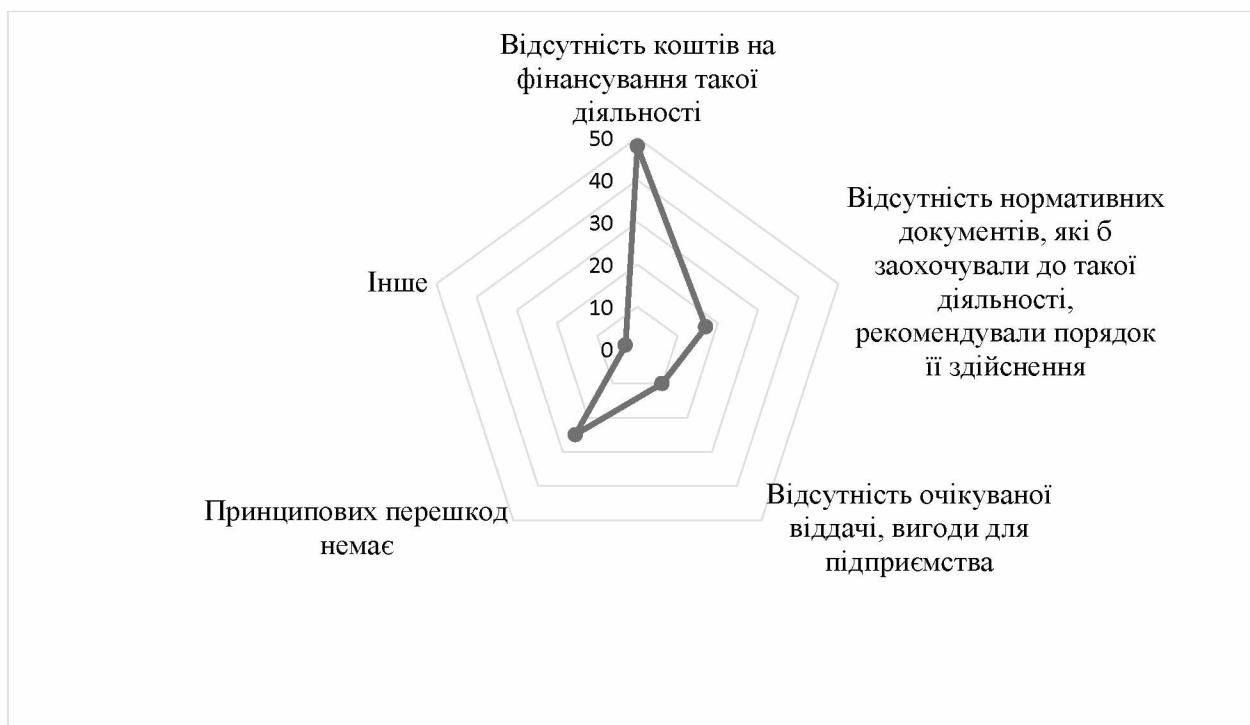


Рис. 2.7. Основні перепони впровадження практик соціальної відповідальності сільськогосподарськими підприємствами Львівської області.

Джерело: результати опитування керівників сільськогосподарських підприємств у 2025 р.

У рамках проведеного нами опитування керівникам сільськогосподарських підприємств запропонували відзначити, що могло би бути стимулом для розвитку практик соціальної відповідальності у їхньому підприємстві. Вони могли відзначити кілька варіантів відповідей. Лише 4,7% опитаних зазначили, що не бачать перспектив такої діяльності у їхньому господарстві. У той же час стимулом щодо впровадження та розвитку практик соціальної відповідальності більшість респондентів назвали заохочення з боку державних органів у вигляді податкових пільг, прояв ініціативи з боку органів місцевого самоврядування й громадських організацій (рис. 2.8, дод. І).

Наведені результати опитування керівників сільськогосподарських підприємств щодо основних перепон та стимулів для впровадження практик соціальної відповідальності їхніми господарствами відображають інформацію про внутрішнє середовище розвитку соціальної відповідальності в галузі.

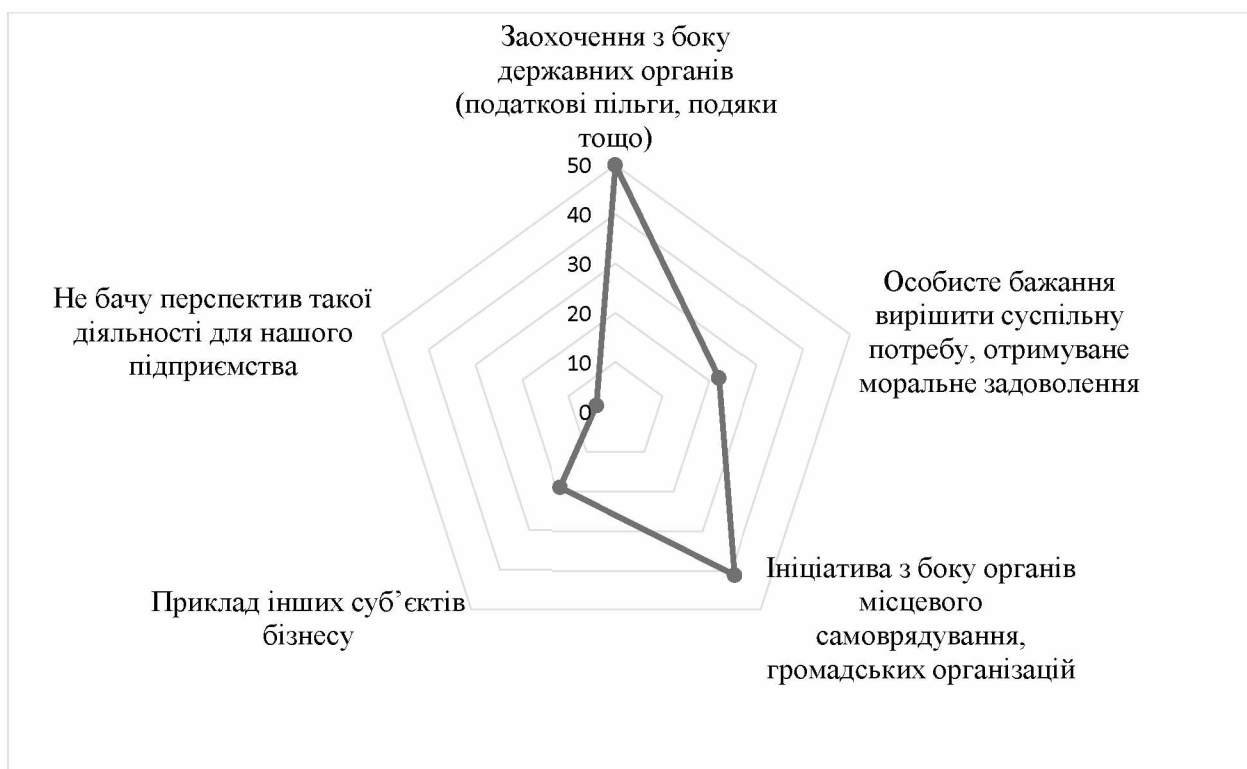


Рис. 2.8. Основні стимули для розвитку практик соціальної відповідальності в сільськогосподарських підприємствах Львівської області

Джерело: результати опитування керівників сільськогосподарських підприємств у 2025 р.

Взаємозв'язок зовнішніх і внутрішніх чинників розвитку соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств полягає в тому, що зовнішнє середовище визначає умови, надає стимули та, певною мірою, ресурси для реалізації практик соціальної відповідальності, у той час як від внутрішнього середовища залежить адаптивність підприємства до зовнішніх умов, його здатність генерувати і спрямовувати необхідні ресурси із власних джерел на досягнення цілей сталого розвитку. Узагальнення щодо дії внутрішніх і зовнішніх чинників як середовища розвитку соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств в Україні подано в табл. 2.12.

Зважаючи на суттєві відмінності в можливостях та пріоритетах сільськогосподарських підприємств залежно від їхніх розмірів, про що вели мову вище, результати SWOT-аналізу викладені в розрізі трьох груп суб'єктів господарювання – великих, середніх та малих.

Таблиця 2.12

**SWOT-аналіз середовища розвитку соціальної відповідальності
сільськогосподарських підприємств України**

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

Джерело: сформовано автором

Окремі з наведених у табл. 2.12 характеристик стосуються не тільки визначеної групи підприємств за їхніми розмірами. Наприклад, використання цифрових платформ для просування соціальних програм можуть практикувати не

лише середні за розмірами підприємства, а й малі та великі. Пріоритет при заповненні матриці SWOT-аналізу надавали тим позиціям, для яких відповідні характеристики (обставини) проявляються найпомітніше.

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

Отже, попри виклики періоду воєнного стану, середовище функціонування сільськогосподарських підприємств не тільки загалом сприяє розвитку цими підприємствами відносин соціальної відповідальності, а й стимулює їх до відповідної діяльності.

2.3. Практика застосування інструментів соціальної відповідальності в діяльності сільськогосподарських підприємств

Застосування в діяльності сільськогосподарських підприємств практик соціальної відповідальності досліджували на матеріалах, що стосуються функціонування суб'єктів аграрного бізнесу Львівської області. В області присутні всі основні категорії сільськогосподарських товаровиробників, які сформувалися в Україні.

Львівська область як регіон з високим рівнем соціально-економічного розвитку та потужний сегмент аграрного сектору економіки країни демонструє зростаючий інтерес до впровадження принципів соціально відповідального бізнесу. Для сільськогосподарських підприємств як основних юридично оформле-

них суб'єктів аграрного бізнесу в поточних умовах децентралізації та посилення ролі територіальних громад зростає актуальність формування нової моделі їхньої взаємодії з зовнішнім середовищем, яка б ґрунтувалась на засадах прозорості, партнерства та стратегічної орієнтації на довгострокову перспективу.

Реалізація практик соціальної відповідальності суб'єктами аграрного бізнесу у Львівській області має глибокі історичні витоки. Так, традиційна форма організації соціально-економічного укладу життя сільських громад Галичини передбачала елементи соціальної солідарності, взаємопідтримки та спільного вирішення важливих проблем.

Розвиток кооперативного руху на теренах Галичини, пік якого припав на період між двома світовими війнами, став не тільки основою господарської самоорганізації селян, а й виконував важливу соціальну функцію, яка проявлялася в підвищенні рівня життя селян, стимулюванні зростання освіченості сільських мешканців, підтримці культурного розвитку громад тощо. У міжвоєнний період співпраця провідних кооперативів краю – «Маслосоюзу» та «Сільського господаря» з громадськими організаціями, такими як «Просвіта», «Рідна школа», Союз Українок, Українським лікарським товариством, сприяла культурно-просвітницькій діяльності серед селян, відстоювала інтереси українського селянства перед польською владою. У результаті консолідованої діяльності сільськогосподарських кооперативів та громадських організацій у Східній Галичині було створено низку освітніх закладів аграрного спрямування, зокрема однорічну хліборобську школу товариства «Просвіта» в Милованні, школу господарського товариства «Сільський господар» у Коршеві, спеціалізовану молочарську школу «Маслосоюзу» в Стрию, агрономічні курси товариства «Сільський господар» у Янчині [48, с. 114].

У радянський період соціальна відповідальність сільськогосподарських підприємств мала чітко виражений інституційний характер. На тогочасні сільськогосподарські підприємства (колгоспи та радгоспи) покладалися вимоги щодо утримання об'єктів соціальної інфраструктури в сільській місцевості (дитячих садків, клубів, медичних установ, спортивних команд тощо). Як зазначає

М. Поленкова, діяльність колгоспів та радгоспів гарантувала мешканцям сільської місцевості довгострокову зайнятість, забезпечувала виробничу підтримку присадибного господарства, впливала на розвиток соціальної та інженерної інфраструктури [112, с. 197].

У 1990-х роках аграрний сектор Львівської області пережив глибоку трансформацію, що супроводжувалася ліквідацією колективних господарських структур. Львівщина стала одним із перших регіонів України, де пройшло розпаювання колективної власності. Відбулася фрагментація великих виробничих структур та формування дрібних фермерських господарств, які, як з'ясувалося, неспроможні були виконувати соціальні функції, покладені раніше на колгоспи. У складних економічних умовах формування ринкових відносин новоутворені господарські структури (фермерські господарства, приватні підприємства, господарські товариства) зосереджувались на досягненні позитивних економічних результатів, а їхня соціальна відповідальність проявлялася здебільшого у формі неформальної підтримки своїх працівників.

Впровадження сучасного розуміння практик соціальної відповідальності в діяльність сільськогосподарських підприємств розпочалося у 2000-х роках. Основним каталізатором розвитку соціальної відповідальності аграрного бізнесу стало залучення в сільське господарство інвесторів з інших секторів економіки та поява в економічному просторі України агрохолдингів. Керівництво та менеджмент агрохолдингів впровадили стандартизовану модель корпоративної соціальної відповідальності, запозичену з інших секторів їхньої діяльності. Такий підхід, хоч і забезпечував певний рівень соціальної підтримки, часто не враховував специфіку аграрного виробництва, особливості соціально-економічного розвитку сільських територій та місцеві потреби громад. Зокрема, поза увагою залишалися питання підтримки традиційних форм соціальної взаємодії, сприяння розвитку локальної інфраструктури та вирішення актуальних соціальних проблем сільського населення, що знижувало ефективність реалізації практик соціальної відповідальності у сільському господарстві [112, с. 197].

Вагомий внесок у розвиток практик соціальної відповідальності бізнесу зробила адміністративно-територіальна реформа в Україні. Після початку формування у 2015 році об'єднаних територіальних громад, на базі яких у 2020 році були сформовані нові територіальні громади, значно посилилось партнерство локального аграрного бізнесу з органами місцевого самоврядування. Цьому сприяло як розширення повноважень територіальних громад, так і підвищення рівня прозорості у використанні їхніх ресурсів. Сільськогосподарські підприємства в межах публічно-приватного партнерства стали долучатися до фінансування соціальних проєктів громад, на території яких вони здійснюють свою господарську діяльність (ремонт соціальних об'єктів, відновлення і підтримки інженерних споруд, покращення харчування дітей в садках та школах, підтримки культури та спорту тощо). Наприклад, компанія «Контінентал Фармерз Груп», яка функціонує в Західній Україні, у 2024 році долучилася до ремонту гімназії в селі Бабина Новокалінівської міської територіальної громади, профінансувала поточний ремонт доріг загального користування в Жовтанецькій сільській територіальній громаді, придбала музичне обладнання для народного дому села Стільсько Тростянецької сільської територіальної громади. Як зазначено на сайті компанії, фінансування соціальних проєктів здійснювалося за запитами територіальних громад [46].

Прагнення українського бізнесу увійти в європейську спільноту актуалізувало питання екологічної складової соціальної відповідальності, що стало новою віхою розвитку соціально відповідальних практик. Ці практики соціальної відповідальності проявляються у здійсненні ґрунтозахисних, протиерозійних, меліоративних, водозахисних заходів. Розвиток та популяризація органічного виробництва також мали суттєвий вплив на трансформацію практик соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств як в Україні загалом, так і у Львівській області.

Як уже зазначали, в період воєнного стану практика соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств проявляється у виконанні ними функцій забезпечення продовольчої безпеки та підтримки експортного потенці-

алу країни, наповнення місцевих та державного бюджету через вчасну сплату податків і зборів, збереження і покращення локальних екосистем, підтримки армії та внутрішньо переміщених осіб, відновлення локальних територіальних громад, у прояві гуманітарних ініціатив. Зараз більшість сільськогосподарських підприємств інтегрували в свою соціально відповідальну політику програми допомоги Збройним Силам України та відновлення економіки України [192, с. 221].

Таким чином, практика соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств Львівської області пройшла трансформацію від традиційної сільської солідарності через директивний радянський підхід до сучасної моделі сталого розвитку, заснованої на партнерстві, стратегічному управлінні та взаємній вигоді для бізнесу і громади.

Важливу інформацію про практики застосування суб'єктами аграрного бізнесу окремих інструментів соціально відповідальності отримано за результатами проведеного нами опитування керівників сільськогосподарських підприємств Львівської області. Зокрема, респондентам задали питання про те, наскільки важливими вони вважають для їхніх підприємств окремі напрямки реалізації політики соціальної відповідальності. Здійснити відповідну оцінку респондентам запропонували за шкалою в діапазоні від одного (зовсім не важливо) до 5 балів (дуже важливо). Це дало змогу визначити усереднені оцінки, отримані від респондентів, за 5-бальною шкалою (табл. 2.13).

З'ясовано, що загалом респонденти оцінили важливість зазначених у анкеті напрямів реалізації політики соціальної відповідальності доволі високими балами. Найвище керівники сільськогосподарських підприємств відзначили важливість екологічної відповідальності. Її вважають дуже важливою 74,1% респондентів. Етичне ведення бізнесу, прозорість і об'єктивність у наданні інформації є дуже важливими для 70,6% опитаних. Дещо нижчою на цьому фоні виглядає оцінка зацікавленості суб'єктів аграрного бізнесу в реалізації практик місцевих соціальних ініціатив, однак і цей напрямок соціальної відповідальності

є важливим чи дуже важливим для переважної більшості сільськогосподарських підприємств.

Таблиця 2.13

Оцінка важливості окремих напрямів реалізації практик соціальної відповідальності керівниками сільськогосподарських підприємств Львівської області

Варіанти відповідей	Врахування інтересів працівників	Відносини з бізнес-партнерами	Екологічна відповідальність	Соціальні ініціативи на місцевому рівні
Загальна оцінка за 5-бальною шкалою	4,54	4,65	4,71	4,38
Частка респондентів за окремими варіантами оцінки, %:				
1 (зовсім не важливо)	0	0	0	2,4
2	0	0	1,2	2,4
3	9,4	5,9	1,2	7,1
4	27,1	23,5	23,5	31,8
5 (дуже важливо)	63,5	70,6	74,1	56,5

Джерело: результати опитування керівників сільськогосподарських підприємств у 2025 р.

Встановлено, що оцінка важливості окремих напрямів соціальної відповідальності певною мірою залежить від розмірів сільськогосподарських підприємств, які ідентифікуються за кількістю найманих працівників (рис. 2.9).

Так, для великих підприємств, в яких працює понад 250 працівників, дуже важливим є забезпечення гідних умов праці та врахування інтересів працівників (оцінка критерію 5,0). Для керівників малих підприємств, в яких задіяно від 11 до 50 працівників, та мікропідприємств, в яких задіяно до 10 працівників, за отриманою від них інформацією, найважливішим пріоритетом реалізації соціальної відповідальності є екологічна відповідальність. Важливість цієї компоненти соціальної відповідальності керівниками малих підприємств була оцінена у 4,70 балів, мікропідприємств – у 4,77 бали. Респонденти, що представляли середні за розмірами сільськогосподарські підприємства, практично однаково оцінили важливість усіх напрямів реалізації соціальної відповідальності.

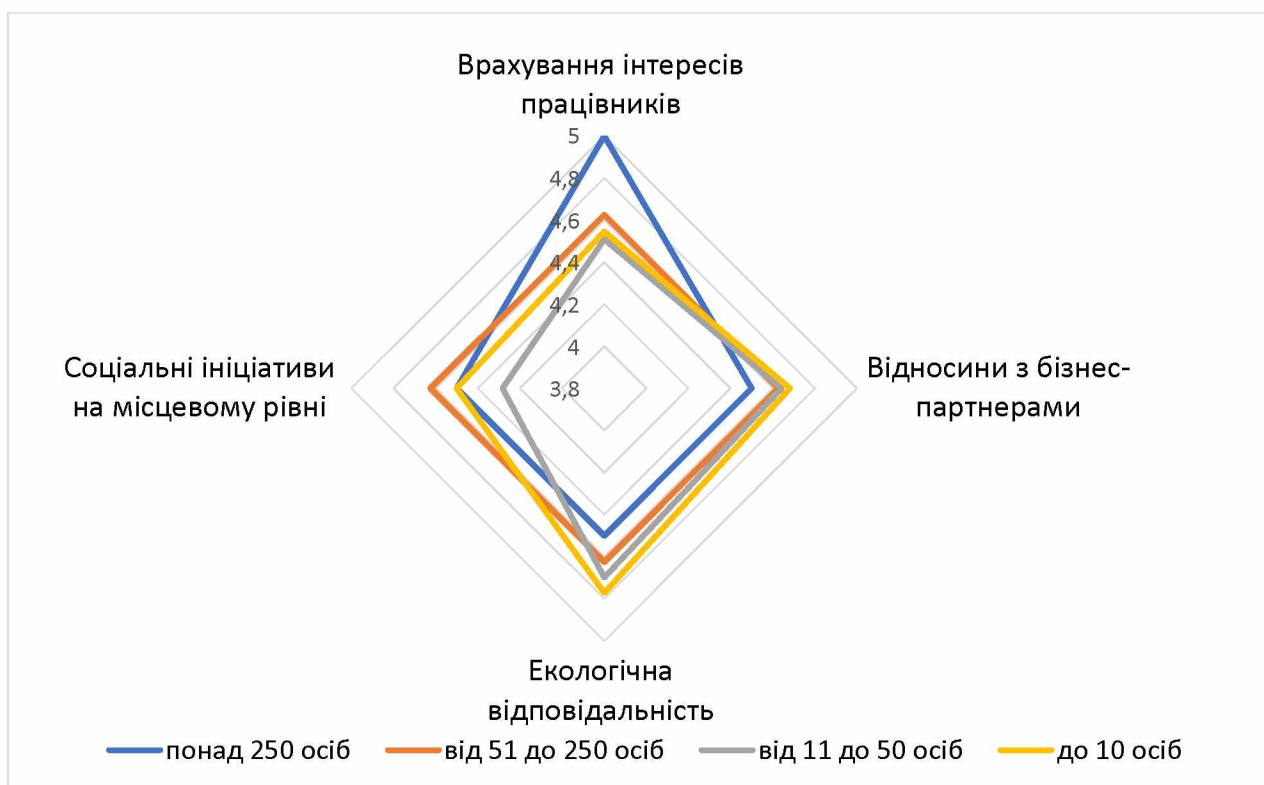


Рис. 2.9. Оцінка важливості основних напрямів соціальної відповідальності керівниками сільськогосподарських підприємств Львівської області залежно від розмірів їхніх підприємств за кількістю працівників (за 5-бальною шкалою)

Джерело: результати опитування керівників сільськогосподарських підприємств у 2025 р.

Характерно, що із збільшенням розмірів сільськогосподарських підприємств пріоритетність врахування інтересів їхніх працівників зростає, а оцінка важливості відносин з бізнес-партнерами та екологічної відповідальності, навпаки, зменшується. Натомість місцеві соціальні ініціативи є найбільш важливими є для середніх сільськогосподарських підприємств.

З'ясовували важливість для респондентів окремих напрямів реалізації практик соціальної відповідальності залежно від тривалості функціонування їхнього підприємства (табл. 2.14). Уточнимо, що всі респонденти представляли підприємства, які функціонують не менше 3 років. Серед них керівники сільськогосподарських підприємств, які функціонують більше 10 років, оцінили важливість врахування інтересів своїх працівників дещо вище порівняно з респондентами, які представляли групу підприємств із меншою тривалістю функціонування. Керівники підприємств, які функціонують більше 20 років, дещо по-

міркованіше оцінюють важливість практик соціальної відповідальності, які стосуються відносин з бізнес-партнерами та екологічної відповідальності. Загалом оцінки важливості практик соціальної відповідальності за усіма основними її напрямками є найвищими в групі підприємств, які функціонують від 10 до 20 років. З іншого боку, різниця в оцінках не надто принципова, щоби вважати термін функціонування сільськогосподарського підприємства вагомим чинником формування поглядів на засади соціальної відповідальності.

Таблиця 2.14

Оцінка важливості окремих напрямів реалізації практик соціальної відповідальності керівниками сільськогосподарських підприємств Львівської області залежно від терміну функціонування їхніх підприємств (за 5-бальною шкалою)

Напрямок політики соціальної відповідальності	Середня оцінка респондентів			
	загалом	у групах підприємств за терміном їх функціонування		
		від 3 до 10 років	від 10 до 20 років	більше 20 років
Враховування інтересів працівників	4,54	4,50	4,55	4,55
Відносини з бізнес-партнерами	4,65	4,67	4,69	4,61
Екологічна відповідальність	4,71	4,72	4,76	4,66
Соціальні ініціативи на місцевому рівні	4,38	4,28	4,52	4,32

Джерело: результати опитування керівників сільськогосподарських підприємств у 2025 р.

Для детальнішого аналізу напрямів реалізації соціальної відповідальності в рамках зазначеного вище опитування керівникам сільськогосподарських підприємств Львівської області запропонували відмітити, які практики здійснювали керовані ними підприємства як роботодавці, користувачі природних ресурсів та представники бізнес-спільноти.

Як роботодавці сільськогосподарські підприємства Львівської області в рамках соціальної відповідальності найчастіше практикували заходи з поліпшення умов праці на робочих місцях (табл. 2.15). Цей варіант відповіді відмітили у своїх відповідях 78,8% опитаних керівників. Доволі часто в цих підприєм-

ствах здійснювали виплати премій, вручення подарунків, здійснювали інші форми матеріальної підтримки своїх працівників. Варто відзначити, що більше чверті опитаних серед практик соціальної відповідальності відмітили продаж продукції та надання послуг своїм працівникам за пільговими цінами. Щотвертий респондент зазначив, що його підприємство фінансує підготовку кадрів для своїх потреб, професійний розвиток працівників, шоп'ятий – що підприємство організовує пільгове або безоплатне харчування працівників [168, с. 291].

Таблиця 2.15

Застосування сільськогосподарськими підприємствами Львівської області практик соціальної відповідальності у взаєминах зі своїми працівниками

Варіант відповіді	Кількість відповідей	Частка респондентів, %
Поліпшення умов праці	67	78,8
Виплата премій за результатами праці	35	41,2
Премії чи подарунки до свят, матеріальна підтримка з причин особистого характеру	33	38,8
Відпуск продукції підприємства, надання послуг своїм працівникам за пільговими цінами	24	28,2
Фінансування підготовки кадрів, професійного розвитку працівників	22	25,9
Організація харчування за пільговими цінами чи безкоштовно	17	20,0
Інше	1	1,2
Нічого з переліченого	3	3,5

Джерело: результати опитування керівників сільськогосподарських підприємств у 2025 р.

Зазначимо, що застосування практик соціальної відповідальності сільськогосподарськими підприємствами Львівської області як роботодавцями суттєво диференціюється в залежності від кількості зайнятих у них працівників (рис. 2.10). Наприклад, серед опитаних керівників сільськогосподарських підприємств, в яких налічувалося понад 50 працівників, про виплату премій за результатами праці повідомили 70% опитуваних (у т. ч. всі керівники підприємств із кількістю працівників понад 250 осіб). Із числа керівників підприємств, де було зайнято від 11 до 50 працівників, про таку практику повідомили 43,4 % опита-

них. На мікропідприємствах, де було зайнято до 10 працівників, преміювання за результатами праці застосовували лише у 22,7% суб'єктів господарювання. Отже, із збільшенням кількості працівників сільськогосподарські підприємства більш відповідально ставляться до матеріального стимулювання персоналу.

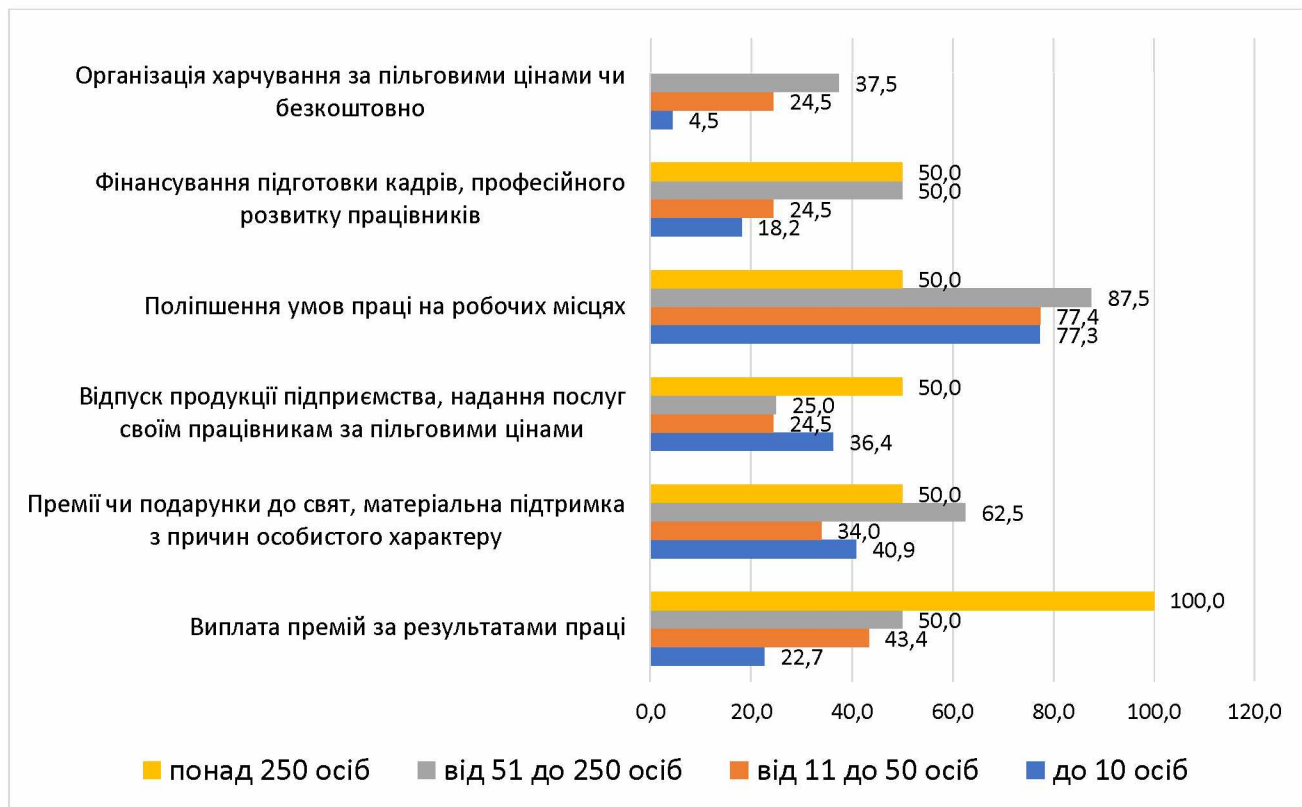


Рис. 2.10. Застосування практик соціальної відповідальності сільськогосподарськими підприємствами Львівської області як роботодавцями залежно від кількості їхніх працівників, частка респондентів, %

Джерело: результати опитування керівників сільськогосподарських підприємств у 2025 р.

Великі сільськогосподарські підприємства з урахуванням їхніх фінансових ресурсів мають більші можливості для преміювання та інших форм матеріальної підтримки своїх працівників. Керівники малих сільськогосподарських підприємств, в яких зайнято до 50 осіб, основним інструментом реалізації соціальної відповідальності як роботодавці відзначили покращення умов праці на робочих місцях.

Ведучи мову про реалізацію політики соціальної відповідальності у взаєминах із персоналом, відмітимо, що для сільськогосподарських підприємств вона перш за все проявляється у формалізації трудових відносин, тобто у забез-

печенні офіційного працевлаштування. Можливості реалізації цієї практики також залежать від розміру сільськогосподарського підприємства. Так, для малих сільськогосподарських підприємств є характерним поєднання формальної та неформальної зайнятості, яка проявляється в різниці статусу зайнятих і найманих працівників. Середні та великі сільськогосподарські підприємства здійснюють офіційне працевлаштування персоналу, що гарантує працівникам певний правовий захист та базовий соціальний пакет (надання відпустки, виплату лікарняних, захист при виробничих травмах та шкідливих умовах праці тощо).

Важливим елементом соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств є рівень та своєчасність виплати заробітної плати. Як було відзначено в п. 2.1, попри відносно високі темпи зростання, рівень заробітної плати в сільськогосподарських підприємствах залишається нижчим за середній по економіці країни та залежить від розмірів суб'єктів господарювання. Для малих сільськогосподарських підприємств характерна гнучка, проте нестабільна оплата праці, яка залежить від поточних результатів сільськогосподарського виробництва (наприклад, урожайності культур) та сезону. Натомість для середніх підприємств характерні стабільні оклади і премії за результатами праці. Великі сільськогосподарські підприємства практикують високий рівень оплати праці, а також бонуси, премії та інші корпоративні програми мотивації.

Результатами опитування підтверджується, що великі та середні підприємства часто застосовують практику фінансування підготовки кадрів та професійного розвитку своїх працівників. Наприклад, на своїх офіційних сайтах у розділі вакансії такі аграрні підприємства регіону, як ПП «Західний Буг», «Контінентал Фармерз Груп», ТзОВ «Самбірська птахофабрика» пропонують можливість підвищення кваліфікації, участі в закордонних семінарах, мовні та професійні курси, внутрішні тренінги тощо [12; 123; 127]. Середні за розмірами сільськогосподарські підприємства проводять внутрішні курси для працівників, практикують їхню участь у локальних тренінгах. Для малих підприємств підвищення кваліфікації та навчання персоналу відбувається у формі «учнівства» в більш досвідчених працівників.

Важливим напрямом реалізації соціальної відповідальності бізнесу в сільському господарстві є заходи, спрямовані на раціональне використання земельних, водних, лісових ресурсів, збереження біорізноманіття відповідно до принципів сталого розвитку. Тобто, йдеться про екологічну відповідальність сільськогосподарських підприємств.

Опитування керівників сільськогосподарських підприємств Львівської області щодо застосування практик соціальної відповідальності як користувачів природних ресурсів засвідчило, що найчастіше серед таких практик агровиробники застосовують профілактичні заходи з недопущення забруднення довкілля, загроз для флори і фауни в результаті господарської діяльності (табл. 2.16). Про застосування цього інструменту реалізації соціальної відповідальності у сфері сталого природокористування повідомили понад половина респондентів. Це вказує на усвідомлення суб'єктами аграрного бізнесу необхідності мінімізувати ризики, пов'язані з забрудненням навколишнього середовища, дотримуватися вимог екологічного законодавства.

Таблиця 2.16

Застосування сільськогосподарськими підприємствами Львівської області практик соціальної відповідальності як користувача природних ресурсів

Варіант відповіді	Кількість відповідей	Частка респондентів, %
Профілактичні заходи з недопущення забруднення довкілля, загроз для флори і фауни в результаті господарської діяльності	51	51,0
Реалізація заходів з відновлення земельних ресурсів	33	38,8
Інформування громадськості (зокрема власників земельних часток) про екологічні наслідки своєї діяльності	26	30,6
Використання альтернативних поновлюваних джерел енергії (сонячної енергії, біогазу та інших видів біопалива тощо)	17	20,0
Нічого з переліченого	8	9,4

Джерело: результати опитування керівників сільськогосподарських підприємств у 2025 р.

Більше третини респондентів зазначили, що їхні підприємства реалізують заходи з відновлення земельних ресурсів. Загалом агровиробники усвідомлюють важливість збереження характеристик земельних угідь, однак за результатами опитування не можна стверджувати, що їхня активність у цьому плані є достатньою.

Інформують громадськість, у тому числі власників земельних часток про екологічні наслідки своєї діяльності менше третини сільськогосподарських товаровиробників. Це порівняно невисокий показник, який пояснюється низьким рівнем обізнаності власників і фахівців сільськогосподарських підприємств щодо сучасних комунікаційних інструментів корпоративної соціальної відповідальності. Той факт, що екологічна інформація часто не доводиться до відома громад чи власників земельних паїв, обмежує довіру до аграрного бізнесу в очах місцевих мешканців.

Практика використання альтернативних джерел енергії реалізується лише кожним п'ятим підприємством, керівники яких приймали участь в опитуванні. Такий низький рівень використання цього інструменту реалізації політики соціальної відповідальності зумовлений, перш за все, високою капіталомісткістю впровадження відновлюваної енергетики та браком коштів на реалізацію відповідних проєктів у більшості підприємств. Застосування альтернативних джерел енергії вимагає крім значних інвестицій у технологічну інфраструктуру (сонячні електростанції, виробництво біопалива тощо) ще й складних технологічних рішень, які доступні далеко не всім аграрним підприємствам.

Зазначимо також, що 9,4% опитаних керівників сільськогосподарських підприємств Львівської області заявили про відсутність будь-яких екологічних практик. Цей факт вказує на наявність значної групи агровиробників, які досі орієнтуються виключно на короткострокові економічні цілі, ігноруючи вимоги екологічної відповідальності.

На реалізацію екологічних практик сільськогосподарськими підприємствами також суттєвий вплив справляє розмір суб'єкта господарювання (рис. 2.11). Від останнього залежить формування бюджету відповідних заходів, орга-

нізаційна спроможність їх реалізувати, доступ до технологій, а також рівень суспільного контролю за результатами впливу агровиробника на довкілля. Водночас зазначимо, що екологічна відповідальність є актуальна для всіх суб'єктів аграрного виробництва, незалежно від їхніх розмірів, адже й найменші з них своїми діями можуть завдати шкоди довкіллю на локальному рівні.



Рис. 2.11. Застосування екологічних практик соціальної відповідальності сільськогосподарськими підприємствами Львівської області залежно від кількості їхніх працівників, частка респондентів, %

Джерело: результати опитування керівників сільськогосподарських підприємств у 2025 р.

Окрім кількості реалізованих практик профілактика забруднення довкілля, попередження загроз для флори і фауни в різних за розмірами сільськогосподарських підприємствах відрізняється своїм якісним наповненням. Так, для малих сільськогосподарських підприємств характерним є фокусування на простих, дешевих заходах з екологічного захисту, таких як використання буферних смуг, компостування органічних решток, дотримання сівозмін, регулювання внесення пестицидів і добрив. Профілактика природоохоронних заходів середніх підприємств має більш системний характер. Вона передбачає вдосконалення системи зберігання засобів захисту рослин і мінеральних добрив, викорис-

тання локальних очисних споруд, впровадження формальних інструктажів щодо захисту довкілля, реєстрацію виробничих операцій, які можуть мати негативний екологічний вплив. Для великих сільськогосподарських підприємств профілактика забруднення довкілля передбачає використання інтегрованих систем моніторингу ґрунту, води і повітря, встановлення біогазових комплексів для переробки відходів, застосування сучасних агрономічних та технологічних рішень щодо уникнення ерозії ґрунту, оптимального внесення агрохімікатів та ін.

Для малих підприємств реалізація заходів з відновлення земельних ресурсів тяжіє до традиційних підходів, які стосуються дотримання та покращення сівозмін, використання сидератів і органічних добрив. Із зростанням виробничих та фінансових потужностей сільськогосподарські підприємства впроваджують технології точкового землеробства, використовують технології мінімального обробітку ґрунту. Реалізація практики сталого землекористування для великих сільськогосподарських підприємств здійснюється через масштабні проєкти рекультивації земель, впровадження систем моніторингу ґрунтів, які вони здійснюють у співпраці з науковими установами.

За результатами опитування, великі підприємства порівняно з меншими за розмірами суб'єктами господарювання частіше застосовують практику використання альтернативних поновлюваних джерел енергії. Через високу вартість інвестицій у «зелену» енергетику та скромніші власні фінансові можливості малі підприємства здебільшого використовують сонячні панелі для локальних потреб, застосовують твердопаливні котли на органічних відходах. Середні за розмірами підприємства практикують встановлення невеликих сонячних електростанцій та біогазових установок, залучаючи для фінансування гранти чи кошти державних програм. Великі аграрні підприємства проявляють інтерес до інвестицій у будівництво біоенергетичних комплексів та сонячних електростанцій для покриття частини виробничих потреб.

Важливим напрямом реалізації політики соціальної відповідальності для сільськогосподарських підприємств є їхня активність як представника бізнес-спільноти. Як свідчать результати проведеного опитування (табл. 2.17), найпо-

ширенішим інструментом цього вектору соціальної відповідальності є благодійницька та волонтерська діяльність, яку здійснювали 65,9% опитаних підприємств. Поширення цієї практики соціальної відповідальності зумовлене викликами воєнного стану та прагненням аграрного бізнесу підтримувати українську армію і територіальну оборону, реагувати на актуальні соціальні запити, підтримувати найбільш уразливі групи населення та сприяти задоволенню першочергових потреб місцевих громад.

Таблиця 2.17

Застосування сільськогосподарськими підприємствами Львівської області практик соціальної відповідальності як представника бізнес-спільноти

Варіант відповіді	Кількість відповідей	Частка респондентів, %
Благодійницька (волонтерська) діяльність	56	65,9
Відмова від контактів з суб'єктами із сумнівною діловою репутацією	41	48,2
Підтримка соціальної інфраструктури, спортивних та мистецьких колективів	36	42,4
Нічого з переліченого	8	9,4

Джерело: результати опитування керівників сільськогосподарських підприємств у 2025 р.

Важливим для агровиробників напрямом соціально відповідальної поведінки є відмова від співпраці з суб'єктами, які мають сумнівну ділову репутацію, про що повідомили 48,2% респондентів. Такий підхід відображає орієнтацію сільськогосподарських підприємств на дотримання принципів бізнес-етики, формування прозорого бізнес-середовища та мінімізацію ризиків, пов'язаних із недобросовісними контрагентами. Вагомою є практика підтримки розвитку соціальної інфраструктури на локальному рівні, а також спортивних і мистецьких колективів, про що зазначили 42,4% опитаних керівників сільськогосподарських підприємств. Це свідчить про усвідомлення їхніх власників та менеджменту важливості розвитку людського та культурного потенціалу сільських територій, що є запорукою соціальної стійкості та згуртованості сільських громад.

Поміж те, приблизно десята частина опитаних керівників сільськогосподарських підприємств визнали, що не здійснюють жодної з перелічених практик соціальної відповідальності як представники бізнес-спільноти. Відсутність практик взаємодії з місцевими громадами, благодійності, недооцінкою важливості дотримання етичного кодексу підприємця, з одного боку, зумовлена обмеженістю фінансових та організаційних можливостей низки сільськогосподарських підприємств, а з іншого – низьким рівнем усвідомленням стратегічних переваг корпоративної соціальної відповідальності.

Характерно, що благодійницькою діяльністю і волонтерством займаються всі опитані сільськогосподарські підприємства, які позиціонуються як великі, та майже всі підприємства із кількістю працівників від 50 до 250 осіб. Однак, за повідомленням респондентів, серед суб'єктів господарювання з чисельністю працівників до 10 осіб благодійництво практикують менше половини підприємств (рис. 2.12).

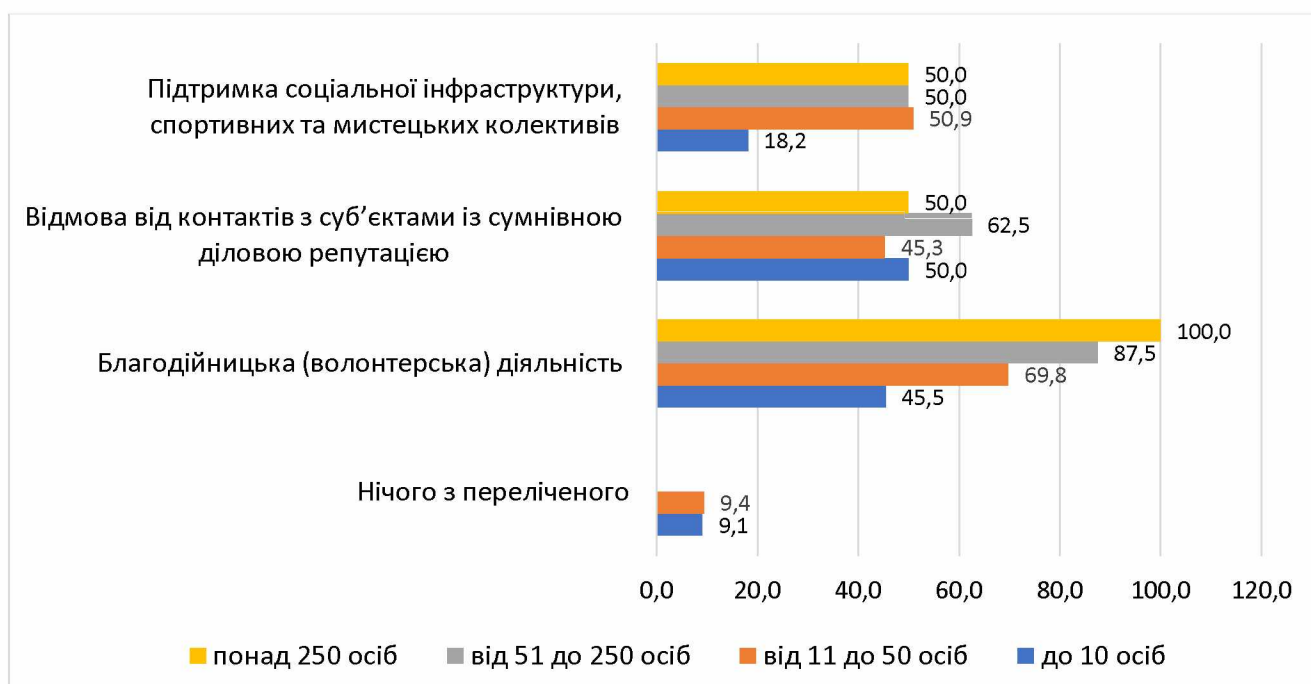


Рис. 2.12. Застосування практик соціальної відповідальності сільськогосподарськими підприємствами Львівської області як представниками бізнес-спільноти залежно від кількості їхніх працівників, частка респондентів, %

Джерело: результати опитування керівників сільськогосподарських підприємств у 2025 р.

Очевидно, що практика благодійності та волонтерства в рамках реалізації соціальної відповідальності різняться за формою та організаційними особливостями залежно від розмірів сільськогосподарських підприємств, масштабів бізнесу. Так, для малих підприємств благодійництво зводиться до прямої допомоги жителів села, надання продукції для потреб армії чи місцевих громадських заходів. Для соціальної діяльності цих підприємств характерний високий рівень персоналізованості та тісний зв'язок із локальною спільнотою. Однак представники малого аграрного бізнесу через обмеженість ресурсів не можуть долучатися до масштабних соціальних проєктів.

Зі збільшенням масштабів бізнесу зростають фінансові можливості підприємств щодо реалізації благодійних проєктів. Благодійна діяльність та волонтерство набувають системний характер та спрямовані на фінансову підтримку місцевих культурних і спортивних колективів, допомогу школам і амбулаторіям, локальні інвестиції в розвиток сільських громад.

Благодійна діяльність великих сільськогосподарських підприємств здійснюється в рамках стратегії розвитку їх корпоративної соціальної відповідальності, має системний характер та значний бюджет. Представники великого аграрного бізнесу виділяють значні кошти на допомогу армії. Так, у звіті «Контінентал Фармерз Груп» із корпоративної соціально відповідальності за 2024 рік зазначено, що від початку повномасштабного вторгнення компанія спрямувала 154 млн грн на допомогу армії, за рахунок яких було куплено автомобілі, тактичне спорядження, пальне, дрони, тепловізори, засоби індивідуального захисту, а також запчастини, будівельні матеріали тощо [46]. ТЗОВ «Галичина Захід» надає фінансову допомогу волонтерським організаціям: фінансує купівлю матеріалів для плетіння маскувальних сіток, долучається до купівлі техніки та обладнання для військових підрозділів [17].

Наведені на рис. 2.12 дані вказують на те, що практика відмови від співпраці з суб'єктами, які мають сумнівну ділову репутацію, найбільш популярна серед середніх за розміром трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств. Цей вид практики реалізації соціальної відповідальності сільськогос-

подарських підприємств є елементом відповідальної комерційної поведінки, яка включає етичність, прозорість і прагнення мінімізувати ризики підприємницької діяльності. Реалізація сільськогосподарськими підприємствами цього виду соціально відповідальної політики зміцнює їх репутацію серед бізнес-спільноти та локальних громад. Для більшості сільськогосподарських підприємств Львівської області відмова від співпраці з суб'єктами, що мають сумнівну ділову репутацію, має неформальний та інтуїтивний характер, виходячи з особистого досвіду керівників, відгуків сусідів чи інших учасників локальної громади. Великі агрохолдинги мають спеціальні служби комплаєнсу та корпоративної етики або юридичні відділи, які здійснюють перевірку контрагентів, оцінюють ризики і відстежують їхню ділову репутацію. За рекомендаціями цих відділів за потреби реалізується практика відмови від недобросовісного партнерства [62].

За допомогою проведеного нами опитування керівників сільськогосподарських підприємств Львівської області з'ясовували економічні вигоди від застосування цими підприємствами практик соціальної відповідальності. Отримані результати (табл. 2.18) дають змогу оцінити результативність окремих інструментів економічного стимулювання формування соціальної відповідальності в сільськогосподарських підприємствах.

Таблиця 2.18

Вигоди, що їх отримували сільськогосподарські підприємства Львівської області від застосування практик соціальної відповідальності

Варіант відповіді	Кількість відповідей	Частка респондентів, %
Підвищення репутації	49	57,6
Зміцнення (продовження) відносин оренди земельних паїв	36	42,4
Підвищення лояльності працівників	34	40,0
Залучення додаткових партнерів, клієнтів	23	27,1
Оптимізація витрат	15	17,6
Зниження підприємницьких ризиків	10	11,8
Не отримували вигод / важко відповісти	16	18,8

Джерело: результати опитування керівників сільськогосподарських підприємств у 2025 р.

Респонденти мали змогу відзначити кілька варіантів відповідей. Найпоширенішим варіантом вигод від застосування практик соціальної відповідальності є, на їхню думку, підвищення репутації суб'єкта господарювання. Для аграрних підприємств актуальним є укладання та продовження договорів оренди земельних паїв, і застосування практик соціальної відповідальності, на думку респондентів, сприяє у вирішенні цього питання. Лише 40% опитуваних відзначили як позитивний результат підвищення лояльності своїх працівників, що, вважаємо, вказує на недостатню ефективність політики соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств як роботодавців. Серед респондентів майже щоп'ятій зазначив, що його підприємство не отримувало вигод від реалізації політики соціальної відповідальності чи не зміг їх ідентифікувати.

Таким чином, спостерігаємо диференційований підхід у застосуванні основних інструментів практик соціальної відповідальності залежно від розмірів сільськогосподарських підприємств та наявності в них фінансових ресурсів. Великі сільськогосподарські підприємства зазвичай впроваджують комплексні програми соціальної відповідальності, розробляють стратегію соціальної відповідальності та публікують політику соціальної відповідальності на своїх інформаційних ресурсах. Соціальна відповідальність малих та середніх сільськогосподарських підприємств характеризується нижчим рівнем системності, високим рівнем локалізації, фрагментарністю та ситуативністю, проте загалом їхній внесок у розвиток локальних ініціатив, волонтерську діяльність і підтримку соціально вразливих груп є доволі вагомим.

Висновки до розділу 2

1. Сільськогосподарські підприємства є сектором національної економіки, який упродовж останніх років демонстрував високі темпи розвитку. У 2024 році на них припадало 71,0% від загального обсягу продукції сільського господарства (обчисленої в постійних цінах), виробленої в Україні, і в динаміці цей показ-

ник зростає. Це свідчить про винятково важливу роль сільськогосподарських підприємств у забезпеченні продовольчої безпеки країни. Вагома соціально-економічна роль сільськогосподарських підприємств проявляється у зростанні частки доходів від експорту агропродовольчої продукції в загальному обсязі експорту товарів підприємствами України, яка у 2024 році становила 59,1%. Соціальна роль сільськогосподарських підприємств проявляється й у тому, що вони є важливим фіскальним донором при формуванні бюджетів багатьох територіальних громад. Загалом в Україні сформований ефективний механізм функціонування сільськогосподарських підприємств, які володіють значним запасом міцності, здатні нарощувати виробництво навіть у вкрай складних соціально-економічних умовах.

2. Суттєве зростання обсягу доходів та чистого прибутку сільськогосподарських підприємств у 2023-2024 роках, яке відновилося після їхнього падіння у 2022 році, високі показники рентабельності цих підприємств порівняно з середніми даними за всіма видами економічної діяльності свідчить про наявність у суб'єктів аграрного бізнесу певного фінансового потенціалу, який дає їм змогу виділяти кошти на впровадження практик соціальної відповідальності. Відносно високі показники економічної ефективності функціонування малих сільськогосподарських підприємств свідчать, що й вони мають певну можливість брати участь у реалізації соціальних проєктів, хоча спроможні виділяти для цього значно менше коштів, аніж середні та великі суб'єкти господарювання.

3. За критерієм рівня оплати праці малі сільськогосподарські підприємства не забезпечують своїм працівникам достатнього соціального захисту. Це негативно характеризує соціальні аспекти функціонування цих підприємств як роботодавців. Проблемою є низький рівень укладання колективних договорів між представниками адміністрації та трудових колективів у сільськогосподарських підприємствах, що відображає нерозвиненість інституту колективного договірної регулювання трудових відносин у галузі.

4. Зовнішнє середовище розвитку соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств характеризується поєднанням значного потенціалу

для впровадження відповідних практик і низки викликів. Позитивними передумовами розвитку відносин соціальної відповідальності є зростаючий суспільний запит на соціально відповідальний бізнес, стимулюючий вплив міжнародних інституцій, значимість якого посилюється високим експортним потенціалом аграрного сектору економіки України. Запит на кваліфікованих фахівців для впровадження інноваційних технологій стимулює впровадження соціальних практик сільськогосподарських підприємств як роботодавців. Обставини, що гальмують впровадження соціальної відповідальності, пов'язані з військовою агресією та викликаними нею політичною нестабільністю, економічними ризиками, а також з недоліками в інституційному забезпеченні розвитку відносин соціальної відповідальності, технологічними розривами між великими і малими агровиробниками.

5. Важливим чинником формування внутрішнього середовища розвитку соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств є розмір суб'єкта господарювання. Великі підприємства володіють значними фінансовими ресурсами, в їхній організаційній структурі присутні відділи, висококваліфіковані фахівці, які опікуються відповідною діяльністю. Малі підприємства обмежені у фінансових та кадрових ресурсах для впровадження практик соціальної відповідальності. У них здебільшого відсутній системний підхід до розвитку відповідної діяльності. Їхні практики соціальної відповідальності характеризуються фрагментарністю і ситуаційністю. Малі агровиробники мають змогу поширювати соціальні практики через участь у кооперації, заповнювати інформаційні та компетентісні прогалини використанням навчальних практик, послуг дорадників.

6. Для з'ясування особливостей реалізації суб'єктами аграрного бізнесу політики соціальної відповідальності проведено опитування керівників сільськогосподарських підприємств Львівської області. Отримані відповіді від 85 респондентів, які представляли різних за розмірами суб'єктів господарювання. Результати опитування свідчать, що значна частка менеджерів цих підприємств недостатньо обізнані зі змістом концепції соціальної відповідальності. Та вони

загалом дуже високо оцінили важливість основних напрямів реалізації політики соціальної відповідальності для їхніх підприємств, які стосуються: врахування інтересів працівників, відносин з бізнес-партнерами, екологічної відповідальності, соціальних ініціатив на місцевому рівні. З'ясовано, що практично всі підприємства застосовували кілька варіантів практик соціальної відповідальності.

7. Респонденти, що взяли участь в опитуванні, вказали економічні вигоди для їхніх підприємств від застосування практик соціальної відповідальності. Найчастіше ці вигоди керівники сільськогосподарських підприємств пов'язують з підвищенням репутації суб'єктів господарювання, що серед іншого дає змогу залучати додаткових партнерів по бізнесу. Застосування практик соціальної відповідальності сприяє агровиробникам у вирішенні питання укладання договорів оренди земельних паїв, певною мірою сприяє підвищенню лояльності працівників підприємств. Водночас майже щоп'ятий респондент зазначив, що його підприємство не отримувало вигод від реалізації політики соціальної відповідальності або не зміг їх ідентифікувати.

8. Майже 30% опитаних представників менеджменту сільськогосподарських підприємств вказали, не вбачають принципових перешкод для впровадження практик соціальної відповідальності. Більшість респондентів зазначили, що гальмує впровадження таких практик брак коштів для фінансування відповідної діяльності. Перспективи розвитку політики соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств, на думку респондентів, залежатимуть від інституційних ініціатив з боку органів державної влади, місцевого самоврядування.

Основні наукові результати, що подані у другому розділі дисертації, опубліковані автором у працях [72, 168, 169].

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ СТИМУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Інструментарій економічного стимулювання ведення сільсько-господарськими підприємствами соціально відповідального бізнесу

Економічні стимули відіграють ключову роль у системі регулювання господарської діяльності на різних організаційних рівнях. Ця роль полягає у створенні комплексного інституційно-економічного середовища, яке забезпечує поєднання приватних інтересів підприємств із потребами їхніх партнерів та суспільними потребами, що, у свою чергу, зумовлює гармонізацію економічної ефективності та соціальної орієнтації бізнесу.

В економічній теорії стимули розглядають як багатовимірну категорію, що охоплює короткострокові регуляторні заходи з довгостроковими закономірностями розвитку економічних систем. У межах неокласичної концепції вони забезпечують досягнення рівноваги між витратами та вигодами, формуючи передумови для оптимального використання обмежених ресурсів і підвищення ефективності діяльності. Згідно з положеннями П. Самуельсона та В. Нордгауза, стимули виступають чинниками, які визначають поведінку економічних суб'єктів у напрямі максимізації корисності та прибутковості [168]. Економічні стимули, спрямовуючи суб'єктів господарювання на пошук шляхів оптимізації витрат та зростання доходів, забезпечують не лише досягнення позитивних фінансових результатів, а й створюють підґрунтя для формування довгострокових стратегій розвитку, що поєднують економічну результативність із потребами суспільства.

Інституційний підхід до розгляду сутності економічних стимулів акцентує увагу на ролі формальних і неформальних інституційних обмежень, які визначають траєкторію економічної поведінки. На відміну від неокласичного під-

ходу, що зосереджує увагу на балансі витрат і вигод, інституційна парадигма виходить із необхідності формування стійкого нормативно-правового та соціокультурного середовища, в якому стимули набувають дієвості. Відомі економісти Д. Аджемоглу і Дж. Робінсон доводять, що економічне зростання і конкурентоспроможність підприємств прямо залежать від інституційної впорядкованості, рівня правової визначеності, прозорості регуляторних механізмів і суспільної довіри [2]. Це забезпечує стійкість господарських відносин і створює умови для довгострокового інвестування та соціально відповідальної поведінки бізнесу. Інституційна парадигма не лише структурує економічні стимули, але й перетворює їх на ключові регулятори взаємодії між державою, бізнесом і місцевими громадами.

Поведінкова парадигма економічних стимулів акцентує увагу на впливі психологічних, соціокультурних та когнітивних чинників на процес прийняття рішень. Вона пропонує інтерпретувати стимули не лише як зовнішні чинники економічного вибору, а й як багатовимірні інструменти управління очікуваннями, поведінковими реакціями та рівнем соціальної довіри. Поведінкова економіка аграрного сектору розширює розуміння специфіки мотивації власників і менеджерів сільськогосподарських підприємств, працівників цих підприємств і сільських громад. Економічні стимули тут мають не лише матеріальний вимір, але й соціально-психологічну складову: вони формують почуття причетності до суспільно важливих завдань, підвищують довіру до інституцій та сприяють збереженню соціальної згуртованості. Це особливо актуально в умовах воєнних викликів, екологічної невизначеності та зростання соціальної напруги в сільських регіонах. Використання поведінкових підходів дає змогу розробляти гнучкі та адаптивні механізми стимулювання, які враховують цінності, емоції та культурні особливості сільських громад. Завдяки цьому аграрні підприємства можуть ефективніше інтегрувати економічні та соціальні цілі, що сприяє формуванню стратегії сталого розвитку і підвищує конкурентоспроможність галузі на національному й глобальному рівнях.

Узагальнення теоретичних підходів до розуміння сутності економічних стимулів дає підстави для висновку, що вони становлять складний багатовимірний інструмент, здатний забезпечувати ефективність господарської діяльності та соціальну спрямованість розвитку. Нео класична парадигма акцентує увагу на раціональності та оптимізації співвідношення «витрати-вигоди», інституційна – на визначальній ролі формальних і неформальних правил у формуванні стимулюючого середовища, поведінкова – на впливі когнітивних і соціально-психологічних факторів на прийняття рішень (рис. 3.1). Їхній синтез створює методологічне підґрунтя для розробки комплексних механізмів стимулювання, здатних поєднувати економічну ефективність, інституційну сталість і соціальну адаптивність.

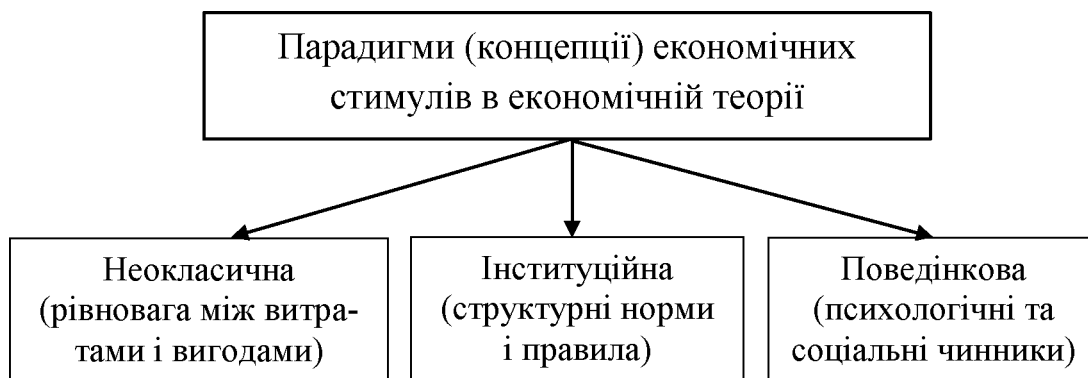


Рис. 3.1. Відображення концепцій економічних стимулів в економічній теорії

Джерело: узагальнення автора

Міжнародна практика суттєво розширює теоретико-методологічне бачення економічних стимулів, де вони розглядаються крізь призму не лише фінансових чи виробничих результатів, але й екологічних та інституційних детермінант. Проведені дослідження Д. Лаборде та ін. демонструють, що глобальна система субсидій формує тривалі структурні зміни в аграрному секторі, включно з екологічними зовнішніми впливами. За результатами своїх досліджень вчені дійшли висновку, що саме характер стимулів, а не лише їхній обсяг, визначає вектори розвитку аграрних систем, зокрема поширення «зелених» практик, орієнтованих на збереження ресурсів. Такий підхід передбачає інтеграцію екологічних критеріїв у формування економічних стимулів [184].

Економічні стимули все частіше розглядають крізь призму їхніх інституційних та мережевих вимірів, які визначають рівень результативності в сільському господарстві. Зокрема, дослідження Дж. Блеша, З. Мехрабі, Х. Вітмана та ін. засвідчують, що стимулюючі практики втрачають ефективність у разі відсутності інтеграції в ланцюги створення доданої вартості та ігнорування коопераційних зв'язків між виробниками, переробними підприємствами й ринковою інфраструктурою. Автори підкреслюють потребу у відході від обмеженого розуміння стимулів як суто фінансових інструментів і наголошують на необхідності переходу до комплексних моделей, що поєднують фінансову підтримку з організаційними механізмами, розвитком інфраструктури та інституційним супроводом [173].

Очевидною є важливість інтеграції фінансових, інституційних, організаційних чинників як ключової умови ефективності стимулюючих практик в економічних системах, у тому числі в сільському господарстві. Варіація поєднання зазначених чинників урізноманітнює інструментарій цих практик, зокрема й стосовно розвитку соціальної відповідальності. Це обумовлює доцільність класифікації економічних стимулів соціально відповідального розвитку аграрних підприємств. Запропонована класифікація (рис. 3.2) відображає системність та багатовимірність цих стимулів. Її практичне значення полягає в інтеграції економічних, соціальних і екологічних чинників у єдину концептуальну модель, що враховує сучасні виклики аграрного розвитку, зокрема воєнні загрози, економічну нестабільність, а також стратегічні завдання повоєнного відновлення.

У рамках здійсненої класифікації виокремлено п'ять ключових блоків, що відображають різні аспекти стимулювання. Джерела формування стимулів інтегрують міжнародні, державні, місцеві, корпоративні механізми стимулювання, відображаючи взаємозалежність глобальних трендів сталого розвитку, національної політики, локальних ініціатив. Форми прояву стимулів репрезентують фінансові, нефінансові, матеріально-технічні інструменти, які забезпечують мультиаспектність впливу на аграрний бізнес: від фінансових пільг до інформаційної та репутаційної підтримки. Напрями впливу систематизовані в подат-

ковій, інвестиційній, інноваційно-технологічній, соціальній та екологічній площинах, що свідчить про універсальний характер соціальної відповідальності аграрних підприємств як феномену, який поєднує економічні та суспільно значущі цінності.



Рис. 3.2. Структурно-логічна схема класифікації економічних стимулів розвитку соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств

Джерело: узагальнення автора

Однією з ознак класифікації є термін дії стимулів. Окремі з економічних стимулів, виділених за цією ознакою, відіграють різні функції. Зокрема, корот-

кострокові інструменти виконують стабілізаційну та антикризову функції в умовах надзвичайних ситуацій чи воєнних викликів. Середньострокові стимули спрямовані на розвиток соціальної інфраструктури, підвищення рівня зайнятості та підтримку місцевих громад. Довгострокові стимули формують базис для сталого розвитку через інноваційні інвестиції, модернізацію виробничих процесів і формування культури екологічної відповідальності. Рівні застосування стимулів охоплюють усі щаблі ієрархії управління – від глобалізаційного до мікрорівня. Такий підхід відповідає концепції багаторівневого управління, яка є характерною для сучасних моделей сталого розвитку.

Запропонована класифікація економічних стимулів створює методологічне підґрунтя для формування комплексного механізму стимулювання соціальної відповідальності агробізнесу. Застосування такого механізму сприятиме гармонізації інтересів держави, бізнесу та суспільства, підвищенню соціальної й екологічної стійкості підприємств, зменшенню ризиків у кризових умовах, а також формуванню конкурентних переваг аграрного сектору України.

Інституційною платформою, на якій формується цілісна система економічного регулювання, підтримки та стимулювання соціально орієнтованої діяльності аграрних підприємств, є національний рівень або макрорівень. Саме на цьому рівні визначаються стратегічні напрями державної аграрної політики, закладаються пріоритети бюджетного фінансування та формуються механізми інтеграції економічних і соціальних завдань розвитку. Макрорівень має ключове значення, оскільки держава виступає провідним суб'єктом створення інституційного середовища. Економічні стимули, які застосовуються на цьому рівні, виконують не лише компенсаторну чи підтримуючу функцію, але й виступають важливим чинником забезпечення соціальної відповідальності бізнесу, сприяючи реалізації завдань продовольчої безпеки, збереження трудового потенціалу села, соціально-економічного розвитку сільських територій.

Багатофункціональність економічних стимулів на макрорівні проявляється в поєднанні прямих і опосередкованих інструментів державного регулювання. До прямих належать бюджетні дотації, субсидії, гранти та програми пільго-

вого кредитування, які забезпечують цільове надходження фінансових ресурсів у підприємства, стимулюючи розвиток соціально необхідних напрямів їхньої діяльності, зокрема підтримку малих сільськогосподарських товаровиробників. Опосередковані інструменти включають податкові пільги, компенсацію відсоткових ставок за кредитами, механізми державного замовлення, а також спеціальні умови реалізації інвестиційних проєктів. Взаємодія цих груп інструментів забезпечує формування комплексного впливу на економічну поведінку аграрних підприємств, коли прагнення до економічної вигоди поєднується з реалізацією соціально відповідальних функцій – збереженням продовольчої безпеки, створенням і підтримкою існуючих робочих місць, відновленням трудового потенціалу сільських громад, стабілізацією демографічних процесів. Наприклад, у 2025 р. відповідно до Закону України «Про Державний бюджет України на 2025 рік» на потреби аграрного сектору передбачено 6011 млн грн, з яких 1000 млн грн виділено на розвиток тваринництва та агропереробки [101]. Це свідчить про стратегічне спрямування державної підтримки на ті напрями, які одночасно забезпечують виробництво якісної продукції та виконують важливу соціальну функцію – збереження сільських громад.

Особливого значення набувають грантові програми і пільгове кредитування як інструменти довгострокового характеру, що здатні інтегрувати соціальну відповідальність у бізнес-моделі аграрних підприємств. Програма «єРобота», профінансована у 2025 р. на суму 1370 млн грн, спрямована на створення садів, виноградників, тепличних господарств, розвиток сімейного фермерства, включно з підтримкою ветеранів війни. Це не лише економічна допомога, а й вагомий внесок уряду у відновлення соціальної справедливості та інтеграцію вразливих груп у виробничі процеси. Паралельно в межах програми «Доступні кредити 5-7-9%», яка має бюджет у 18 млрд грн, фінансування аграрних виробників здійснюється з урахуванням екологічних та соціальних критеріїв. Таким чином, кредитна політика стає важливим каналом інституціоналізації соціальної відповідальності, оскільки дотримання підприємствами стандартів сталого розвитку стає умовою доступу до фінансових ресурсів. Додатково 500 млн грн

спрямовано на компенсацію вартості вітчизняної сільськогосподарської техніки, що водночас підтримує машинобудівний сектор та підвищує технологічний рівень агровиробництва [101].

Отже, державна політика на макрорівні формує інтегровану модель економічного стимулювання, яка поєднує інструменти матеріального заохочення з регуляторними вимогами (рис. 3.3). Застосування економічних стимулів у системі державного управління забезпечує досягнення синергетичного ефекту, коли поєднання фінансових ресурсів, регуляторних заходів та соціально орієнтованих програм дає змогу досягати одночасно економічних і суспільно значущих результатів. Це проявляється у зростанні інвестиційної привабливості аграрного сектору, підвищенні його конкурентоспроможності, активізації інноваційного потенціалу та забезпеченні стійкого розвитку сільських територій.



Рис. 3.3. Модель взаємозв'язку економічних стимулів макрорівня та соціальної відповідальності аграрних підприємств

Джерело: узагальнення автора

У цьому контексті економічні стимули на макрорівні виступають системоутворюючим чинником, що визначає траєкторію інтеграції принципів соціальної відповідальності у стратегії розвитку аграрних підприємств. Застосування цих стимулів сприяє не лише економічному зростанню, але й утвердженню со-

ціальної стабільності завдяки розвитку інфраструктури, підвищенню рівня зайнятості та зміцненню стійкості сільських громад. Водночас реалізація відповідних механізмів посилює роль агробізнесу як ключового суб'єкта соціально-економічної трансформації, що здатен забезпечувати баланс між економічними інтересами, екологічними вимогами та соціальними пріоритетами в довгостроковій перспективі.

Застосування економічних інструментів стимулювання соціальної відповідальності на рівні регіонів та територіальних громад набуває особливої значущості, оскільки саме ці інституції виступають безпосереднім середовищем функціонування сільськогосподарських підприємств. На рівні регіонів і територіальних громад формуються організаційно-економічні механізми, які передбачають поєднання фінансових, інвестиційних, податкових та інноваційних стимулів з інструментами місцевої соціальної політики. У цьому контексті територіальні громади стають не лише об'єктом соціальної підтримки, а й активним партнером аграрних підприємств, зацікавленим у забезпеченні зайнятості населення, розвитку інфраструктури та підвищенні якості життя.

На рівні регіонів і територіальних громад економічні інструменти стимулювання соціальної відповідальності аграрних підприємств мають багатоконпонентний характер, охоплюють як фінансові, так і нефінансові важелі. Важливим механізмом є субвенції та гранти, які територіальні громади можуть надавати спільно з органами державної влади з метою підтримки локальних ініціатив – від модернізації об'єктів соціальної інфраструктури до розвитку кооперативних форм господарювання. Дієвим інструментом є також місцеві партнерські програми (*public-private partnerships*), які передбачають співфінансування проєктів зі сторони бізнесу та органів місцевого самоврядування. Такі програми дають змогу реалізувати масштабні ініціативи (будівництво доріг, об'єктів енергетики чи водопостачання), які мають довготривалу соціально-економічну віддачу.

На рівні громади можливим інструментом є пільги зі сплати місцевих податків та зборів, надавані підприємствам, які інвестують у розвиток соціальної

інфраструктури територіальних громад, створення робочих місць чи реалізацію екологічних програм. Та слід наголосити, що відповідні пільги повинні встановлюватися відповідно до Податкового кодексу України і з урахуванням вимог законодавства України про захист економічної конкуренції [16]. Реально про застосування таких пільг можна вести мову більше в теоретичному плані. Водночас доцільно вести мову про удосконалення системи податкових пільг для підприємств за реалізацію ними практик соціальної відповідальності на національному рівні. Прикладом таких пільг є норми, прописані в Законі України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо стимулювання благодійництва у період воєнного стану» [116].

Для сільськогосподарських підприємств ключовим чинником є налагодження стійких відносин із громадами, адже саме вони забезпечують доступ до земельних ресурсів на основі орендних відносин. Така взаємодія формує систему взаємозалежних стимулів: з одного боку, підприємства отримують можливість довгострокового і стабільного використання земель, що підвищує передбачуваність їхньої діяльності; з іншого – громади отримують додаткові фінансові надходження, інвестиції у соціальну сферу та створення робочих місць. Важливим є й те, що соціально відповідальні практики агробізнесу, такі як підтримка освітніх, культурних чи медичних проєктів, сприяють зростанню довіри до підприємств з боку місцевого населення, зміцнюють відносини аграрного землекористування, учасниками яких є місцеві жителі.

Слід зазначити, що пріоритетні умови доступу до земельних ресурсів для аграрних підприємств займають особливе місце серед економічних стимулів розвитку соціальної відповідальності цих підприємств. Відповідний економічний стимул відносимо до категорії інвестиційних. Участь підприємств – орендарів земельних часток у соціальних за змістом проєктах дає змогу поєднати інтереси бізнесу в стабільному користуванні землею з інтересами громади у розвитку місцевої економіки.

Про наявність економічних стимулів до застосування практик соціальної відповідальності в земельних відносинах свідчить діяльність компанії «Нібу-

лон» – агрохолдингу, який обробляє десятки тисяч гектарів у 11 регіонах України. Щороку «Нібулон» сплачує понад 16 млн грн земельних податків замість власників земельних паїв, з якими компанія має укладені договори оренди. Відповідні кошти надходять у місцеві бюджети й використовуються для підтримки соціальної сфери, реалізації громадських ініціатив [143]. Відзначаючи таку практику як позитивний приклад соціальної відповідальності аграрного бізнесу, зазначимо, що компанія вважає її економічно доцільною, зважаючи на жорстку конкуренцію за право оренди земель сільськогосподарського призначення, яка склалася в Україні.

Важливим елементом системи стимулювання виступають і соціально-репутаційні інструменти. Йдеться про створення рейтингів соціально відповідальних підприємств на рівні регіонів, укладання меморандумів між громадами та підприємствами щодо спільної відповідальності за розвиток територій тощо. Такі механізми формують довгостроковий «капітал довіри» для агробізнесу, що підсилює його конкурентні позиції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Вагомі для підприємства економічні наслідки формування позитивного його іміджу дають підстави вести мову про економічну складову у відповідних інструментах стимулювання розвитку соціальної відповідальності.

Регіональний рівень і рівень територіальних громад відіграють роль посередників між макроекономічною політикою держави та мікрорівневими стратегіями підприємств, створюючи умови для синергії економічних і соціальних результатів функціонування суб'єктів господарювання. Вони забезпечують практичну реалізацію принципів соціальної відповідальності, інтегруючи їх у систему місцевого самоврядування та регіонального розвитку. Це дає змогу розглядати територіальні громади як важливих суб'єктів формування адаптивних механізмів стимулювання, що здатні зміцнити соціально-економічну стійкість аграрного сектору в умовах воєнних загроз.

Застосування економічних інструментів стимулювання соціальної відповідальності на мікрорівні передбачає формування стійких відносин між суб'єктами господарювання – аграрними підприємствами та їхніми діловими

партнерами. У цій площині соціальна відповідальність набуває прикладного характеру, оскільки визначає етичні стандарти ведення бізнесу, умови співпраці та розподілу ризиків. Економічні стимули в цьому контексті проявляються у вигляді спільних інвестиційних програм, кооперації у сфері логістики та збуту, застосуванні механізмів партнерського кредитування і страхування. Наявність прозорих і взаємовигідних відносин між підприємствами сприяє зменшенню трансакційних витрат, забезпечує довгострокову стабільність у ділових відносинах.

Показовим прикладом співпраці суб'єктів господарювання з урахуванням засад соціальної відповідальності є інноваційний проєкт «Open Agribusiness», який реалізує компанія Kernel – один із провідних представників аграрного бізнесу в Україні. Компанія формує вагомий внесок у продовольчу безпеку та загальний експортний потенціал країни. Вона, реалізуючи продукцію в понад 60 країн світу, активно впроваджує принципи сталого розвитку та соціальної відповідальності. Попри те, що компанія представляє собою потужну вертикально інтегровану бізнес-структуру, вона приділяє значну увагу побудові конструктивних відносин з численними діловими партнерами. Зазначений проєкт «Open Agribusiness» є зразком ефективної моделі взаємодії великого бізнесу з дрібними та середніми виробниками.

У межах проєкту компанія «Kernel» забезпечує партнерів фінансуванням, постачанням насіння, добрив і засобів захисту рослин за цінами виробників, технологічними картами та експертним супроводом, що формує умови для масштабування сільгоспвиробників. Проєктом об'єднані понад 50 партнерів у 22 регіонах країни, що знизило залежність малих виробників від банківського кредитування, дало змогу їм диверсифікувати структуру аграрного виробництва. Така модель співпраці інтегрує бізнес-процеси компанії з розвитком фермерських ініціатив, формуючи середовище взаємної вигоди й довгострокової економічної стабільності [128].

Особливого значення економічні аспекти соціальної відповідальності набувають у процесі розвитку сільськогосподарської кооперації, яка забезпечує

аккумуляцію ресурсів, спільний доступ до ринків збуту продукції чи ресурсів, необхідних агровиробникам, впровадження інноваційних технологій. Як відомо, сільськогосподарська кооперація є інструментом колективного захисту економічних інтересів дрібних та середніх виробників. Соціально відповідальні практики слугують стимулюючим чинником для розбудови довіри, що є ключовою умовою функціонування кооперативів. Важливим інструментом у цьому контексті виступає дотримання принципів прозорості, рівноправності учасників і справедливого розподілу вигод, що не лише підвищує ефективність діяльності кооперативів, а й сприяє соціальній інтеграції суб'єктів бізнесу.

Економічні стимули до розвитку соціальної відповідальності проявляються й у інших формах інтегрованих структур за участю суб'єктів аграрного бізнесу, зокрема, у кластерних формуваннях. Відповідні структури поєднують виробників сільськогосподарської продукції, її переробників, постачальників ресурсів, освітньо-наукові установи та ін. Соціальна відповідальність посилює синергетичний ефект від взаємодії економічних і соціальних інтересів учасників кластеру. Наявність у його рамках практик соціальної відповідальності стимулює розвиток економічних систем, орієнтованих на сталий розвиток, і водночас зміцнює конкурентні позиції учасників кластеру на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Інструментарій економічного стимулювання формування соціальної відповідальності в сільськогосподарських підприємствах узагальнено в табл. 3.1. У ній наведені ключові механізми мотивації, які стимулюють суб'єктів господарювання до впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності, інтеграції відповідних практик у свою діяльність.

Застосування інструментів економічного стимулювання ведення соціально відповідального бізнесу залежить від встановлення обсягу ефекту, на який може розраховувати підприємство, що впроваджує відповідні практики. Такий ефект бажано не тільки ідентифікувати, а й виміряти. Як уже зазначали, таке вимірювання здійснити доволі складно. Тим ціннішими є методичні підходи, які дають змогу визначити відповідний результат.

**Економічні стимули розвитку соціальної відповідальності
у сільськогосподарських підприємствах**

Стимул	Прояв у сільському господарстві
Доступ до фінансування	Можливість отримання кредитів, грантів, державної підтримки за умови дотримання стандартів корпоративної соціальної відповідальності
Переваги в держзакупівлях / тендерах	Участь у конкурсах, де враховується екологічність, етика, дотримання прав працівників
Покращення репутації та лояльності власників земельних паїв	Надійне підприємство з доброю репутацією отримує більше земель в оренду та менше конфліктів у відносинах цієї оренди
Зниження витрат на формування персоналу	Турбота про працівників зменшує витрати на пошук, навчання, заміну персоналу
Підвищення продуктивності праці	Доброзичливий клімат, безпека праці, чесна оплата – мотиваційні чинники для персоналу
Можливість виходу на ринки ЄС	Соціальна та екологічна звітність часто є вимогою до імпортерів у ЄС, особливо для органічної продукції
Зменшення конфліктів із громадою / владою	Взаємодія та прозора поведінка зменшують ризики соціального тиску, блокування діяльності, скарг

Джерело: сформовано автором

Важливим економічним ефектом від впровадження корпоративної соціальної відповідальності, про який уже згадували в нашій дисертації, є економія суб'єктів, що реалізують відповідні практики, на трансакційних витратах. Цим терміном окреслюють витрати на організацію взаємовідносин економічних суб'єктів, які включають витрати ресурсів, що не спрямовані безпосередньо на виробництво економічних благ, але забезпечують реалізацію цього процесу [65, с. 214]. До таких, зокрема, відносять витрати, пов'язані з отриманням комерційно значущої інформації, веденням переговорів, оформленням контрактів та контролем за їхнім виконанням, юридичним захистом інтересів суб'єктів господарювання у разі їх порушення під час виконання контрактів та ін. [152, с. 45]. Дослідники оцінюють частку трансакційних витрат у структурі сукупних витрат сільськогосподарських підприємств в діапазоні від 10 до 30% [63, с. 67], що є дуже вагомим показником.

Капітал довіри, здобутий сільськогосподарськими підприємствами, які реалізують практики соціальної відповідальності, їхні прозорі та стабільні відносини з партнерами сприяють зниженню трансакційних витрат. Приклади економії таких витрат за їх видами наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Економія трансакційних витрат сільськогосподарських підприємств
завдяки іміджу соціально відповідального суб'єкта господарювання**

Вид витрат	Зміст операцій та витрат	Можливість зниження витрат
Витрати на пошук інформації	Пошук надійних партнерів, вигідних умов контрактів	Довіра до партнерів зменшує потребу в додаткових перевірках. Соціально відповідальні підприємства оприлюднюють дані про свою діяльність.
Витрати на переговори, укладання угод	Узгодження умов договорів, консультації, документальне оформлення	Пришвидшення та спрощення процесу укладання угод. Партнери погоджуються на довгострокові контракти, що зменшує витрати на їх переукладання. Збільшення партнерів та, відповідно, угод зменшує умовно-постійні витрати на документальне оформлення.
Витрати на контроль за виконанням угод	Контроль за процесом виконання договорів, зокрема якістю продукції (виконаних робіт)	Взаємна довіра або висока репутація, до того ж підтверджена документально, зменшує потребу в постійному контролі, перевірці операційних процесів.
Витрати на захист від шахрайства, порушення угод	Втрати при невиконанні умов договору чи їх порушення, судові витрати	Зниження ризиків шахрайства сприяє економії витрат на юридичні гарантії. Можливе врегулювання конфліктів через компроміси, без судових процесів.

Джерело: сформовано автором

Виміряти економію трансакційних витрат можна, знаючи типовий рівень окремих видів таких витрат для підприємства: на пошук інформації, укладання угоди, організацію контролю, штрафи чи судові витрати тощо. Порівняння обсягу економії трансакційних витрат із витратами підприємства на реалізацію соціальних проєктів можна розглядати як критерій економічної ефективності соціальної відповідальності. Цей критерій не слід переоцінювати, оскільки

окрім економії трансакційних витрат соціальна відповідальність приносить й інші вигоди, включаючи моральне задоволення. Водночас відповідний аналітичний інструмент може бути використаний для коригування програм соціальної відповідальності, вибору найефективніших їх варіантів.

Узагальнення результатів дослідження дає підстави стверджувати, що інструментарій економічного стимулювання соціально відповідальної діяльності сільськогосподарських підприємств є багаторівневою системою, яка охоплює фінансові, організаційно-інституційні, податкові та інноваційні механізми. Впровадження таких інструментів забезпечує не лише підвищення ефективності господарської діяльності, а й формування довгострокових соціальних і екологічних ефектів. Особливої актуальності вони набувають в умовах воєнних викликів і повоєнного відновлення економіки, коли потреба у стабілізації аграрного сектору поєднується з необхідністю збереження трудового потенціалу, підтримки територіальних громад і забезпечення продовольчої безпеки держави. Ефективність стимулюючих механізмів визначається їх комплексністю та узгодженістю між державним, регіональним і корпоративним рівнями.

Практичне застосування системи стимулювання вимагає інтеграції фінансово-економічних інструментів із організаційними й інституційними чинниками, що включають розвиток кооперації, державно-приватного партнерства, кадрового потенціалу та інноваційних підходів до збереження чи відновлення екосистем. Водночас важливим є орієнтування економічних стимулів на досягнення соціально значущих результатів, таких як підвищення зайнятості, вирішення соціальних проблем на рівні територіальних громад, екологічна безпека та встановлення довіри до бізнесу. Такий підхід забезпечує синергетичний ефект, коли економічна вигода підприємств поєднується з реалізацією їхніх суспільних функцій, що в довгостроковій перспективі формує стійку модель соціально відповідального агробізнесу.

3.2. Соціальне партнерство в системі соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств

Соціальне партнерство є соціальним інститутом, який покликаний на основі паритетного співробітництва забезпечити баланс інтересів суб'єктів [141, с. 461], що спільно працюють над вирішенням важливих для них питань. Воно є інструментом формування стійкого діалогу між бізнесом і зацікавленими сторонами, що може застосовуватися під час впровадження практик соціальної відповідальності. Як форма взаємодії між державою, бізнесом і громадянським суспільством, соціальне партнерство набуває особливого значення в умовах посилення соціальних викликів, економічної нестабільності та необхідності сталого розвитку.

У працях українських вчених простежуються два підходи до розуміння сутності соціального партнерства. У вузькому трактуванні його розглядають як систему відносин у соціально-трудовій сфері, що стосується управління трудовими ресурсами, спрямована на узгодження та захист інтересів найманих працівників і роботодавців [53, с. 71; 141, с. 457; 142, с. 12]. Однак у контексті нашого дослідження ми дотримуємося широкого підходу до розуміння соціального партнерства – як взаємодії різних секторів суспільства (зокрема бізнесу, органів влади, громадських структур), спрямованої на розв'язання соціальних проблем у всіх сферах життєдіяльності суспільства, розвиток соціальних відносин, поліпшення якості життя [49, с. 72; 104, с. 46; 130, с. 141]. Соціальне партнерство допомагає долати бар'єри в комунікації між різними соціальними групами, залучати додаткові ресурси для вирішення соціальних проблем, підвищувати рівень соціальної згуртованості та довіри [52, с. 23], що робить його важливим елементом механізму розвитку відносин соціальної відповідальності.

Соціальне партнерство є одним із найефективніших механізмів реалізації соціальної відповідальності й для суб'єктів аграрного бізнесу. Через взаємодію з місцевою владою, громадськими організаціями, навчальними закладами та іншими суб'єктами, сільськогосподарські підприємства можуть досягати кра-

щих результатів у розв'язанні соціальних проблем і забезпеченні сталого розвитку територій.

Зважаючи на виокремлення сільських громад як окремої сторони соціальних відносин, Є. Ланченко вважає за доцільне уточнити поняття «соціальне партнерство на селі (у сільських громадах)». Під цим терміном учений пропонує розуміти сукупність методів, інструментів і заходів, що забезпечують погодження соціально-економічних інтересів працівників, роботодавців, сільських громад і місцевої влади. Воно має бути спрямоване на розвиток сільської економіки, соціальної інфраструктури, забезпечення соціальної справедливості, досягнення злагоди в сільських громадах [80, с. 102].

Реалізація соціального партнерства в системі соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств може відбуватися в різних формах. Найпоширенішими з них є наведені на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Форми соціального партнерства у системі соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств*

Джерело: сформовано автором

Укладення тристоронніх угод (підприємство – громада – влада) – це формалізований механізм співпраці, який дає змогу скоординувати дії трьох основних сторін – сільськогосподарського підприємства, місцевої громади та органів влади. Основною метою укладання таких угод є забезпечення прозорості, узгодженості інтересів і взаємної відповідальності. Прикладами можуть бути угода про щорічне фінансування місцевих ініціатив підприємством, спільне затвердження переліку соціальних об'єктів для ремонту або модернізації.

Спільна реалізація соціальних проєктів передбачає активну участь аграрного бізнесу у вирішенні соціально важливих проблем через фінансування або співфінансування проєктів, що покращують якість життя населення. Найчастіше такі проєкти стосуються розвитку соціальної інфраструктури: будівництва або ремонту доріг, освітлення, водопостачання та ін. Вони можуть стосуватися й вирішення питань, пов'язаних з екологією: очищення водойм, впровадження екологобезпечних виробничих технологій, утилізації відходів. У сфері освіти це підтримка шкіл, виділення коштів на стипендії, профорієнтаційні курси, розвиток аграрної освіти.

Участь у громадських слуханнях, стратегічному плануванні розвитку територій ґрунтується на тому, що представники сільськогосподарських підприємств залучаються до обговорення довгострокових планів розвитку сіл і громад. Це дає їм змогу брати участь у формуванні стратегії розвитку громади, висловлювати свою позицію щодо земельних питань, екологічних ризиків, транспортного сполучення, відстоювати свої інтереси при плануванні й реалізації масштабних проєктів. Перевагами такої форми соціального партнерства є відкритість, попередження конфліктів, формування спільного бачення майбутнього.

Співпраця з органами державної влади і місцевого самоврядування на постійній основі можлива у формі участі цих суб'єктів у роботі дорадчих органів, створених для обговорення шляхів вирішення важливих соціально-економічних проблем. Прикладами таких органів на різних організаційних рівнях є:

- громадські ради при вищих органах державної влади, обласних адміністраціях;

- аграрні та інші галузеві (профільні) комітети при державних органах, органах місцевого самоврядування;
- координаційні ради з питань розвитку фермерських господарств, сільськогосподарської кооперації.

Участь сільськогосподарських підприємств у різних формах соціального партнерства стимулює розвиток соціальних відносин цих підприємств через низку інструментів: розробку і впровадження регіональних програм розвитку соціального партнерства; формування законодавчих норм стимулювання участі бізнесу в соціальних ініціативах (наприклад, через податкові пільги); підвищення обізнаності керівників підприємств щодо переваг соціальної відповідальності та соціального партнерства через освітні програми та тренінги. Ці інструменти передбачають і економічні стимули розвитку відносин соціальної відповідальності, оскільки долучення до розробки соціальних проєктів та програм, інституційних норм дає змогу сільськогосподарським підприємствам впливати на фінансові потоки, що супроводжують реалізацію відповідних заходів, розраховувати на отримання при цьому економічних пільг.

Функціонування соціального партнерства базується на різних формах взаємодії між ключовими його учасниками. У табл. 3.3 узагальнені основні форми соціального партнерства за участю сільськогосподарських підприємств та механізм взаємодії його учасників для досягнення спільних цілей.

Соціальне партнерство відіграє важливу роль у забезпеченні соціального захисту працівників підприємств, залученні бізнесу до вирішення місцевих соціальних проблем у багатьох країнах світу. Приклади таких практик в економічно розвинених країнах спостерігаємо і за участю суб'єктів аграрного бізнесу (дод. К). Переважання форм партнерства залежить від інституційних умов, які склалися в країні. Наприклад, у Німеччині та Франції помітною є роль професійних об'єднань, тоді як у Канаді та Нідерландах варто відзначити роль сільськогосподарської кооперації. Держава стимулює участь підприємств у соціальних партнерствах через прямі фінансові інструменти (субсидії, гранти), а також через інституційні важелі (законодавчі вимоги).

**Механізм взаємодії сільськогосподарських підприємств з учасниками
відносин соціального партнерства**

Форма партнерства	Учасники	Сфера реалізації	Очікуваний ефект
Добровільна підтримка громади	Підприємство, громада	Освіта, охорона здоров'я, інша соціальна інфраструктура	Зростання довіри, соціальна лояльність населення
Інституційна співпраця з органами влади	Підприємство, органи місцевого самоврядування	Програми зайнятості, місцевий розвиток	Покращення соціально-економічних показників територій
Освітньо-дорадче партнерство	Підприємство, заклади освіти, дорадники	Підготовка кадрів, впровадження інновацій	Підвищення професійного рівня працівників, оновлення знань

Джерело: сформовано автором

Практики соціального партнерства, які супроводжують розвиток відносин соціальної відповідальності за участю агровиробників або стимулюють їх поширення, спостерігаємо і в Україні. Вони проявляються на всіх організаційних рівнях. Наприклад, на національному рівні важливою інституційною інновацією стало запровадження у 2022 році Державного аграрного реєстру (ДАР) – цифрової платформи, створеної Міністерством аграрної політики та продовольства України з метою покращення комунікації між державою і суб'єктами аграрного виробництва [117]. Його впровадження дало змогу реалізувати нову форму соціального партнерства між державою, аграрним бізнесом і місцевими громадами, зокрема через прозорий розподіл державної підтримки, формування спільних антикризових програм, створення передумов для справедливого доступу до ресурсів.

ДАР забезпечує рівні можливості для участі у програмах фінансової підтримки як для юридичних, так і для фізичних осіб. Завдяки спрощеній процедурі реєстрації через електронний цифровий підпис, агровиробники можуть оперативно подавати заявки на дотації, компенсації, гранти та інші форми допомоги. Крім доступу до фінансових інструментів, ДАР виконує функцію аналітичного

майданчика, що дає можливість державі приймати зважені рішення на основі агрегованих даних про стан галузі, а громадам – планувати економічний розвиток на підставі реальних показників діяльності аграрних підприємств у межах територіальної громади. Тим самим ДАР виступає важливим посередником у структурі соціального партнерства, оскільки сприяє відкритості, зниженню адміністративного навантаження на сільгоспвиробників, підвищенню довіри до державних інституцій та залученню аграріїв до системи формалізованих взаємин з органами влади і громадами. Він не лише виконує технічні функції, а й формує нову культуру відповідального підприємництва, де цифровізація виступає важливим каналом партнерської взаємодії в аграрній сфері.

У контексті формування ефективної моделі соціального партнерства на регіональному рівні важливу координуючу та стратегічну функцію виконує Департамент агропромислового розвитку Львівської обласної державної (військової) адміністрації [26]. Як структурний підрозділ обласної виконавчої влади, департамент виступає посередником і модератором взаємодії між органами влади, аграрними підприємствами та суб'єктами аграрного бізнесу у статусі фізичних осіб-підприємців, профільними освітніми установами, територіальними громадами. Основними напрямками участі департаменту в розвитку соціального партнерства є:

- розробка та реалізація обласних програм підтримки аграрного сектору, які передбачають економічне стимулювання соціально відповідального бізнесу (зокрема, співфінансування інфраструктурних проєктів у громадах, дотації для малих і середніх виробників, підтримку кооперативів);
- інформаційно-консультаційна діяльність, зокрема через семінари, робочі зустрічі з представниками громад, підприємств, зарубіжних партнерів, що сприяє обміну досвідом і поширенню кращих практик соціального партнерства;
- координація участі сільськогосподарських виробників у програмах державної допомоги через Державний аграрний реєстр, що підвищує прозорість і ефективність розподілу ресурсів на місцях;

- сприяння діалогу між аграрним бізнесом і громадами, у тому числі через участь у стратегічному плануванні територіального розвитку, формуванні локальних ініціатив, підписанні тристоронніх меморандумів про співпрацю;
- підтримка інновацій та освітніх ініціатив, що зміцнюють кадровий потенціал села, сприяють формуванню відповідального підприємницького середовища.

Завдяки активній позиції Департаменту агропромислового розвитку обласної адміністрації соціальне партнерство в аграрному секторі Львівської області набуває інституційної сталості, що забезпечує довгостроковий ефект як для бізнесу, так і для місцевих громад. Департамент виступає не лише виконавчим органом, а й системним учасником партнерських відносин, що формують нову культуру управління розвитком сільських територій.

Важливу роль у формуванні та реалізації соціального партнерства в аграрному секторі відіграють дорадчі служби, мережа яких створена в різних регіонах України. Однією з провідних інституцій аграрного дорадництва в країні є Львівська аграрна дорадча служба (ЛАДС). Основною метою її діяльності є підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва, рівня компетенції фермерів, забезпечення сталого розвитку сільських громад та інтеграція науково обґрунтованих підходів у практику агровиробництва [118].

Як суб'єкт соціального партнерства, ЛАДС виступає посередником між сільськогосподарськими виробниками, органами місцевого самоврядування, освітніми установами, громадськими організаціями. Дорадча служба забезпечує ефективну комунікацію між сторонами, сприяючи спільному вирішенню актуальних соціально-економічних проблем сільських територій, розвитку людського капіталу та підвищенню якості життя у сільській місцевості. У рамках соціального партнерства ЛАДС реалізує такі ключові функції: інформаційно-консультаційне забезпечення сільгоспвиробників з питань технологій, управління та екології; проведення навчань і тренінгів, спрямованих на розвиток професійних компетенцій аграріїв; участь у розробці та реалізації місцевих програм розвитку сільських територій; сприяння створенню кооперативів та

ініціатив самозайнятості населення; участь у соціальних проєктах у партнерстві з бізнесом, громадами, міжнародними організаціями. Діяльність ЛАДС демонструє приклад сталого та відповідального підходу до формування соціального капіталу села через об'єднання зусиль держави, бізнесу і громадянського суспільства. Вона спрямована на формування нової моделі партнерських відносин, у центрі якої – інтереси громади, розвиток аграрного підприємництва та покращення якості життя на селі.

На регіональному рівні можна виділити кілька моделей реалізації відносин соціального партнерства за участю сільськогосподарських підприємств. Перспективними серед них є:

1. Інфраструктурно-інвестиційна модель, що передбачає участь сільськогосподарських підприємств у розвитку соціальної інфраструктури сільських територій у межах тристоронніх угод між бізнесом, громадою та органами місцевого самоврядування.

2. Коопераційно-громадська модель, що орієнтована на активне залучення представників бізнесу різних сфер економіки, у тому числі аграрної, до прийняття спільних рішень щодо вирішення важливих питань соціально-економічного розвитку через консультаційні структури, ініціативні групи, участь у громадських слуханнях. Ця модель ґрунтується на накопиченню соціального капіталу. Її використання дає змогу зменшити соціальну напругу та зміцнити горизонтальні зв'язки на місцях.

3. Освітньо-інноваційна модель, що базується на співпраці між сільськогосподарськими підприємствами, освітніми установами та молоддю. Вона передбачає реалізацію програм дуальної освіти, виробничої практики здобувачів освіти, семінарів і стажувань, що сприяє формуванню кваліфікованого кадрового резерву для села.

4. Інституційно-цифрова модель, що реалізується через механізми державного електронного адміністрування, прикладом яких є Державний аграрний реєстр. Завдяки їй сільськогосподарські підприємства отримують спрощений доступ до фінансових інструментів державної підтримки, а громади – можли-

вість відстежувати обсяги і напрями соціального інвестування на своїй території. Така модель створює платформу для об'єктивного діалогу на основі прозорих даних і цифрових сервісів.

Наведені моделі не є взаємовиключними, а навпаки – можуть поєднуватися залежно від регіональних особливостей та рівня розвитку соціального капіталу. Їхня ефективність значною мірою залежить від наявності інституційної підтримки на рівні області, зокрема з боку Департаменту агропромислового розвитку обласної адміністрації, органів місцевого самоврядування, громадських об'єднань.

Для глибшого розуміння потенціалу кожної з зазначених регіональних моделей соціального партнерства доцільно здійснити порівняльний аналіз результатів, які можна отримати від їх застосування. У табл. 3.4 подано узагальнення ключових ефектів цих моделей. Це дає змогу уточнити їхню функціональну цінність для забезпечення сталого розвитку сільських територій.

Таблиця 3.4

Порівняльна характеристика ефектів від застосування регіональних моделей соціального партнерства за участю агровиробників

Модель соціального партнерства	Ключові ефекти
Інфраструктурно-інвестиційна	Поліпшення соціально-побутових умов у громадах. Підвищення іміджу підприємства як відповідального партнера. Прямий соціальний ефект від вкладених інвестицій.
Коопераційно-громадська	Координація дій суб'єктів бізнесу у вирішенні питань соціально-економічного розвитку. Посилення горизонтальних зв'язків на рівні громади. Розвиток діалогу між бізнесом і громадою. Зниження соціальної напруги.
Освітньо-інноваційна	Формування кваліфікованих кадрів для аграрного сектору економіки. Залучення молоді до проживання і праці на сільських територіях. Підтримка профільних закладів вищої і передвищої, професійної освіти.
Інституційно-цифрова	Прозорість у доступі до програм державної підтримки. Спрощення адміністративних процедур у вирішенні питань соціально-економічного розвитку. Можливість аналітичного моніторингу соціально-економічних процесів на рівні громад

Джерело: сформовано автором

Кожна з розглядуваних моделей має свої переваги, які можна ефективно поєднувати залежно від локального контексту. Комплексне використання різних моделей – із залученням інструментів цифровізації, освітніх програм, інвестицій у соціальну інфраструктуру, посилення ролі громади – створює основу для побудови системної, стійкої та взаємовигідної моделі соціального партнерства. Врахування сильних сторін кожної моделі дає змогу формувати регіональну політику розвитку аграрного сектору, зорієнтовану на партнерство, відповідальність і спільний соціальний результат.

На локальному рівні приклади соціального партнерства особливо помітні за участі в ньому великих аграрних компаній. У Західній Україні, у тому числі й у Львівській області, системно реалізує принципи партнерства у своїй соціально орієнтованій діяльності компанія «Контінентал Фармерз Груп» з громадами, на територіях яких веде господарський процес. Значна частина фінансових ресурсів спрямовується на потреби місцевого населення (територій, на яких компанія веде господарських процес) відповідно до чітко визначеного механізму розподілу: 100 грн/га – за рішенням загальних зборів пайовиків або громади використовуються на першочергові потреби села; 20 грн/га – на районному рівні, зокрема на ремонт інфраструктурних об'єктів (доріг тощо); 10 грн/га – для підтримки ініціатив, пов'язаних з обороноздатністю [46].

Компанія приділяє увагу розвитку сільської кооперації, розглядаючи її як основу довгострокового соціально-економічного зміцнення села, підвищення рівня зайнятості, доходів і добробуту сільського населення. Формат взаємодії з органами місцевого самоврядування здебільшого передбачає укладання договорів соціального партнерства, які регламентують щорічне погодження спільних дій з урахуванням актуальних потреб кожної громади.

Прикладом соціального партнерства між бізнесом, освітою і громадою, що дає можливість об'єднати зусилля для розвитку людського капіталу в агро-секторі, є Центр аграрного розвитку приватного підприємства «Західний Буг». Він є інноваційним простором для професійної освіти, підвищення кваліфікації, популяризації сільського господарства серед молоді та впровадження сучасних

аграрних технологій [158]. У Центрі реалізують освітні, практичні й наукові ініціативи, серед яких: організація навчальних програм і тренінгів для аграріїв, демонстрація сучасної техніки та технологій, стажування для студентів профільних вишів, проведення зустрічей із фахівцями галузі. Особливу увагу приділено підготовці молодих спеціалістів і популяризації сільського господарства як перспективної та престижної галузі. ПП «Західний Буг» як соціально відповідальне підприємство через діяльність Центру інвестує в розвиток освіти, науки та місцевих громад, сприяє підвищенню ефективності аграрного виробництва та формує нову культуру аграрного підприємництва на Західній Україні.

Попри позитивні приклади, рівень розвитку соціального партнерства в системі соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств в Україні та окремих її регіонах не можна вважати достатнім. Проблема залишається фрагментарність соціальних ініціатив, відсутність системного економічного стимулювання з боку держави, низький рівень аналітичного супроводу таких процесів, недостатній рівень довіри між бізнесом і громадськими структурами.

На основі проведеного аналізу та виявлених особливостей взаємодії учасників соціального партнерства, серед яких – і сільськогосподарські підприємства, сформулювали пропозиції щодо ключових напрямів удосконалення цього партнерства. Вони передбачають:

- запровадження системи місцевих соціальних контрактів між громадами та сільськогосподарськими підприємствами з чітко визначеними зобов'язаннями і механізмами контролю;
- розробку механізмів фіскального заохочення для підприємств, які систематично інвестують у соціальні проєкти (зниження ставки податку на прибуток, пільги на оренду землі тощо);
- інституціоналізацію дорадчої функції університетів, зокрема через створення міжсекторальних центрів агроосвіти та соціального партнерства;
- визначення ключових індикаторів результативності соціальної відповідальності в галузевій статистиці (кількість спільних проєктів, відсоток праців-

ників, охоплених соціальними програмами, частка витрат на соціальні ініціативи та ін.).

- використання цифрових інструментів прозорості, включаючи відкриті платформи, де громади можуть оцінювати соціальну активність підприємств і результати співпраці з ними.

Зміст перелічених напрямів демонструє необхідність інтеграції державної політики, освітніх ініціатив, законодавчих рішень і діалогу з місцевими громадами з метою активізації соціальної відповідальності підприємств. Такий підхід дає змогу не лише підвищити рівень соціальної активності бізнесу, але й сприяє сталому розвитку сільських територій, зменшенню соціальних ризиків та формуванню довіри між усіма учасниками партнерства. З урахуванням цього розвиток соціального партнерства на основі чітких зобов'язань, інституційної підтримки та економічного стимулювання буде не лише соціальним, а й стратегічно вигідним напрямом розвитку аграрного бізнесу в Україні, підкріпленим економічними стимулами.

З метою підвищення ефективності взаємодії між сільськогосподарськими підприємствами, територіальними громадами та органами влади доцільним є впровадження комплексного підходу до розвитку соціального партнерства, що включає не лише інституційні механізми, а й економічні стимули. Ми пропонуємо модель «СП+» (Соціальне партнерство + Економічне стимулювання), яка відображає інтеграцію традиційних форм соціального партнерства з елементами матеріального заохочення та фінансової підтримки. Її запровадження дасть змогу активізувати соціальну відповідальність бізнесу, забезпечити прозорість рішень і зміцнити довіру між сторонами-партнерами. У таблиці 3.5 представлено основні компоненти цієї моделі, її функціональні елементи та очікувані результати впровадження в системі аграрного виробництва.

Запропонована модель «СП+» ґрунтується на тому, що поєднання соціального партнерства з економічними стимулами створює умови для сталого розвитку територій, підвищення конкурентоспроможності аграрного бізнесу і посилення соціальної згуртованості на місцевому рівні. Такий підхід сприяє пере-

ходу від формального виконання соціальних зобов'язань до реального впливу на якість життя громадян, економічну активність та інституційну стабільність. Застосування цієї моделі особливо актуальне для регіонів з високою часткою аграрного сектора у формуванні місцевого бюджету і зайнятості населення.

Таблиця 3.5

Модель «СП+» (Соціальне партнерство + Економічне стимулювання)

Компонент моделі	Зміст
Соціальний договір	Узгодження інтересів громади та бізнесу
Локальна інституалізація	Участь підприємства у стратегічному плануванні громади
Фіскальні стимули	Надання податкових пільг підприємствам, що інвестують у соціальні проекти
Освітньо-дорадче ядро	Спільна діяльність з університетами, іншими освітніми закладами, дорадниками
Цифрова звітність і прозорість	Електронна система обліку та візуалізації соціальних ініціатив

Джерело: розробка автора

Очікуваними результатами впровадження запропонованої моделі є: зростання рівня довіри до бізнесу та зміцнення соціального капіталу на місцях, покращення умов життя в сільській місцевості за рахунок регулярних інвестицій, підвищення ефективності сільськогосподарських підприємств за рахунок залучення освічених кадрів і підтримки громади, формування репутаційної переваги для бізнесу (закріплення статусу «соціально відповідальний роботодавець»).

Однією із основних складових соціального партнерства є його реалізація у сфері трудових відносин. Механізм урегулювання відносин між бізнесом та найманими працівниками включає велику кількість інструментів, опирається на значні напрацювання науки і практики. Водночас його доповнення є важливим вектором популяризації та розвитку соціального партнерства у відповідній сфері. Тому, орієнтуючись на економічні чинники, трудові відносини, мотивацію праці, розвиток персоналу, пропонуємо економіко-мотиваційну модель соціального партнерства, яка враховує інтереси працівника і роботодавця через призму доданої вартості, ефективності праці та участі у прибутку (табл. 3.6).

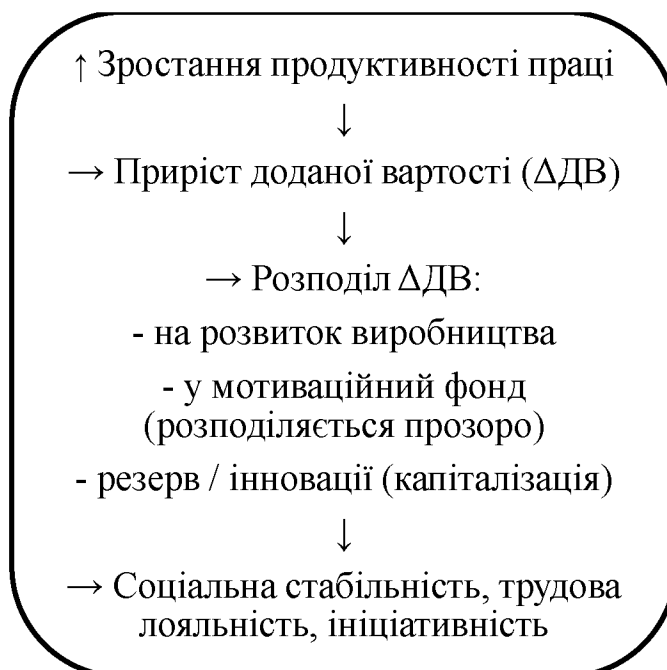
Таблиця 3.6

**Основні елементи економіко-мотиваційної моделі соціального партнерства
у сфері трудових відносин**

Компонент	Зміст
Індикатори ефективності	Продуктивність праці, фонд оплати праці на одиницю продукції, витрати на утримання персоналу
Умовний «соціальний коефіцієнт» (СК)	Частка приросту доходу, яка спрямовується на стимулювання працівників
Профспілкова / представницька участь	Участь у формуванні критеріїв розподілу стимулюючої частини прибутку
Договірна фіксація	Колективні угоди, внутрішньогосподарські положення про бонуси, навчання, підтримку ініціатив

Джерело: розробка автора

Суть моделі соціально-економічного партнерства на основі розподілу приросту ефективності праці полягає в тому, що роботодавець і працівник вступають у партнерство не тільки як «наймач і найманий», а як співучасники формування доданої вартості. Приріст продуктивності/виробітку спрямовується окремими частинами на: збільшення фонду оплати праці; преміювання персоналу (індивідуально та колективно); підтримку соціальних ініціатив (страхування, навчання, добробут). Спрощено схему цієї моделі показано на рис. 3.5.



**Рис. 3.5. Схема економіко-мотиваційної моделі соціального партнерства
у сфері трудових відносин**

Джерело: розроблено автором на основі опрацювання літературних джерел.

Запропонована модель ґрунтується на економічних стимулах впровадження соціального партнерства, а відповідно – й відносин соціальної відповідальності. Економічна сутність її полягає в: акцентуванні на мотивації через фінансову участь у результаті, а не на адміністративному контролі; формуванні системи зменшення конфліктності; зміщення акценту з «управління персоналом» до «економіки взаємовигідної співпраці». Модель є перспективною в системі аграрного виробництва, де кінцевий результат може помітно варіювати під впливом малопрогнозованих мінливих чинників зовнішнього середовища та залежить від відповідального підходу персоналу до виконання всіх господарських операцій.

Цю модель соціального партнерства у сфері трудових відносин можна також представити на основі розподілу приросту ефективності праці. У такому випадку вона передбачає розподіл приросту доданої вартості, отриманого завдяки підвищенню продуктивності праці, між підприємством і працівниками. Це створює економічну основу соціального партнерства і мотивує персонал до ініціативності, стабільної зайнятості та збереження трудової дисципліни.

Модель передбачає формування з частини приросту доданої вартості фонду мотивації працівників підприємства (мотиваційного фонду), який спрямовується на премії, фінансування кар'єрного росту працівників через їхнє навчання, підвищення кваліфікації, а також на формування соціального пакету (страхування, харчування працівників та ін.). Розрахунок обсягу мотиваційного фонду здійснюють за наперед погодженим між адміністрацією і первинною профспілковою організацією на підприємстві принципом:

$$MF = \alpha \times \Delta ДВ \quad (3.1)$$

де MF – обсяг мотиваційного фонду, грн; $\Delta ДВ$ – приріст доданої вартості, грн; α – частка $\Delta ДВ$, що спрямовується у мотиваційний фонд, коефіцієнт.

Розподіл мотиваційного фонду на премії (P), навчання персоналу (L), видатки соціального пакету (S) також погоджується між адміністрацією та профспілковою організацією. Водночас жорстке попереднє регламентування цього розподілу недоцільне. Він може коригуватися з урахуванням поточних обста-

вин, однак принциповим є повне використання сформованого мотиваційного фонду в інтересах персоналу:

$$MF = P + L + S \quad (3.2)$$

Впровадження моделі дає змогу створити реальні економічні стимули для працівників через прозору систему заохочення за результативність. Продуктивність праці в умовах соціального партнерства, заснованого на участі в доданій вартості, зростає швидше, ніж при адміністративному регулюванні. Зниження плинності кадрів і підвищення лояльності працівників веде до зменшення витрат на найм і адаптацію нових працівників. Зростання фонду оплати праці без збільшення навантаження на основний прибуток підприємства робить модель стійкою та реалістичною для аграрного сектору. Модель відповідає економічній природі трудових відносин і може бути використана як ефективний інструмент внутрішньогосподарського регулювання соціальної стабільності в сільськогосподарських підприємствах.

Погодження параметрів розглянутої економіко-мотиваційної моделі, як і вирішення інших питань у сфері праці, передбачає наявність ефективного колективно-договірного регулювання трудових відносин. Погоджуємося з А. Колом, який стверджує, що договірні засади оптимізації відіграють надзвичайно важливу роль у розвитку соціального партнерства на різних рівнях соціально-трудова відносин [55, с. 216].

Зацікавленість у конструктивних результатах укладання колективних трудових договорів у сільськогосподарських підприємствах проявляють не лише працівники, а й власники цих підприємств, а також органи, що здійснюють управління аграрним сектором та розвитком сільських територій. Протиріччя, які нерідко виникають між цими сторонами, можуть бути вирішені у процесі підготовки відповідних документів. У них повинна бути врахована специфіка праці в сільському господарстві.

На галузевому та регіональному рівнях регулювання соціально-трудова відносин суб'єктам слід приділяти значну увагу не лише декларуванню, а й реальному виконанню заходів, спрямованих на збільшення чисельності найманих

працівників як у аграрному, так і в неаграрному секторах сільської економіки. При цьому необхідно враховувати демографічні тенденції, регіональну спеціалізацію та концентрацію сільськогосподарського виробництва, забезпечуючи ефективне й раціональне використання трудових та земельних ресурсів сільських територій.

На локальному рівні, беручи до уваги те, що діяльність сільськогосподарських підприємств безпосередньо впливає на інтереси сільських громад, доцільно передбачити обов'язкову участь представника громади в переговорних процесах з укладання колективних договорів. Такий представник виступатиме уповноваженою особою, визначеною відповідною радою депутатів громади. Це дасть змогу захищати інтереси сільського населення, спрямовані на збільшення раціональної зайнятості, створення гідних умов праці та оплати, а також наповнення місцевих бюджетів для фінансування програм соціально-економічного розвитку сільських територій [79, с. 158].

Окрім того, пропонується запровадити механізм укладання колективних угод на рівні територіальної громади чи її частини (старостинського округу), які умовно можна назвати «громадською угодою». Такий підхід сприятиме комплексному розвитку сільських територій України, підвищить узгодженість соціально-економічного регулювання в аграрному секторі.

Ефективне виконання покладених на соціальне партнерство функцій залежить від наявності механізму, який поєднує організаційні форми та економічні стимули з реалізацією соціальних ініціатив. Йдеться про організаційно-економічний механізм, сутність якого розглянута в п. 1.1 дисертаційної роботи. У табл. 3.7 конкретизовано основні елементи організаційно-економічного механізму реалізації відносин соціальної відповідальності через соціальне партнерство. Ці елементи згруповані в окремі блоки зазначеного механізму.

Інституційний, організаційний та інформаційно-комунікаційний блоки входять в організаційну складову організаційно-економічного механізму формування соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств (див. рис. 1.2), фінансово-економічний та мотиваційний блоки входять в економічну

його складову. Потрібно підкреслити, що обидві ці складові, а отже, й блоки, які в них входять, не можуть функціонувати автономно. Економічні важелі та інструменти формування соціальної відповідальності, застосування яких є предметом нашого дослідження, можуть бути активовані лише в рамках певних організаційних форм. Соціальне партнерство є тою організаційною формою, інститутом, який здатний створити умови для ефективної реалізації відносин соціальної відповідальності, забезпечити баланс між комерційною доцільністю і суспільними потребами.

Таблиця 3.7

Основні елементи організаційно-економічного механізму соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств, реалізованої через соціальне партнерство

Блоки механізму	Процеси в рамках механізму
Інституційний	Укладення меморандумів про партнерство, планів корпоративної участі в соціальних проєктах, здійснення колективно-договірного регулювання трудових відносин, створення соціальних паспортів підприємств.
Організаційний	Формування локальних платформ соціального партнерства за участю сільськогосподарських підприємств, органів державної влади, місцевого самоврядування, громадських організацій, дорадчих служб та ін.
Фінансово-економічний	Надання сільськогосподарським підприємствам податкових преференцій, доступу до цільових дотацій. Обґрунтування й оформлення співфінансування соціальних та природоохоронних проєктів з бюджетів (державного, обласного, територіальних громад).
Мотиваційний	Публічне визнання лідерів за результатами соціально відповідальної діяльності (рейтинги, відзнаки). Включення соціально відповідальної діяльності в оцінку доступу до грантів, тендерів.
Інформаційно-комунікаційний	Висвітлення найкращих практик соціальної відповідальності, Формування баз даних про соціальні ініціативи. Моніторинг реалізації цих ініціатив. Підтримка соціальних ініціатив через дорадчі органи.

Джерело: розроблено автором

Як уже зазначали, організаційно-економічний механізм включає конкретні інструменти, застосування яких дає змогу досягти завдань, передбачених функ-

ціюванням цього механізму. На рис. 3.6 представлено візуалізацію ключових інструментів механізму, що поєднує інтереси аграрного бізнесу, суб'єктів інших видів економічної діяльності, громад та держави. Ці інструменти покликані не лише сприяти соціальній інтеграції агропідприємств у громади, а й створити стимули для сталого розвитку сільських територій.

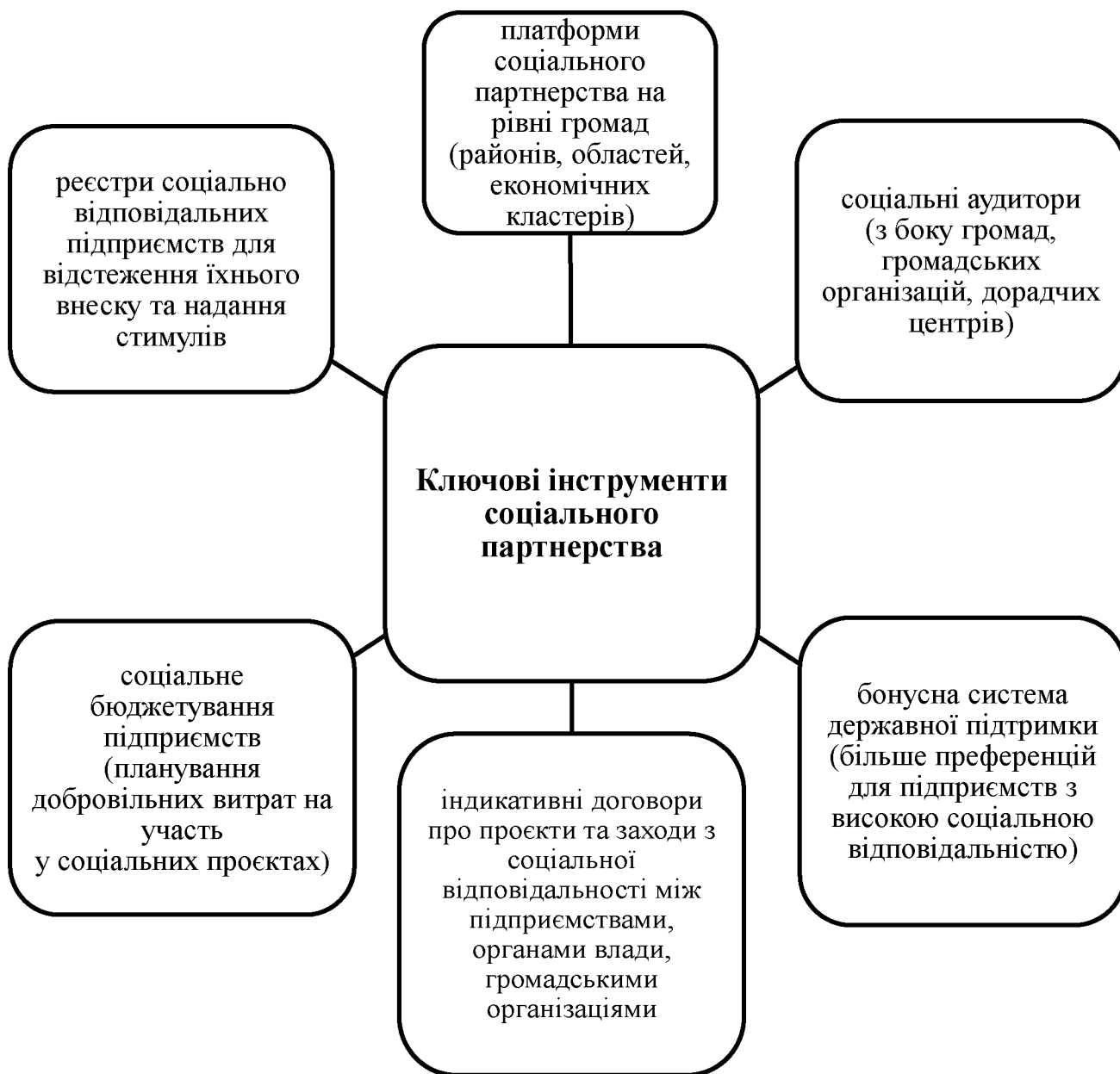


Рис. 3.6. Ключові інструменти організаційно-економічного механізму соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств, реалізованої через соціальне партнерство

Джерело: розроблено автором

Використання зазначених інструментів дає можливість зробити соціальне партнерство не декларативним, а дієвим механізмом взаємодії. Зокрема, прозорість, взаємна відповідальність і соціальний діалог стають основою прийняття рішень у площині спільного розвитку. Така модель сприяє зміцненню довіри між сторонами, підвищенню соціальної стабільності в регіонах і формуванню нової культури соціально відповідального господарювання в аграрному секторі.

Очікувані результати реалізації організаційно-економічного механізму стимулювання соціальної відповідальності, реалізованого через соціальне партнерство, наступні:

- зміцнення довіри між сільськогосподарським бізнесом і громадою;
- підвищення мотивації підприємств до соціально відповідальної поведінки;
- формування позитивного іміджу суб'єктів аграрного бізнесу;
- залучення до зайнятості в сільськогосподарських підприємствах молоді, підтримка освіти, охорони здоров'я, інших елементів соціальної інфраструктури;
- підвищення ефективності використання державних і місцевих ресурсів.

Таким чином, соціальне партнерство в сільській місцевості слід розглядати як взаємовигідну співпрацю між бізнес-структурами, органами державної влади і місцевого самоврядування, інститутами громадянського суспільства. Ця співпраця спрямована на розв'язання соціально значущих проблем сільських територій. Організаційно-економічний механізм стимулювання соціальної відповідальності, реалізований через соціальне партнерство, дає змогу інтегрувати зусилля всіх зацікавлених сторін у напрямку забезпечення сталої, соціально орієнтованої моделі аграрного розвитку. Це забезпечує баланс між прибутковістю підприємства, розвитком територій та підвищенням якості життя у сільській місцевості.

3.3. Інституційне забезпечення формування соціальної відповідальності суб'єктів аграрного бізнесу

Інституції відіграють важливу роль у формуванні соціальної відповідальності суб'єктів аграрного бізнесу в Україні, впливаючи на ефективність використання ресурсів та сприяючи соціальному розвитку регіонів відповідно до Цілей сталого розвитку. Інституційне середовище розвитку економічних систем (у тому числі аграрного сектора економіки) утворюється через поєднання формальних механізмів (законодавчих норм, державних програм підтримки, стандартів корпоративної соціальної відповідальності) та неформальних чинників (традицій, культурних цінностей, ментальності учасників ринку). Форми інституційного забезпечення залишаються динамічними: вони можуть адаптуватися, трансформуватися або з'являються нові механізми залежно від потреб ринку, державної політики та соціальних запитів населення.

Організаційним оформленням інституцій, їхніми комплексами у вигляді організацій, моделей є інститути [165, с. 14]. Інститути соціальної відповідальності бізнесу доцільно розглядати у двох взаємопов'язаних площинах – правовій та соціальній [58, с. 45]. У правовому аспекті інститут соціальної відповідальності бізнесу постає як інструментарій реалізації нормативних приписів і регулятивних правил, які сформовані суспільством та відображають домінуючі тенденції у сфері соціально-економічних відносин. Соціальний аспект інституту соціальної відповідальності бізнесу розкривається як організована система соціальних ролей у сфері підприємницької діяльності, зорієнтованих на забезпечення базових потреб людини і виконання ключових соціальних функцій. Ця система функціонує постійно, здійснюючи істотний вплив як на окремі суспільні інститути, так і на суспільство загалом. Правовий інститут соціальної відповідальності інтегрує в єдину систему соціальні її інститути, забезпечуючи їхню взаємодію в соціально-економічному середовищі.

Інституційне забезпечення формування соціальної відповідальності аграрних підприємств охоплює екологічний (зокрема природничо-ресурсний), кад-

ровий, організаційний, економічний, соціальний, інфраструктурний, технологічний, виробничий, інноваційний аспекти. Відповідно, на рівні окремих суб'єктів господарювання ключовими складовими інституційного забезпечення є економічна, кадрова, екологічна та соціальна компоненти. До організаційних форм інституційного забезпечення соціальної відповідальності підприємств належать соціальне партнерство, у тому числі державно-приватне партнерство, агропромислова інтеграція, соціальне підприємництво, а також нові моделі розвитку підприємств, такі як бірюзова організаційна модель (teal-організація), принцип «укладених кіл».

Інституційне забезпечення соціальної відповідальності суб'єктів аграрного бізнесу є важливою передумовою формування сталих відносин між підприємствами, працівниками, споживачами, місцевими громадами та державою. У сучасних умовах аграрний бізнес функціонує в середовищі, де суспільні очікування щодо екологічної, трудової та етичної поведінки бізнесу постійно зростають, а значення соціальної відповідальності дедалі більше інтегрується в економічну стратегію підприємств.

Інституції в економічному розумінні – це сукупність формальних і неформальних норм, що регулюють поведінку суб'єктів господарювання. Формальні інституції закріплені в нормативно-правових актах, а неформальні – це соціальні правила, що формуються на основі звичаїв, моральних принципів, корпоративної культури тощо [86, с. 6].

До формальних інституцій, які регламентують відносини соціальної відповідальності аграрних підприємств, належать:

- Закони та підзаконні нормативно-правові акти України, механізм впливу яких на інституційне середовище розглядали в п. 2.2 дисертаційної роботи;
- Національні стандарти звітності, які дають змогу підприємствам документувати свої соціальні ініціативи;
- внутрішні документи підприємств – колективні договори, етичні кодекси, політики сталого розвитку – виступають засобом конкретизації державних вимог на рівні господарської одиниці. Застосування цих документів дає змогу

систематизувати підходи до соціального партнерства, прозоро формалізувати зобов'язання перед працівниками і громадами, підвищити інвестиційну привабливість підприємства.

Прикладом внутрішнього документа, який регламентує соціально відповідальну поведінку суб'єкта господарювання, є корпоративний кодекс аграрної компанії Kernel [61]. Він представляє собою нормативно-ціннісний документ, що інтегрує економічні та соціальні орієнтири в систему взаємовідносин із бізнес-партнерами, працівниками та місцевими громадами. У цьому кодексі чітко визначено базові принципи доброчесності, законності та прозорості, які формують основу для етичної поведінки у сфері господарської діяльності компанії. Їх дотримання не лише мінімізує трансакційні витрати та ризики недобросовісної конкуренції, але й створює умови для формування стабільного партнерського середовища, що забезпечує довіру та прогнозованість у довгостроковій співпраці.

Важливе місце в корпоративному кодексі компанії Kernel відведено соціальній складовій, яка виявляється в зобов'язаннях щодо дотримання трудових прав, забезпечення гідних і безпечних умов праці, недопущення дискримінації, а також відповідального підходу до екологічних аспектів виробничої діяльності. Такі положення формують не лише внутрішню культуру соціально відповідального управління персоналом, але й впливають на якість зовнішніх відносин з партнерами та громадами. Соціальна відповідальність у цьому вимірі проявляється як чинник стимулювання кооперації між аграрними підприємствами, сприяє формуванню колективної відповідальності за результати діяльності та створює підґрунтя для розвитку кластерних утворень. Наявність прозорих та інклюзивних правил взаємодії підвищує рівень довіри між учасниками і формує соціальний капітал, необхідний для розбудови стійких бізнес-моделей у сільському господарстві.

Окрему увагу корпоративний кодекс компанії Kernel приділяє розвитку етичного лідерства, інноваційності та орієнтації на довгострокові партнерські відносини. Ці принципи виступають основою для формування інтеграційних

процесів у бізнес-середовищі, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності аграрних кластерів та забезпечують умови для сталого розвитку. У цьому контексті соціальна відповідальність на мікрорівні трансформується із морально-етичної категорії у практичний економічний інструмент, який забезпечує баланс інтересів суб'єктів господарювання, сприяє зниженню конфліктності у відносинах та формує середовище для впровадження інноваційних практик. Таким чином, корпоративний кодекс аграрної компанії Kernel можна розглядати як комплексний регулятор соціально відповідальної взаємодії між суб'єктами господарювання, що поєднує ціннісні орієнтири з практичними механізмами стимулювання партнерства.

До неформальних інституцій належать соціальні норми, цінності, традиції, ділова етика та корпоративна культура, які впливають на поведінку керівників і працівників навіть за відсутності прямих правових вимог. У сільському господарстві, де кількісно домінують малі та середні підприємства з високим рівнем особистих контактів, саме неформальні інститути можуть виступати рушієм формування соціально відповідальної поведінки. На великих аграрних підприємствах формування бізнес-культури відбувається через запровадження корпоративних кодексів, соціальних ініціатив, підтримку локальних проєктів, партнерство з місцевою владою.

Отже, інституційне забезпечення формування соціальної відповідальності в бізнесі, у тому числі аграрному, має двокомпонентну природу: поєднання формальних механізмів регулювання на різних організаційних рівнях та неформальних механізмів саморегулювання. Їхня ефективна взаємодія дає можливість створювати економічне та соціальне середовище, що сприяє сталому розвитку сільськогосподарських підприємств і сільських територій загалом. У табл. 3.8 наведено порівняльну таблицю формальних та неформальних інституцій соціальної відповідальності.

Інституційне середовище формує «правила гри», в межах яких діють аграрні підприємства. Формальні інституції переважно визначають «рамки» та «мінімальний стандарт», тоді як неформальні – розкривають реальні цінності

підприємства, які демонструють рівень його інтегрованості в соціальне середовище. Дослідження свідчать, що найбільшу соціальну віддачу демонструють ті суб'єкти господарювання, які поєднують формальні зобов'язання з внутрішньою мотивацією до соціального партнерства. Саме ці підприємства мають стійкіший кадровий склад, кращу репутацію серед споживачів і громад, легше інтегруються в проєкти державного або міжнародного рівня.

Таблиця 3.8

Формальні та неформальні інституції соціальної відповідальності

Ознака	Формальні інституції	Неформальні інституції
Природа походження	Юридично закріплені норми	Соціально-культурні звичаї
Документальне оформлення	Закони, нормативи, стандарти, внутрішні документи	Усні домовленості, традиції, корпоративна культура
Обов'язковість дотримання	Обов'язкові до виконання	Добровільні, базуються на внутрішніх мотивах
Контроль і санкції	Здійснюється державними органами	Залежить від репутації, довіри, внутрішньої відповідальності
Приклади	Земельний кодекс України, стандарт GRI, колективний договір, аудит з охорони праці	Підтримка місцевих свят, неписані етичні норми, партнерство з громадою
Переваги	Стандартизація, вимірюваність результатів відносин, правовий захист	Гнучкість, адаптивність до місцевого контексту, формування довіри
Недоліки	Бюрократичність, можливість формального підходу	Суб'єктивність, відсутність прозорого контролю
Економічні стимули	Доступ до пільг, грантів, сертифікацій	Підвищення довіри, стабільність у відносинах, лояльність працівників

Джерело: узагальнення автора

Становлення та розвиток неформальних інституцій є складним і тривалим процесом. Базові соціальні норми особистості закладаються в дитинстві – у сім'ї, під час навчання в школі. Світогляд майбутнього підприємця формується під час здобуття ним професійної освіти. Для формування моральних установок особистості, співзвучних із засадами соціальної відповідальності, потрібні ско-

ординовані дії в системі сімейного виховання, освіти, у формуванні громадської думки.

Важливим чинником розвитку неформальних інституцій є їхня економічна доцільність для суб'єктів бізнесу. Як уже зазначали, підприємства, які впроваджують принципи соціальної відповідальності, отримують переваги у вигляді лояльності персоналу, стабільності соціального середовища, підвищення репутаційного капіталу, кращого доступу до грантів, державних програм підтримки та міжнародних партнерств. Формування цих переваг відбувається й під впливом неформальних інституцій.

Воєнні дії та руйнування інфраструктури змінили роль соціальної відповідальності аграрних підприємств в Україні. Поряд із традиційними її складовими (екологічною, трудовою, етичного ведення бізнесу) виникли нові пріоритети: підтримка внутрішньо переміщених осіб, допомога Збройним Силам України, участь у відбудові зруйнованих громад. У цьому контексті інституційне забезпечення соціальної відповідальності має адаптуватися до викликів воєнного часу, зокрема через розробку державних програм підтримки бізнесу, зорієнтованого на волонтерство, надання податкових пільг підприємствам, які фінансують соціальні та відбудовчі проєкти, а також через активізацію партнерства між державою, громадами і приватним сектором. Такий підхід сприяє формуванню нової парадигми корпоративної соціальної відповідальності, де остання розглядається не лише як добровільна ініціатива, а й як передумова національної стійкості та економічного відновлення.

Розглядаючи засади розвитку інституційного забезпечення соціальної відповідальності суб'єктів підприємництва, у тому числі аграрного, доцільно врахувати світовий досвід вирішення відповідних питань та з'ясувати можливість його імплементації в українських умовах. Слід зазначити, що у січні 1999 року Генеральний секретар ООН Кофі Аннан звернувся до світових бізнес-лідерів з ініціативою приєднатися до Глобального договору – міжнародної програми, покликаної об'єднати компанії, агенції ООН, профспілки та громадські організації для підтримки універсальних соціальних і екологічних принципів

[177]. Основною метою цієї ініціативи стало інтегрування в діяльність бізнесу положень, які стосуються захисту прав людини, дотримання стандартів праці, протидії корупції та охорони довкілля. Відтоді Глобальний договір відіграє ключову роль у розвитку партнерства приватного сектору з урядами, структурами ООН, трудовими і громадськими організаціями задля досягнення Цілей розвитку тисячоліття.

Головна мета Глобального договору Організації Об'єднаних Націй полягає у формуванні високого рівня соціальної відповідальності корпоративного сектору та сприянні вирішенню глобальних викликів, які стосуються економічного, екологічного і соціального розвитку. Особливий акцент робиться на впровадженні та дотриманні базових принципів у сферах захисту прав людини, трудових стандартів, охорони довкілля та протидії корупції.

Нині учасниками Глобального договору є понад 25 тис. організацій із 167 країн світу, серед яких бізнесові структури, університети, неурядові організації. Зростає інтерес до концепції соціально відповідального бізнесу і в Україні. Важливим організаційним кроком стало офіційне підписання Глобального договору ООН в Україні 25 квітня 2006 року. Ініціатива була започаткована Представництвом ООН в Україні за участю 34 українських та міжнародних компаній, асоціацій і громадських організацій. Сьогодні до Глобального договору приєдналося вже близько півтори сотні українських підписантів, серед яких – підприємства, у тому числі кілька представників аграрного бізнесу, профспілкові об'єднання, навчальні заклади та ін.

Приєднання до Глобального договору ООН – важливий напрямок розвитку інституційного середовища формування соціальної відповідальності в Україні. Взяти участь у цьому процесі, подавши відповідну заявку, можуть і аграрні підприємства, причому не обов'язково великі: серед учасників Глобального договору ООН від України – чимало представників середнього і малого бізнесу.

Членство в мережі Глобального договору ООН в Україні супроводжується низкою економічних стимулів для бізнесу, які зазначені на сайті цієї структури. Досвід підприємств, які є учасниками Глобального договору ООН, свід-

чить, що вони отримують покращення фінансових показників, зокрема й за рахунок нижчої вартості капіталу. Ці підприємства характеризуються вищою оцінкою в ESG-рейтингах, можуть розраховувати на вищу лояльність працівників, покращують систему свого корпоративного управління [177].

Підприємство, що є учасником Глобального договору ООН, зобов'язане щороку формувати звіт «Повідомлення про прогрес» (Communication on Progress). Цей документ повинен містити публічне підтвердження зобов'язань компанії щодо Десяти принципів Глобального договору ООН, згрупованих у блоки – права людини, трудові відносини, екологічна відповідальність, протидія корупції. Також він повинен містити інформацію про заходи і результати діяльності компанії у сфері дотримання Десяти принципів Глобального договору ООН та досягнення Цілей сталого розвитку [177].

Подача звіту «Повідомлення про прогрес» є обов'язковою вимогою, невиконання якої передбачає виключення з Глобального договору ООН. Водночас, подаючи зазначений звіт, компанія отримує низку переваг. Вони стосуються й економічних аспектів її діяльності, зокрема зміцнення довіри з боку партнерів, інвесторів і клієнтів завдяки прозоровій звітності. Подаючи звіт, суб'єкт має змогу порівнювати свої результати з іншими компаніями галузі, виявити можливості для вдосконалення відповідної діяльності [177].

Розглядаючи інституційні аспекти формування соціальної відповідальності, не можна не згадати про 17 Цілей сталого розвитку (ЦСР), які є складовою частиною глобального Порядку денного у сфері розвитку до 2030 року, ухваленного світовими лідерами під час історичного Саміту ООН у вересні 2015 року [1]. Для сільськогосподарських підприємств врахування ЦСР є особливо важливим, оскільки їхня діяльність безпосередньо пов'язана з ефективним використанням природних ресурсів, продовольчою безпекою, збереженням біорізноманіття, розвитком сільських громад. Впровадження принципів сталого розвитку дає змогу аграрним компаніям не лише зменшувати екологічні ризики, але й отримувати економічні вигоди, про які вже неодноразово згадували (вихід на міжнародні ринки, залучення інвестицій, підвищення довіри з боку громад і

партнерів тощо). Таким чином, інтеграція ЦСР у бізнес-стратегію сприяє формуванню соціально відповідальної бізнес-культури та забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу в довгостроковій перспективі.

У світовій практиці процес формування соціальної відповідальності підприємств намагаються регулювати як через законодавчі механізми, так і через добровільні ініціативи бізнесу. У 2014 році Європейський Союз ухвалив директиву, яка зобов'язує великі компанії розкривати нефінансову інформацію, зокрема дані, пов'язані з екологічною політикою, дотриманням прав людини, а також расовою та гендерною рівністю [139, с. 32].

В Австралії бізнес має обов'язок оприлюднювати інформацію про управління соціальними та екологічними ризиками. У Китаї та Японії банківські установи почали публікувати звіти з корпоративної соціальної відповідальності навіть без прямого законодавчого зобов'язання (з 2015-2016 рр.), що свідчить про зростання значення добровільних практик і міжнародних стандартів у сфері прозорості бізнесу.

Одним із світових лідерів у законодавчому закріпленні локальної соціальної відповідальності визнана Індія. Так, у 2013 році набув чинності розділ 135 Акту про підприємства, згідно з яким великі компанії цієї країни зобов'язані виділяти частину прибутку на реалізацію програм соціального розвитку та розкривати інформацію про їх виконання.

Підходи до регулювання соціальної відповідальності у світовій практиці варіюють від обов'язкових законодавчих норм (Індія, ЄС, Австралія, США) до добровільних практик (Китай, Японія). Така різноманітність демонструє, що глобальні тенденції спрямовані на поєднання державного контролю та саморегуляції бізнесу. Це в підсумку формує більш прозору та відповідальну бізнес-культуру.

Важливим чинником у формуванні практики корпоративної соціальної відповідальності є діяльність Ради з глобальних стандартів сталого розвитку (GSSB), яка є незалежним органом, що відповідає за розробку відповідних стандартів (GRI – Глобальна ініціатива зі звітності) [178]. Система стандартів GRI

складається з 36 модулів, призначених для спрощення підготовки нефінансової звітності компаній за ключовими напрямками: викиди парникових газів, енерго-ефективність, використання водних ресурсів, трудові та соціальні аспекти. Концептуально GRI базується на принципі істотності (матеріальності), тобто фокусується на тих питаннях, які мають найбільший вплив на діяльність організації та є пріоритетними для зацікавлених сторін. Наявність стандартів сприяє формуванню індивідуалізованої та релевантної звітності у сфері сталого розвитку для кожного підприємства.

На глобальному рівні важливу роль у просуванні ідей соціальної відповідальності в аграрному секторі відіграє Міжнародна федерація органічного сільськогосподарського руху (IFOAM), яка об'єднує понад 700 організацій-учасників із майже 110 країн світу. В Україні її членом є Федерація органічного руху [150]. Саме ця організація сформулювала чотири основоположні принципи, які визначають напрями розвитку органічного землеробства. До них належать: принцип здоров'я, принцип екологічності, принцип справедливості та принцип відповідальної турботи. Засади органічного землеробства охоплюють ключові сфери діяльності аграрного сектору – від збереження родючості ґрунтів і раціонального використання водних ресурсів до захисту біорізноманіття, належного ставлення до тварин і рослин, а також організації розподілу та переробки сільськогосподарської продукції.

Особливу роль у забезпеченні сталого розвитку аграрного сектору і соціальної відповідальності аграрного бізнесу відіграє Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (FAO), головною місією якої є досягнення глобальної продовольчої безпеки [187]. У структурі цієї організації функціонує Департамент сільського господарства та захисту споживачів, діяльність якого охоплює такі напрями: розвиток тваринництва та ветеринарії, удосконалення рослинництва та систем захисту рослин, модернізація сільської інфраструктури й агропромислового виробництва, контроль якості й безпечності харчових продуктів. Крім того, FAO сприяє гармонізації статистичних даних у міжнародному

вимірі, надаючи національним органам стандартизовані визначення, терміни та класифікації, визнані світовою спільнотою.

У світовій практиці набуває поширення звітність із корпоративної соціальної відповідальності. Вона не є обов'язковою, але вважається вагомим чинником формування позитивного іміджу підприємства. Таку звітність відносимо до формальних інституцій соціальної відповідальності, застосовуваних на мікрорівні. Підприємства, що оприлюднюють соціальну звітність, орієнтуються на міжнародний стандарт GRI або адаптовані до національних умов підходи, які висвітлюють екологічну, трудову, етичну та споживчу складову діяльності суб'єкта господарювання [179].

Соціальна або, як її часто називають в Україні, нефінансова звітність – це звіти компаній, які включають інформацію не тільки про результати їхньої фінансово-економічної діяльності (прибутки, дивіденди, інвестиції, компенсації співробітникам та ін.), але й соціальні (охорона здоров'я і безпека праці, трудові відносини, етика бізнесу, взаємовідносини з місцевим населенням тощо) та екологічні (використовувана енергія, викиди вуглецю, використання землі й екосистем, техногенні аварії, відповідність/невідповідність екологічному законодавству і т.д.) показники [60]. Формою цієї звітності є публічний документ, який дає можливість різним зацікавленим сторонам (акціонерам підприємства, його співробітникам, партнерам, клієнтам, місцевій владі, громадським організаціям, уряду та суспільству загалом) оцінити, як швидко та ефективно підприємство досягає своїх стратегічних цілей у сферах економічної стабільності, соціального добробуту та екологічної безпеки. Йдеться про важливий інструмент інформування, застосування якого демонструє прагнення підприємства до сталого розвитку та відображає його внесок у цей процес.

Отже, соціальна звітність демонструє, як підприємство виконує свої зобов'язання перед працівниками, суспільством, державою, партнерами та довілцями. Її використання дасть змогу налагодити контроль з боку держави, власників підприємства, трудового колективу за дотриманням державної політики

соціальної підтримки працівників, завчасно акумулювати суб'єктам господарювання кошти для відповідних виплат [81, с. 262].

Питання звітності про соціальну відповідальність підприємств або соціальної звітності підприємств – це комплекс аспектів, пов'язаних із підготовкою, оприлюдненням і використанням інформації щодо соціальних, екологічних та етичних аспектів діяльності підприємства. Актуальним залишається питання про конкретне наповнення форм цієї звітності показниками та про раціональний механізм її подання (оприлюднення).

Практика складання соціальної звітності була започаткована провідними міжнародними корпораціями наприкінці 1970-х років з метою зміцнення ділової репутації та підвищення інвестиційної привабливості підприємства. Ці корпорації виходили з того, що соціальні ініціативи прямо впливають на прибутковість компаній та їхній комерційний успіх. У сучасній практиці соціальний звіт виступає доповненням до фінансово-економічної звітності.

Основними компонентами соціальної звітності є:

1. Інформація про трудові відносини в компанії (умови й охорона праці, рівень оплати праці та інші виплати, навчання персоналу).
2. Взаємодія з громадою (інвестиції в місцеву інфраструктуру, благодійність та волонтерські ініціативи, підтримка освітніх і соціальних проєктів).
3. Екологічна відповідальність (використання природних ресурсів, зменшення викидів, поводження з відходами).
4. Дотримання етичних стандартів (антикорупційні заходи, прозорість у відносинах із постачальниками, права людини).

У контексті євроінтеграційних процесів важливого значення набуває адаптація вітчизняних аграрних підприємств до вимог Європейського Союзу щодо розкриття нефінансової інформації. Зокрема, ухвалення Директиви ЄС 2014/95/ЄС та Директиви CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) суттєво розширило коло суб'єктів, зобов'язаних формувати звіти у сфері соціальної та екологічної відповідальності [106]. Це означає, що українські аграрні компанії, орієнтовані на європейський ринок, повинні інтегрувати стандарти

ESG (екологія, соціальна сфера, корпоративне управління) у бізнес-стратегії. Така трансформація вимагає не лише фінансових ресурсів і професійної підготовки персоналу, а й належного інституційного забезпечення, здатного супроводжувати процеси стандартизації, аудиту та публічної звітності. У підсумку імплементація європейських норм сприятиме підвищенню прозорості діяльності підприємств, їхній інвестиційній привабливості та зміцненню довіри з боку міжнародних партнерів.

Сьогодні в Україні кількість підприємств, які публічно звітують про впровадження практик соціальної відповідальності, залишається відносно невеликою, тому їхній досвід у цій сфері є особливо цінним. Вітчизняні компанії поступово починають формувати соціальні звіти, які відображають їхню діяльність у сфері соціальної та екологічної відповідальності. Така звітність дає змогу здійснювати контроль і проводити аналіз ефективності заходів щодо охорони навколишнього середовища та забезпечення соціальних потреб [9].

Більшість підприємств, які практикують соціальну звітність, застосовують при цьому стандарти та нормативні рамки, розроблені незалежними або неурядовими організаціями. В Україні найпоширенішими є дві нормативні системи для формування такої звітності: вже згадувані вище Глобальна ініціатива зі звітності (Global Reporting Initiative, GRI) та Глобальний договір ООН (United Nations Global Compact, UNGC) [18, с. 673].

Ще одним важливим стандартом, який застосовується при формуванні соціальної звітності бізнесу, є AA1000AS (Account Ability 1000 Assurance Series) [171]. Він розроблений Інститутом соціальної та етичної звітності (Institute of Social and Ethical Account Ability, Великобританія). Передбачена цим стандартом система звітності спрямована на впорядкування соціальних ініціатив підприємств та підвищення їхньої ефективності. Вона регламентує процедури підготовки звітів і визначає критерії оцінки соціальної звітності. Основовим принципом стандарту є ведення діалогу із зацікавленими сторонами, на якому базується формування всього звіту.

В останні роки дедалі більше компаній почали публікувати звіти, які розкривають інформацію щодо ESG-факторів, тобто враховують екологічні та соціальні аспекти їхньої діяльності, а також питання корпоративного управління [166]. Корпоративна соціальна звітність, яка висвітлює діяльність підприємства з точки зору ESG, слугує додатковим джерелом фінансової інформації. Використовуючи ці дані, зацікавлені сторони можуть оцінити взаємодію компанії з ключовими стейкхолдерами та визначити рівень стабільності майбутніх вільних грошових потоків.

В Україні звітність із корпоративної соціальної відповідальності зараз є добровільною. Однак вона включається до інтегрованих звітів великих компаній. У стратегіях сталого розвитку, державних закупівлях і рейтингах все частіше враховується наявність такої звітності. Поточними проблемами є відсутність єдиного обов'язкового стандарту, нерозуміння бізнесом переваг соціальної звітності, формальний підхід (декларативність, без вимірюваних показників), недостатня зовнішня перевірка та аудит звітів із корпоративної соціальної відповідальності, а також низький попит з боку споживачів та інвесторів на соціальні звіти (крім великих міжнародних партнерів).

Прикладами українських підприємств, які систематично звітують про застосування практик корпоративної соціальної відповідальності, є компанії МХП (Миронівський хлібопродукт – щорічно готує нефінансовий звіт), Kernel, «Нібулон», ДТЕК (публікують розширені звіти відповідно до GRI). ІТ-компанії та банки також дедалі частіше включають блоки відповідної інформації у свої звіти.

Забезпеченню прозорості та ефективності в поширенні звітної інформації про корпоративну соціальну відповідальність сприяють цифрові технології. Використання Державного аграрного реєстру та інших електронних платформ дає змогу систематизувати інформацію про соціальні ініціативи підприємств, забезпечити їхню відкритість для стейкхолдерів та мінімізувати ризики формального виконання вимог корпоративної соціальної відповідальності. Цифрова трансформація створює умови для впровадження електронної звітності з соціа-

льної відповідальності, що відповідає міжнародним стандартам GRI та ESG. Крім того, цифрові інструменти дають можливість забезпечити дієвий контроль за використанням ресурсів, посилюють підзвітність бізнесу громадам і державі, стимулюють розвиток культури відповідального підприємництва. Таким чином, цифровізація стає важливою складовою інституційного середовища, яке поєднує традиційні механізми регулювання з інноваційними технологіями моніторингу та комунікації.

Соціальна звітність – це не просто модна тенденція, а інструмент побудови довіри, підвищення репутації та сталого розвитку. Для аграрного сектору економіки вона стає дедалі важливішою з огляду на очікування суспільства, інвесторів і партнерів. У табл. 3.9 наведено основні вигоди від подання соціальної звітності сільськогосподарськими підприємствами, які враховують особливості системи аграрного виробництва.

Таблиця 3.9

Вигоди від подання соціальної звітності сільськогосподарськими підприємствами

Сфера впливу / Зацікавлені сторони	Вигоди
1	2
Для підприємства – суб'єкта звітування	Підвищення довіри з боку громади, державних органів, ділових партнерів
	Підвищення конкурентоспроможності на ринку (особливо при експорті)
	Підґрунтя для отримання сертифікацій (органічне виробництво, HACCP, GLOBALG.A.P. тощо)
	Зростання інвестиційної привабливості завдяки репутації соціально відповідального суб'єкта підприємництва
	Участь у грантових програмах, у тому числі з міжнародної підтримки
Для постійних та сезонних працівників	Підтвердження дотримання трудових прав, безпечних умов праці
	Планування кар'єри з урахуванням соціальних гарантій, доступу до навчання, поінформованості про попит на робочу силу
	Можливість соціального діалогу через профспілки чи збори трудового колективу

Продовження таблиці 3.9

1	2
Для орендодавців – власників земельних паїв	Прозорість орендних відносин, обґрунтування розміру орендної плати
	Інформування про внесок підприємства у соціальний розвиток території проживання власників земельних ділянок
Для місцевої громади	Поінформованість щодо впливу агровиробника на довкілля, що знімає соціальну напругу в цьому питанні
	Можливість планування участі сільськогосподарських підприємств у соціальних програмах (ремонт доріг, підтримка шкіл, ФАПів, клубів тощо)
Для держави та органів влади	Одержання даних для формування аграрної політики, управління розвитком сільських територій
	Підвищення соціальної стабільності в регіоні
Для покупців / споживачів	Довіра до походження та якості продукції (особливо при маркуванні як «органічна продукція»)
	Підвищення власного іміджу як партнера соціально відповідального підприємства

Джерело: сформовано автором

Соціальна звітність надає підприємствам можливість контролювати та аналізувати власну діяльність у сфері охорони навколишнього середовища і соціального забезпечення персоналу. Вона демонструє інвесторам і стейкхолдерам прозорість діяльності та відповідальність суб'єкта господарювання.

Ідентифікація вигод від подання соціальної звітності як для суб'єкта звітування, так і для його стейкхолдерів, підводить до висновку, що таку звітність доцільно подавати не тільки великим аграрним компаніям, а й середнім за розмірами та навіть малим сільськогосподарським підприємствам. Перспективними є наступні форми подання відповідної інформації середніми й малими агровиробниками:

1. Укладання коротких звітів (на 1-2 сторінки) з переліком заходів у сфері підтримки громади, охорони довкілля, поліпшення умов праці тощо із зазначенням витрат на їх проведення. Звіти, оформлені у вигляді брошури чи довідки, розповсюджуються серед представників стейкхолдерів, розміщуються на інформаційних ресурсах територіальної громади, населеного пункту, поширю-

ються через соціальні мережі. Ці звіти можуть містити інформацію й про плани підприємства на наступний рік.

2. Поширення інформації у вигляді повідомлень на ініційованих слуханнях гострих соціальних питань на рівні органів місцевого самоврядування, громадських об'єднань, у формі звітування членів кооперативу, якщо підприємство бере участь у сільськогосподарській кооперації.

3. Подання інформації в рамках заявок на участь у грантових програмах, проєктах технічної допомоги, проходженні сертифікації діяльності.

Поширення інформації про соціально відповідальну діяльність сільськогосподарських підприємств на регулярній основі, у попередньо визначених формах і способах комунікації сприйматиметься саме як соціальна звітність із функціями, що на неї покладаються, а не рекламна акція. Для малих сільськогосподарських підприємств у поширенні такої інформації важливою є підтримка з боку місцевої влади. Також і органи місцевого самоврядування, розуміючи важливість співпраці з усіма суб'єктами підприємництва, у тому числі малими, повинні надавати останнім змогу поширювати інформацію про їхні соціальні ініціативи.

У рамках проведеного нами опитування керівників сільськогосподарських підприємств Львівської області респондентам запропонували висловитися щодо доцільності відображення елементів практик соціальної відповідальності у внутрігосподарських нормативних документах, у спеціальних формах звітності. На думку майже половини респондентів, таке відображення соціальних практик є важливим, і лише 21,2% опитаних вважають його не принциповим (рис. 3.7). Окремі респонденти вказали, що вже практикують таке документування відносин соціальної відповідальності, однак більше чверті не могли визначитися з відповіддю. Загалом одержані результати опитування, на нашу думку, свідчать про важливість пропагування серед керівників сільськогосподарських підприємств доцільності формалізації відносин соціально відповідальності.

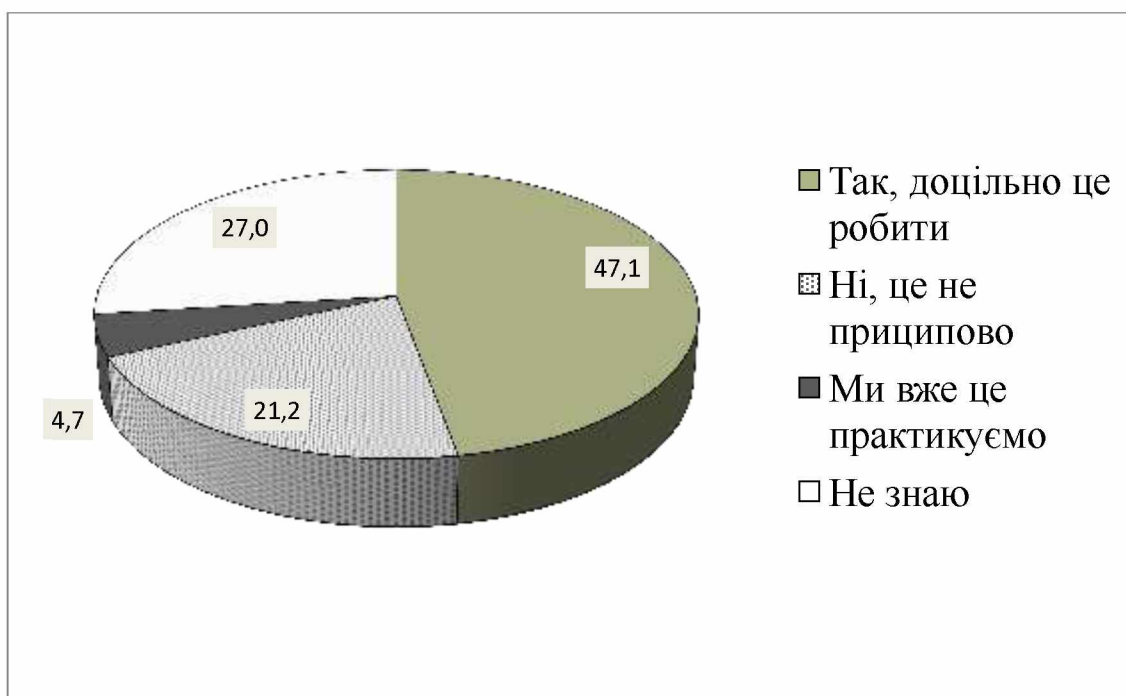


Рис. 3.7. Думки керівників сільськогосподарських підприємств Львівської області щодо доцільності відзначення практик соціальної відповідальності у внутрігосподарських нормативних документах, спеціальних формах звітності, частка респондентів, %

Джерело: результати опитування керівників сільськогосподарських підприємств у 2025 р.

Як уже зазначали, розмір сільськогосподарського підприємства є вагомим чинником, який впливає на масштаби й особливості організації їхньої соціально відповідальної діяльності. Вплив цього чинника на формування бізнес-культури аграрного підприємства як синтезу неформальних і формальних інституцій, що визначають перспективи розвитку соціальної відповідальності суб'єкта господарювання, відображено в табл. 3.10. Показано, що зі збільшенням розмірів підприємства зростає рівень формалізації процесу формування його бізнес-культури.

Розмір підприємства впливає на глибину впровадження соціально відповідальної бізнес-культури, але базові цінності – повага до громади, працівників, довкілля – є однаково важливими для всіх. Інструментом мотивації бізнесу переходити від декларацій до системних змін у культурі управління є економічне стимулювання. Тому формування соціально відповідальної бізнес-культури –

не лише етичний, а й економічно доцільний вибір суб'єкта господарювання, особливо в умовах євроінтеграційних процесів.

Таблиця 3.10

**Особливості формування бізнес-культури у різних за розміром
сільськогосподарських підприємствах**

Розмір підприємства	Характеристики бізнес-культури
Малі	Переважно персоніфіковане управління Неформальні трудові відносини Вплив традицій села Низький рівень документованих процедур Соціальна відповідальність (допомога громаді, пайовикам) часто реалізується неформально
Середні	Часткова формалізація процесів, пов'язаних із соціальною відповідальністю Формуються внутрішні політики (охорона праці, найм, наповнення соціальних пакетів) Бізнес-культура будується навколо стабільності, репутації, інколи – цінностей власника
Великі	Розвинені HR-системи та стандарти управління Формалізована соціальна звітність Інтеграція принципів ESG/KCB у стратегію розвитку Наявність відділів з комунікації з громадою

Джерело: сформовано автором

Узагальнення і систематизацію ключових складових інституційного забезпечення соціальної відповідальності суб'єктів аграрного бізнесу нами відображено через багаторівневу систему чинників та інституцій, що впливають на розвиток корпоративної соціальної відповідальності у вітчизняному агросекторі. Схема на рис 3.7 відображає механізм, побудований на основі поєднання глобальних орієнтирів, національних формальних і неформальних інституцій, а також практичної діяльності безпосередньо на рівні підприємств. Результатом взаємодії елементів цього механізму стають стабільні соціально-економічні відносини між бізнесом, працівниками, громадами та державою, підвищення репутаційного капіталу агропідприємств, зміцнення соціальної стабільності у сільських територіях та забезпечення конкурентоспроможності українського агробізнесу на внутрішніх і міжнародних ринках.



Рис. 3.8. Механізм інституційного забезпечення формування соціальної відповідальності суб'єктів аграрного бізнесу

Джерело: розробка автора

Серед перспективних напрямів інституційного забезпечення соціальної відповідальності аграрного бізнесу доцільно відзначити: розробку та затвердження на рівні країни Національного плану дій щодо розвитку соціальної відповідальності в аграрному секторі, Стратегій розвитку соціальної відповідальності в аграрному секторі економіки; затвердження законів України «Про соці-

альне підприємництво», «Про соціальну відповідальність суб'єктів аграрного бізнесу України», положення «Про нефінансову звітність агрохолдингів України» тощо.

У контексті потенційного впливу на інституційне забезпечення розвитку соціальної відповідальності в бізнесі, у тому числі аграрному, можна очікувати на спрощення та гармонізацію правового поля, що полегшить інтеграцію українського бізнесу до європейських практик. Відбудеться посилення ролі спеціальних законів і міжнародних стандартів (GRI, ISO 26000, UN Global Compact, директив ЄС щодо нефінансової звітності). Зросте значення неформальних інституцій та добровільних ініціатив – адже підприємствам доведеться активніше демонструвати відповідальність через соціальні звіти, корпоративні кодекси, публічні зобов'язання.

Припинення чинності Господарського кодексу України, про яке згадували вище, не призведе до суттєвих змін у інституційному забезпеченні соціальної відповідальності аграрного бізнесу, але може змістити його акценти: зменшиться роль «загальних» господарських норм і посиляться значення галузевого законодавства, міжнародних стандартів і корпоративних практик. Для аграрного бізнесу це скоріше шанс перейти до сучаснішої, більш прозорої та орієнтованої на європейські стандарти моделі корпоративної соціальної відповідальності.

Отже, розвиток інституційного забезпечення формування соціальної відповідальності в аграрному бізнесі потребує цілісного підходу, що поєднує вплив глобальних ініціатив, національних інституцій та практик безпосередньо на рівні підприємств. Важливою є координація впливу як формальних механізмів регулювання (законодавства, державних програм, стандартів), так і неформальних чинників (традицій, культурних цінностей, корпоративної етики), адже саме їхня взаємодія створює умови для впровадження принципів сталого розвитку в аграрній сфері економіки.

Висновки до розділу 3

1. Одним із ключових інструментів організаційно-економічного механізму формування соціально відповідальності підприємств є економічні стимули – важелі впливу на поведінку суб'єктів господарювання, спрямовані на поєднання ефективності діяльності та соціальної спрямованості їхнього розвитку. До них відносимо ті інструменти стимулювання, в яких присутня фінансова складова. Дієвість системи економічного стимулювання залежить від результатів інтеграції фінансових, інституційних та організаційних чинників впливу в рамках відповідних регуляторних заходів. Ефективність стимулювання розвитку соціальної відповідальності зростає за умови поєднання фінансових стимулів (податкових пільг, субсидій, грантів тощо) з прозорими та зрозумілими інституційними нормами, розвитком партнерських відносин між державою, громадами та суб'єктами бізнесу.

2. Створення дієвої системи економічного стимулювання розвитку соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств передбачає поєднання економічних стимулів, створених на різних організаційних рівнях. На макрорівні (держави) система економічного стимулювання, яка включає прямі (бюджетні дотації, гранти, пільгові кредити) та опосередковані (податкові пільги, компенсаційні механізми, державне замовлення) інструменти, повинна бути зорієнтованою на досягнення таких стратегічних завдань, як забезпечення продовольчої безпеки країни, соціально-економічного розвитку сільських територій, збереження трудового потенціалу села, досягнення визначених державою екологічних критеріїв. На регіональному рівні та рівні територіальних громад ключову роль відіграють інструменти співфінансування, гранти для місцевих ініціатив, механізми державно-приватного партнерства. На мікрорівні економічні стимули проявляються через економічну вигоду від формування іміджу підприємства як соціально відповідального партнера, що сприяє вирішенню питання організації відносин оренди землі, реалізації спільних інвестиційних проєктів з діловими партнерами, мінімізує ризики підприємницької діяльності.

3. Важливим економічним стимулом розвитку соціальної відповідальності підприємства є зниження його трансакційних витрат. Зокрема, імідж соціально відповідального суб'єкта господарювання дає змогу знизити його витрати на пошук інформації, переговори, укладення угод та контролю за їх виконанням, урегулювання конфліктів тощо. Порівняння економії трансакційних витрат із витратами підприємства на реалізацію соціальних проєктів можна розглядати як критерій економічної ефективності соціальної відповідальності. Цей критерій може бути використаний для коригування програм соціальної відповідальності, вибору найефективніших їх варіантів.

4. Організаційною формою, інститутом, який здатний створити умови для ефективної реалізації відносин соціальної відповідальності, забезпечити баланс між комерційною доцільністю і суспільними потребами, є соціальне партнерство. Виділені перспективні моделі реалізації відносин соціального партнерства за участю сільськогосподарських підприємств на регіональному рівні: інфраструктурно-інвестиційна, що передбачає участь сільськогосподарських підприємств у розвитку соціальної інфраструктури сільських територій; коопераційно-громадська, орієнтована на активне залучення представників бізнесу до вирішення важливих питань соціально-економічного розвитку; освітньо-інноваційна, що базується на співпраці між сільськогосподарськими підприємствами, освітніми установами та молоддю; інституційно-цифрова, що реалізується через механізми державного електронного адміністрування. Сформульовані пропозиції щодо удосконалення цього партнерства, які передбачають: запровадження системи місцевих соціальних контрактів між громадами і сільськогосподарськими підприємствами; розробку механізмів фіскального заохочення для підприємств, які систематично інвестують у соціальні проєкти; інституціалізацію дорадчої функції університетів; визначення ключових індикаторів результативності соціальної відповідальності в галузевій статистиці; використання цифрових інструментів прозорості, де громади можуть оцінювати соціальну активність підприємств і результати співпраці з ними.

5. Ефективність соціального партнерства зростає, якщо включатиме не лише інституційні механізми, а й економічні стимули. Запропонована модель «СП+» (Соціальне партнерство + Економічне стимулювання), яка відображає інтеграцію традиційних форм соціального партнерства з елементами матеріального заохочення та фінансової підтримки. Компонентами цієї моделі є соціальний договір, спрямований на узгодження інтересів громади та бізнесу, участь підприємства в соціальному планування громади, фінансові стимули, спільна діяльність з університетами та іншими освітніми закладами, дорадниками, цифрова звітність та прозорість.

6. Реалізація соціального партнерства у сфері трудових відносин передбачає урегулювання відносин між бізнесом і найманими працівниками. Інструментарій урегулювання цих відносин запропоновано доповнити економіко-мотиваційною моделлю соціального партнерства, яка розглядає роботодавця і працівника як співучасників формування доданої вартості. Модель передбачає формування з частини приросту доданої вартості фонду мотивації працівників підприємства (мотиваційного фонду), який спрямовується на премії, фінансування кар'єрного росту працівників через їхнє навчання, підвищення кваліфікації, формування соціального пакету. Розрахунок обсягу мотиваційного фонду здійснюють за наперед погодженим між адміністрацією і первинною профспілковою організацією на підприємстві принципом. Впровадження моделі дає змогу створити реальні економічні стимули для працівників через прозору систему заохочення за результативність.

7. Інституційне забезпечення соціальної відповідальності підприємств є поєднанням формальних механізмів регулювання на різних організаційних рівнях, закріплених у нормативно-правових актах, та неформальних регуляторних інструментів, що відображають соціальні норми, світоглядні цінності, традиції, якими керуються суб'єкти господарювання. Досконалість формальних і зрілість неформальних інституцій, що гармонійно доповнюють одні одних, визначає ефективність механізму інституційного забезпечення соціальної відповідальності бізнесу, в тому числі аграрного. Удосконалення цього механізму передбачає

затвердження низки програмних документів та законодавчих актів на національному рівні, посилення впливу міжнародних стандартів соціальної відповідальності, зростання значення неформальних інституцій.

8. Синтезом формальних і неформальних інституцій, що визначають перспективи розвитку соціальної відповідальності підприємства, є сформована на цьому підприємстві бізнес-культура. Включення у формалізовану складову бізнес-культури елементів економічного стимулювання мотивує перехід від декларацій до системних змін у культурі управління. Формування соціально відповідальної бізнес-культури є не лише етичним, а й економічно доцільним вибором суб'єкта господарювання.

9. Важливим елементом формальних інституцій соціальної відповідальності, застосовуваних на мікрорівні, є соціальна звітність підприємства. Вона є вагомим чинником формування позитивного іміджу суб'єкта господарювання. В Україні окремі форми соціально звітності набули поширення у практиці великих аграрних компаній. Водночас таку звітність доцільно подавати й середнім і навіть малим за розмірами агровиробникам – у формі коротких звітів з переліком здійснених заходів, повідомлень на слуханнях на рівні органів місцевого самоврядування, громадських об'єднань, інформації в рамках заявок на участь у грантових проєктах та ін. Для малих сільськогосподарських підприємств у поширенні форм соціальної звітності важливою є підтримка з боку місцевої влади.

Основні наукові результати, що подані у третьому розділі дисертації, опубліковані автором у працях [73, 76, 77, 78, 168, 170].

ВИСНОВКИ

1. Соціальна відповідальність підприємств розглядається як сукупність їхніх відносин зі стейкхолдерами, в рамках яких суб'єкти господарювання добровільно беруть на себе зобов'язання щодо врахування інтересів цих стейкхолдерів. З урахуванням складових середовища, в якому функціонує підприємство, його соціальна відповідальність є відповідальністю суб'єкта господарювання за прямий та опосередкований вплив на економічну, соціальну і екологічну системи, в які вбудована його діяльність. Сільськогосподарське підприємство проявляє соціальну відповідальність через відносини роботодавця, ділового партнера, користувача природних ресурсів, а також члена бізнес-спільноти, що взаємодіє з місцевим населенням, органами державної влади і місцевого самоврядування, громадськими організаціями.

2. Забезпечення розвитку відносин соціальної відповідальності обумовлює потребу в створенні організаційно-економічного механізму стимулювання формування цих відносин. Відповідний механізм розглядаємо як сукупність організаційних форм реалізації відносин соціальної відповідальності та принципів, методів, інструментів впливу, що їх застосовують суб'єкти таких відносин задля досягнення своїх цілей. Конкретизовано зміст організаційної та економічної складових зазначеного механізму. Наведений перелік інструментів, які застосовують сільськогосподарські підприємства в рамках різних проявів відносин соціальної відповідальності. Широкий перелік інструментів реалізації відносин соціальної відповідальності дає змогу долучитися до соціальних практик різним за розмірами та економічним потенціалом суб'єктам аграрного підприємництва, у тому числі малим.

3. Розглянуто сукупність чинників, які впливають на процес формування відносин соціальної відповідальності. Велика кількість та різні характеристики цих чинників обумовлюють доцільність їх класифікації. Принциповою є класифікація чинників за організаційним рівнем формування – на чинники глобалізаційного рівня (світового, економічних об'єднань держав), мезорівня (галузі, ре-

гіону, території), мікрорівня (окремого підприємства), нанорівня (економічної діяльності окремого індивіда). Взаємозв'язок між чинниками на різних організаційних рівнях визначає важливість комплексного підходу до формування політики соціальної відповідальності бізнесу.

4. Спроможність сільськогосподарських підприємств України навіть у складних умовах воєнного стану демонструвати зростання обсягів доходу та чистого прибутку, досягати відносно високих показників рентабельності свідчить про наявність у суб'єктів аграрного бізнесу фінансового потенціалу, який дає їм змогу виділяти певні кошти на впровадження практик соціальної відповідальності. Відносно високі показники економічної ефективності функціонування малих сільськогосподарських підприємств свідчать, що й вони мають певну можливість брати участь у реалізації соціальних проєктів. Малі агровиробники мають змогу розвивати відносини соціальної відповідальності через участь у кооперації, використовувати для заповнення компетентнісних прогалин у забезпеченні відповідної діяльності послуг дорадників. Встановлено, що малі сільськогосподарські підприємства не забезпечують своїм працівникам достатнього соціального захисту, що негативно характеризує соціальні аспекти їх функціонування як роботодавців.

5. Проведене опитування керівників сільськогосподарських підприємств Львівської області дало змогу встановити низку особливостей реалізації суб'єктами аграрного бізнесу політики соціальної відповідальності. З'ясовано, що значна частка менеджерів цих підприємств недостатньо обізнані зі змістом концепції соціальної відповідальності, недооцінюють важливість формалізації відповідних відносин. Та респонденти загалом дуже високо оцінили важливість реалізації основних напрямів політики соціальної відповідальності для їхніх підприємств. Практично всі підприємства застосовували кілька варіантів практик соціальної відповідальності. Респонденти вказали економічні вигоди для їхніх підприємств від застосування цих практик, пов'язуючи такі найчастіше з підвищенням репутації суб'єктів господарювання. За результатами опитування ідентифіковані обставини, що гальмують впровадження практик соціальної ві-

дповідальності сільськогосподарськими підприємствами. Перспективи розвитку відповідної діяльності, на думку респондентів, залежатимуть від інституційних ініціатив з боку органів державної влади, місцевого самоврядування.

6. Створення дієвої системи економічного стимулювання розвитку соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств передбачає поєднання економічних стимулів, створених на різних організаційних рівнях. Зазначені інструменти стимулювання, що можуть бути застосовані на макrorівні (держави), регіональному рівні та рівні територіальних громад, на мікрорівні (підприємств). Важливим економічним стимулом розвитку соціальної відповідальності на мікрорівні є можливість зниження трансакційних витрат підприємства – на пошук інформації, переговори, укладення угод та контроль за їх виконанням, урегулювання конфліктів тощо. Порівняння економії цих витрат із витратами підприємств на реалізацію соціальних проєктів є одним із критеріїв економічної ефективності соціальної відповідальності. Цей критерій може бути використаний для коригування програм соціальної відповідальності, вибору найефективніших їх варіантів.

7. Інструментом, здатним створити умови для ефективної реалізації та розвитку відносин соціальної відповідальності, є соціальне партнерство. Сформульовані пропозиції щодо напрямів удосконалення соціального партнерства за участю сільськогосподарських підприємств на регіональному рівні та зазначені перспективні моделі відносин соціальної відповідальності, в рамках яких ці пропозиції можуть бути реалізовані. Запропоновано застосовувати в якості економічного стимулу, здатного підвищити ефективність соціального партнерства, модель «СП+» (Соціальне партнерство + Економічне стимулювання), компонентами якої є соціальний договір, спрямований на узгодження інтересів громади та бізнесу, участь підприємства в соціальному плануванні громади, фіскальні стимули, спільна діяльність з університетами та іншими освітніми закладами, дорадниками, цифрова звітність. Інструментарій соціального партнерства у сфері трудових відносин (на мікрорівні) запропоновано доповнити мотиваційною моделлю, яка передбачає формування з частини приросту доданої вартості,

отриманої підприємством, фонду мотивації працівників підприємства, кошти якого спрямовуватимуться на премії, фінансування кар'єрного росту, формування соціальних пакетів.

8. Розвиток соціальної відповідальності підприємств залежить від інституційного забезпечення цього процесу, в якому поєднані формальні механізми регулювання на різних організаційних рівнях та неформальні регуляторні інструменти, якими керуються суб'єкти господарювання. Зазначені основні напрями удосконалення інституційного забезпечення формування соціальної відповідальності суб'єктів аграрного бізнесу, які передбачають затвердження низки програмних документів і нормативно-правових актів, зростання значення неформальних інституцій. Синтезом формальних і неформальних інституцій на мікрорівні є сформована на підприємстві бізнес-культура. Включення у формалізовану складову бізнес-культури елементів економічного стимулювання розвитку соціальної відповідальності мотивує перехід від декларацій до системних змін у культурі управління підприємством, зокрема в частині управління впровадженням соціальних практик.

9. Розвиток відносин соціальної відповідальності передбачає посилення ролі соціальної звітності підприємств. Така звітність є елементом формальних інституцій і виступає важливим чинником формування позитивного іміджу підприємства як стимулу для розвитку соціальної відповідальності. Обґрунтована доцільність соціального звітування для середніх та малих за розмірами агровиробників. Зазначені рекомендовані форми такого звітування цих суб'єктів господарювання: короткі звіти з переліком здійснених заходів, повідомлення на слуханнях на рівні органів місцевого самоврядування, громадських організацій, інформація в рамках заявок на участь у грантових проєктах та ін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 17 Цілей сталого розвитку. *Global Compact Network Ukraine [caïm]*. URL: <https://globalcompact.org.ua/tsili-stijkogo-rozvytku> (дата звернення: 20.05.2025).
2. Аджемоглу Д., Робінсон Дж. Чому нації занепадають. Походження влади, багатства та бідності / Пер. з англ. О. Дем'янчука. Київ : Наш Формат, 2016. 440 с.
3. Балусєва О. В., Бондарук, О. В. Соціальна відповідальність: навч. посібн. Київ: Маріуполь: ДонДУУ, 2017. 283 с.
4. Бардіна Т. О. Соціальна відповідальність аграрних підприємств як невід'ємна складова розвитку сільських територій. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2017. №27 (1), С. 127–130.
5. Баюра Д. Корпоративна соціальна відповідальність у системі корпоративного управління. *Україна: аспекти праці*. 2009. № 1. С. 21–25.
6. Бегма Ю. К., Вінніков О. Ю., Редько О. І. Якісне дослідження методів впровадження соціальної відповідальності бізнесу в Україні. Київ: Центр Корпоративного Громадянства, 2006. 129 с.
7. Березіна О. Ю. Кількісна оцінка соціальної відповідальності корпорацій. *Вісник Української академії банківської справи*. 2012. № 1(32). С. 97–101.
8. Будько О. В., Галатов Б. М. Особливості нормативно-правового регулювання корпоративної соціальної відповідальності підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2020. Вип. 43. С. 100–104.
9. Букресєва Д. С., Денисенко К. В. Соціальна відповідальність бізнесу як основа забезпечення ділової активності підприємств: євроінтеграційний аспект. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-52>.

10. Бурковська А. В., Лункіна Т. І., Бурковська А. І. Оцінювання ефективності соціальної відповідальності підприємств крізь призму сучасних економічних умов. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 25. С. 26–30.
11. Буряк Р., Оваденко В. Корпоративна соціальна відповідальність українських аграрних підприємств. *Геополітика України: історія і сучасність*. 2021. № 1(26). С. 150–161.
12. Вакансії. *Екокурча*. ТОВ «Самбірська птахофабрика» [сайт]. URL: <https://ecochicken.com.ua/Vakansi.html>.
13. Валовий внутрішній продукт (у фактичних цінах). *Державна служба статистики України* [сайт]. 2025. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 01.10.2025).
14. Виконання доходів місцевих бюджетів. *Міністерство фінансів України* [сайт]. 2025. URL: <https://mof.gov.ua/uk/vykonannia-dokhodiv-mistsevykh-biudzhetiv>.
15. Виробництво продукції тваринництва за її видами. *Державна служба статистики України* [сайт]. 2025. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 15.08.2025).
16. Встановлення органами місцевого самоврядування пільг зі сплати місцевих податків. *Децентралізація* [сайт]. 2025. URL: <https://decentralization.ua/news/18052>. (дата звернення: 15.05.2025).
17. *Галичина Захід* [сторінка в Facebook]. 2025. URL: <https://www.facebook.com/halychynazahid.ua> (дата звернення: 10.09.2025).
18. Гільorme Т. В., Шачаніна Ю. К. Корпоративна соціальна звітність як домінанта інформаційного забезпечення управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 2. С. 672–677.
19. Гребеннікова А. А. Соціальна відповідальність аграрного бізнесу в Україні. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6001>.

20. Гребеннікова А. А., Чепчак Д. Р. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності аграрних формувань. *Ефективна економіка*. 2021. №5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/83.pdf.
21. Грицаєнко М. І. Роль соціального капіталу аграрного підприємства в імplementації засад корпоративної соціальної відповідальності. *Економіка АПК*. 2021. №5. С. 17–29.
22. Грицьков Є. В. Корпоративна соціальна відповідальність будівельних підприємств: визначення, оцінка та особливості реалізації: монографія. Харків: ФОП Панов А. М., 2021. 212 с.
23. Грішнова О. А., Думанська В. П. Екологічний вектор соціальної відповідальності. *Економіка і управління*. 2011. № 3. С. 32–40.
24. Групування суб'єктів за площею сільськогосподарських угідь, яка була у власності та користуванні. *Державна служба статистики України [сайт]*. 2025. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 15.08.2025).
25. Гудзинський О. Д., Судомир С. М. Соціальна відповідальність бізнесової діяльності в аграрному секторі економіки. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2018. №3. С. 211–218.
26. Департамент агропромислового розвитку. *Львівська обласна військова адміністрація [сайт]*. URL: <https://loda.gov.ua/structural-unit/17057?categoryId=6539> (дата звернення: 10.09.2025).
27. Державний бюджет України. *Мінфін [сайт]*. 2025. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov> (дата звернення: 10.09.2025).
28. Діяльність підприємств. *Державна служба статистики України [сайт]*. 2025. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 10.10.2025).
29. Дослідження. CSR Ukraine [сайт]. 2024. URL: <https://csr-ukraine.org/research/indeks-esg-prozorosti-saytiv-ukrainski> (дата звернення: 05.02.2025).
30. Драбчук Т. І., Коваль О. Ю. Роль соціальної відповідальності агробізнесу у забезпеченні сталого розвитку сільських територій. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 395–401.

31. Дранус Л. С. Управління аграрними підприємствами на засадах соціальної відповідальності. *Агросвіт*. 2024. №16. С. 66–70.
32. Дранус Л., Кошкалда І. Елементи соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин. *Аграрна економіка*. 2025. Т. 18. №1–2. С. 3–8.
33. Дребот О. І., Дем'янюк О. С. Методичний інструментарій та організаційно-економічні механізми забезпечення сталого розвитку аграрного сектору. *Збалансоване природокористування*. 2024. № 4. С. 5–14.
34. Дюк А. А. Організаційно-економічні характеристики соціалізації підприємства на селі в сучасних умовах господарювання. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. №1. С. 32–40.
35. Дюк А. А. Соціальна відповідальність у розвитку сільськогосподарських підприємств: значення і аспекти оцінки. *Агросвіт*. 2020. №5. С. 11–16.
36. Екосвідоме виробництво. *Ecobusiness Group*, 2020. URL: <https://ecologia.com/news/ekosvidome-vyrobnyctvo-kernel-kompleksni-zminy-zarady-maybutnogo>. (дата звернення: 01.09.2024).
37. Єрмаков М. А., Карпенко О. О., Паливода О. М. Формування напрямів корпоративної соціальної відповідальності сільськогосподарського підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. №2(42). С. 238–249.
38. Єрмаков О. Ю., Нагорний В. В. Методологічні засади поширення корпоративної соціальної відповідальності в аграрних формуваннях України. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*. 2016. №249. С. 165–174.
39. Загородній А. Г., Вознюк Г. Л. Фінансово-економічний словник. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». 2005. 714 с.
40. Загурський О. М. Інституціональні інструменти застосування принципів соціальної відповідальності в діяльності агробізнесових структур. *Вісник*

Донецького національного університету, сер. В: економіка і право. 2015. Вип. 1. С. 452–456.

41. Звіт зі сталого розвитку. НІБУЛОН, 2025. URL: https://drive.google.com/file/d/1TotQyGr_j3keGbPkEiBsm-PlC2KnSlsb/view (дата звернення: 10.09.2025).
42. Земельний кодекс України : Закон від 25.10.2001 № 2768-III (зі змінами): станом на 12.09.2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#Text> (дата звернення: 01.10.2025).
43. Зінченко А. Г., Саприкіна М. А. Корпоративна соціальна відповідальність 2005–2010: стан та перспективи розвитку. Київ : Фарбований лист, 2010. 56 с.
44. Зінчук Т. О., Левківський Є. В. Корпоративна соціальна відповідальність вертикально інтегрованих структур аграрного бізнесу як умова сталого розвитку. *Економіка АПК*. 2019. №1. С. 39–49.
45. Ігнатенко М. М., Леваєва Л. Ю., Білоусов Є. В., Бикало М. В. Вплив інноваційних стратегій великих агрохолдингів та корпорацій на інновації та модернізацію малих і середніх аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2024. №5. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3758/3793>.
46. Інвестиції в соціальні проєкти та податкові відрахування «Контінентал Фармерз Груп» у 2024 році. *Контінентал Фармерз Груп [сайт]*, 2025. URL: https://cfg.com.ua/content/announces/cfg-csr-2024_file_pdf_s89_t330_i100467d06529dc481_orig.pdf (дата звернення: 10.09.2025).
47. Індекс ESG прозорості компаній України 2020. Професійна асоціація корпоративного управління; CIPE; CSR Ukraine, 2021. 38 с. URL: https://cgpa.com.ua/wp-content/uploads/2022/02/Transp_indes_2020-FULL_ua_web.pdf. (дата звернення: 01.02.2024).
48. Каденюк О. С. Аграрна історія України (з найдавніших часів до сьогодення) : підручник. Кам'янець-Подільський: ПДАТУ, 2018. 310 с.

49. Кальна-Дубінюк Т. П., Бесчасна М. В. Соціальне партнерство в сільській місцевості з використанням потенціалу дорадчих служб. *Економіка АПК*. №7. 2015. С. 71–76.
50. Камінська І., Хома С., Чучук Ю. Соціальний облік як інформаційна база реалізації концепції соціально відповідального бізнесу. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 5 (60). С. 121–128.
51. Капітальні інвестиції за напрямками за видами економічної діяльності. *Державна служба статистики України [сайт]*. 2025. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 15.09.2025).
52. Капленко Г. В., Табачук А. Я., Базарко І. М. Концептуальні аспекти соціального партнерства на рівні територіальної громади. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2024. 35. С. 21–31.
53. Карпова Т. С. Соціальне партнерство як основа взаємовигідного співробітництва бізнесу та держави. *Modern Economics*. 2017. № 3. С. 69–77.
54. Кодекс законів про працю України. Закон від 10.12.1971 №322-VIII (із змінами): станом на 02.05.2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 20.05.2025).
55. Колот А. М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання. Київ : КНЕУ, 2003. 230 с.
56. Конституція України: Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР (із змінами): станом на 01.01.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96вр#Text> (дата звернення: 05.08.2024).
57. Копішинська К. О., Грабина А. Ю. Управління соціальною відповідальністю аграрних підприємств в умовах міжнародної трансформації бізнесу. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. №24. С. 85–92.
58. Король С. Інституційний підхід до соціальної відповідальності бізнесу. *Вісник КНТЕУ*. 2013. № 3. С. 42–55.

59. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика: підручник / Саприкіна М. А., Ляшенко О., Саєнсус М. А. та ін.; за наук. ред. Редькіна О. С. Київ : Фарбований лист, 2011. 480 с.
60. Корпоративна соціальна відповідальність: підручник / О. Гирик, О. Денис, О. Дубовик та ін., за заг. ред. Т. С. Смовженко, А. Я. Кузнєцової. Київ : УБС НБУ, 2009. 314 с.
61. Корпоративний кодекс Kernel. *Kernel [сайт]*. 2020. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2020/01/Corporate_Code_new_ua.pdf (дата звернення: 10.09.2025).
62. Корпоративні практики. *Контіненал Фармерз Груп [сайт]*. URL: <https://cfg.com.ua/corporate-practices> (дата звернення: 10.09.2025).
63. Костирко І., Тимофіїв С. Показники вимірювання трансакційних витрат. *Аграрна економіка*. 2015. Т. 8, № 1-2. С. 65–70.
64. Крупа В. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник формування мотиваційної стратегії підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 77. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-8>.
65. Круш П. В., Прокопенко Я. Г. Теоретичні основи визначення поняття «трансакційні витрати». *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2017. Вип. 20. С. 211–216.
66. Кужель В. В., Танасійчук Ю. В. Реалізація функцій соціальної відповідальності бізнесу на підприємствах агропродовольчої сфери. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 15. С. 77–80.
67. Кузьмін О. Є., Станасюк Н. С., Уголькова О. З. Соціальна відповідальність бізнесу: поняття, технологія та чинники формування. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. №2 (6). С. 56–64.
68. Кусик Н. Л., Ковалевська А. В. Критичний аналіз методів оцінки ефективності соціально відповідальної діяльності підприємства. Київ: Крок, 2012. URL: <https://dspace.onu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/eb17cf97-c186-4f5a-8f20-d07d7d05669b/content>.

69. Куцик В. І., Мойсеєнко І. В. Методичні основи оцінювання соціальної відповідальності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2018. №3. С. 92–99.
70. Кушка П. А. Концепції соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств. *Трансформація національної, закордонної моделей економічного розвитку та законодавства в умовах воєнного часу*: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конференції (Луцьк, 27-29 черв. 2022 р.), Луцьк: ВНУ ім. Лесі Українки, 2022. С. 214–215.
71. Кушка П. А. Методика дослідження соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти*: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конференції (Львів, 22-23 берез., 2022 р.). Ч. 1. Львів: ЛНАУ, 2022. 172–173 с.
72. Кушка П. А. Оплата праці в сільськогосподарських підприємствах як критерій соціальної відповідальності аграрного бізнесу. *Ефективність функціонування сільськогосподарських підприємств. Проблематика 2025: «Сільськогосподарські підприємства України в умовах сучасних викликів»*: матеріали XIV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конференції, 11-12 червня 2025 р.: Дубляни, 2025. ЛНУВМБ ім. С.З. Гжицького. С. 213–216 с.
73. Кушка П. А. Соціальне партнерство як прояв соціально відповідальної діяльності сільськогосподарських підприємств. *Вдосконалення фінансово-кредитного механізму забезпечення інноваційного розвитку аграрного сектору економіки, сільських територій України та країн V-4*: збірник тез Міжнар. наук.-практ. інтернет-конференції (Львів, 2 черв. 2022 р.). Ч. II. Дубляни: ЛНУП, 2022. С. 167–168.
74. Кушка П. А. Сутність та прояви соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку України в галузі управління та адміністрування: ініціативи молоді*: матеріали III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конференції здобувачів ви-

- щої освіти і молодих учених (Харків, 22 жовт. 2021 р.). Харків: ДБУ, 2021. 338–340 с.
75. Кушка П. А. Теоретичні засади формування соціально відповідальної діяльності сільськогосподарських підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2022. №64. С. 42–47.
 76. Кушка П. Імплементация засад соціальної відповідальності в бізнес-культуру підприємств. *Організаційно-економічні та соціальні складові розвитку підприємництва*: матеріали IV Всеукраїн. наук.-практ. конференції, 28 травня 2025 р. Львів: ЛНУВМБ ім. С. З. Гжицького, 2025. С. 289–291.
 77. Кушка П. Місце соціально відповідальної діяльності сільськогосподарських підприємств у розвитку сільських територій. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Економіка АПК*. 2022. №29. С. 121–126.
 78. Кушка П. Моделі участі сільськогосподарських підприємств у відносинах соціального партнерства. *Теорія і практика розвитку агропромислового комплексу та сільських територій*: матеріали XXVI Міжнародного науково-практичного форуму, 08–10 жовтня 2025 р. Львів: ЛНУВМБ ім. С. Гжицького, 2025. С. 37-38
 79. Ланченко Є. О. Колективно-договірне регулювання соціально-трудових відносин у аграрному секторі економіки: стан і напрями удосконалення. *Демографія та соціальна економіка*. 2018. № 3. С. 148–160.
 80. Ланченко Є. О. Формування системи соціально-трудових відносин у аграрному секторі економіки: монографія. Київ: Компринт, 2019. 556 с.
 81. Левицька С. О. Соціальний облік: методичний підхід та організаційне забезпечення. *Вісник НУ «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2014. № 797. С. 255–262.
 82. Лесечко М. Д., Сидорчук О. Г. Соціальний капітал: теорія і практика : монографія. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2010. 220 с.

83. Липовий Д. В. Проблеми оцінювання ефективності розвитку агробізнесу в контексті соціальної відповідальності. *Економічний простір*. 2025. № 201. С. 350–354.
84. Лункіна Т. І., Широка А. І. Локальна соціальна відповідальність в аграрному секторі України. *Modern economics*. 2018. №9. С. 60–66.
85. Людський розвиток в Україні: інституційне підґрунтя соціальної відповідальності : монографія / ред. Е. М. Лібанова; відпов. за випуск: О. В. Макарова, О. М. Хмелевська. Київ: Ін-т демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи НАН України, 2017. 368 с.
86. Малік М. Й., Мамчур В. А., Шпикуляк О. Г. Інституціональне середовище та формування соціальної відповідальності аграрних підприємств. *Економіка АПК*. 2017. №12. С. 5–13.
87. Маліновська О. Я. Особливості становлення та розвитку поняття «соціальна відповідальність» як механізм взаємодії узгодження інтересів соціальних суб'єктів. *Economics, management and administration in the coordinates of sustainable development: Scientific monograph*. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2021. Р. 561–576.
88. Миколенко І. Г. Механізм соціальної відповідальності суб'єктів аграрного бізнесу. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2017. №4. С. 62–72.
89. Миськів Г. В., Коломієць О. Л. Нормативно-правові засади корпоративної соціальної відповідальності. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 80–85.
90. Миськів Г. В., Пасінович І. І. Сталий розвиток і соціальна відповідальність в умовах війни в Україні. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Проблеми економіки та управління. 2023. Т. 7, №1. С. 21-36.
91. Могильний О. М. Аграрні відносини в Україні. Монографія. Частина І. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2023. 268 с.
92. Могильний О. М., Ходаківська О. В. Соціальна відповідальність агрохолдингів: теоретичні припущення та ринкові практики. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2018. №1. С. 32–40.

93. Мойсеєнко І. П., Куцик В. І., Мойсеєнко І. В. Регулювання соціальної відповідальності підприємництва в Україні. Львів : Видавництво ЛТЕУ, 2020. 309 с.
94. Мостепанюк А. В. Методи оцінювання ефективності корпоративної соціальної відповідальності. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 47(1). С. 7-13.
95. Настанови щодо соціальної відповідальності : ДСТУ ISO 26000:2019 (ISO 26000:2010, IDT). Національний стандарт України, 2020. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=91617 (дата звернення: 02.08.2024).
96. Основи методології та організації наукових досліджень: навч. посіб. для студентів, курсантів, аспірантів і ад'юнктів / за ред. А. Є. Конверського. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 352 с.
97. Остапенко Т. Г. Наносектор економіки як сукупність суспільних зв'язків, відносин та інститутів в умовах військових дій. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1587/1527>.
98. Остапчук Т. П., Бірюченко С. Ю. Управління внутрішньою соціальною відповідальністю підприємства: суть та ефективність реалізації. *Бізнес Інформ*. 2020. № 5. С. 458–465.
99. Охорона навколишнього середовища. *Агропромисловий холдинг «Астарта Київ» [сайт]*. URL: <https://astartaholding.com/ohorona-navkolyshnogo-seredovyshha-2> (дата звернення: 10.09.2025).
100. Охріменко О. О., Іванова Т. В. Соціальна відповідальність. Київ : НТУ «КПІ», 2015. 180 с.
101. Павленко С. Державна підтримка аграріїв у 2025 році. *Німецько-український агро-політичний діалог*. 2025. URL: https://www.apd-ukraine.de/fileadmin/user_upload/1_Info_Brief_SP_ua.pdf (дата звернення: 15.09.2025).
102. Павликівська О., Плекан У. Соціальна звітність як елемент бізнес-стратегії суб'єктів ринку. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 1 (68). С. 62-69.

103. Павліха Н. Впровадження ESG та корпоративної соціальної відповідальності у контексті циркулярної економіки: моніторинг ефективності та проблеми прозорості. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-22>.
104. Панкевич О. З. Соціальна держава: проблеми загальної теорії : монографія; за заг. ред. П. М. Рабіновича. Львів : Львівський юридичний інститут МВС України. 2004. 183 с.
105. Панченко А., Чепіль Г. Державно-приватне партнерство в агропромисловому комплексі. *Scientia fructuosa*. 2024. №5. С. 48–59.
106. Парокінна А. Директива ЄС про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD). *PWC [сайт]*. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/services/csr.html> (дата звернення: 15.09.2025).
107. Пахуча Е. В. Проблеми формування соціальної відповідальності бізнесу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 8 (2). С. 46–49.
108. Пахуча Е. В. Соціальна відповідальність аграрних підприємств: сучасний стан, проблеми і тенденції розвитку. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2018. №4. С. 350–361.
109. Площі, валові збори та урожайність сільськогосподарських культур за їх видами. *Державна служба статистики України [сайт]*. 2025. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 15.09.2025).
110. Податкова карта України. *Державна податкова служба України [сайт]*. 2025. URL: <https://map.tax.gov.ua/main> (дата звернення: 12.09.2025).
111. Податковий кодекс України : Закон від 02.12.2010 № 435-IV (із змінами): станом на 01.08.2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 15.09.2025).
112. Поленкова М. В. Формування соціальної відповідальності аграрних підприємств в умовах сталого розвитку. *Проблеми економіки*. 2020. №4. С. 195–200.

113. Політика корпоративної соціальної відповідальності. Halychyna Zahid [сайт]. URL: <https://halwest.com.ua/uk/співпраця> (дата звернення: 10.09.2025).
114. Про благодійну діяльність та благодійні організації: Закон України від 05.12.2012 №5073-VI (із змінами): станом на 03.09.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text> (дата звернення: 15.09.2025).
115. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 р. №996-XIV (із змінами): станом на 03.09.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 15.09.2025).
116. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо стимулювання благодійництва у період воєнного стану: Закон України від 25.02.2025 р. №4254-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4254-20/conv#n3> (дата звернення: 15.09.2025).
117. Про Державний аграрний реєстр. *Державний аграрний реєстр [сайт]*, 2022. URL: <https://www.dar.gov.ua/about-dar> (дата звернення: 20.05.2025).
118. Про нас. *Львівська аграрна дорадча служба [сайт]*. URL: <http://lads.com.ua/about-us-3> (дата звернення: 15.09.2025).
119. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб: Закон України від 09.01.2025 р. № 4196-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#Text> (дата звернення 20.06.2025).
120. Про соціальний діалог в Україні: Закон України від 23.12.2010 р. № 2862-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17#Text> (дата звернення: 15.09.2025).
121. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 січня 2020 р. № 66-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80#Text> (дата звернення: 10.06.2022).

122. Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 листопада 2024 р. №1163-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text>. (дата звернення: 10.06.2025).
123. Програма стажування «Майбутнє Контінентал». *Контінентал Фармерз Груп [сайт]*. URL: <https://cfg.com.ua/career/future-continental> (дата звернення: 10.09.2025).
124. Продукція сільського господарства у постійних цінах. *Державна служба статистики України [сайт]*. 2025. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 05.09.2025).
125. Пушкар М. С., Голінач Л. І. Соціальна відповідальність бізнесу: теорія і практика: монографія. Тернопіль : Карт-бланш, 2018. 215 с.
126. Робінс С. П., Де Ченцо Д. А. Основи менеджменту. Київ : Основи, 2002. 672 с.
127. Робота в компанії. *Західний Буг [сайт]*. URL: <https://zahbug.com/roбота-v-kompaniyi> (дата звернення: 10.09.2025).
128. Розвиваємо потенціал агровиробників України. *Open Agribusiness [сайт]*. URL: <https://openagribusiness.kernel.ua> (дата звернення: 10.09.2025).
129. Романюк М. Д., Романюк Т. М. Соціальна відповідальність в Україні: суспільні та корпоративні аспекти. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. Вип. 19. Т. 2. С. 271–279.
130. Савранська Г. М. Розвиток національної моделі соціального партнерства у контексті забезпечення соціальної безпеки України. *Державне управління: теорія та практика*. 2013. №2. С. 140–150.
131. Світлична А. В., Дем'яненко Н. В., Конопльов В. О. Формування соціальної відповідальності аграрних підприємств як чинник сталого розвитку сільських територій. *Підприємництво і торгівля*. 2021. Вип. 31. С. 62–67.

132. Середні ціни продукції сільського господарства, реалізованої підприємствами. *Державна служба статистики України [сайт]*. 2024. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 15.08.2025).
133. Середньомісячна заробітна плата штатних працівників за видами економічної діяльності. *Державна служба статистики України [сайт]*. 2025. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 15.08.2025).
134. Сиротюк Г. В. Людський капітал як основа соціально відповідального бізнесу в аграрному секторі. *Агросвіт*. 2024. № 15. С. 36–43.
135. Сиротюк Г. Взаємозв'язок між соціальною відповідальністю та сталістю розвитку бізнесу. *Аграрна економіка*. 2023. Т. 16. № 3–4. С. 27–35.
136. Ситник О. Ю. Соціальне партнерство в Україні: особливості становлення і перспективи розвитку. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки: зб. наук. пр.* Кіровоград: КНТУ, 2009. Вип. 15. С. 280–285.
137. Сільське господарство України. Від російського вторгнення до європейської інтеграції. *European Parliament*, 2024. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2024/760432/EPRS_BRI\(2024\)760432_XL.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2024/760432/EPRS_BRI(2024)760432_XL.pdf) (дата звернення: 10.09.2025).
138. Сіренко Н. М., Лункіна Т. І., Бурковська А. В. Інституціональне забезпечення локальної соціальної відповідальності суб'єктів аграрного сектору економіки. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2021. №1. С. 536–544.
139. Сіренко Н. М., Лункіна Т. І., Бурковська А. В. Соціальна відповідальність: навч. посібн. Миколаїв: МНАУ, 2021. 216 с.
140. Смесова В. Л. Діалектика та еволюційний підхід як методологічна основа дослідження системи відтворення економічних відносин. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Т. 31(70), № 5. С. 15–20.
141. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : монографія / [А. М. Колот, О. А. Грішнова та ін.]. Київ : КНЕУ, 2012. 501 с.

142. Спасів Н., Кулина Г., Лубкей Н. Соціальне партнерство як імператива соціально-економічного розвитку України. *Вісник економіки*. № 3. 2021. С. 8–19.
143. Сплачуємо понад 16 мільйонів гривень податків на землю на рік замість наших пайовиків. *НІБУЛОН [сайт]*, 2025. URL: <https://www.nibulon.com/splachuemo-ponad-16-miljoniv-hryven-podatkov-na-zemliu-na-rik-zamist-nashykh-pajovykiv> (дата звернення: 10.09.2025).
144. Сталий розвиток. *IMK Smart Green Company [сайт]*. URL: <https://imcagro.com.ua/ua/diyalnist-kompany/stalyi-rozvytok> (дата звернення: 10.09.2025).
145. Сталий розвиток. *МХП [сайт]*. URL: <https://mhp.com.ua/uk/stalyy-rozvytok> (дата звернення: 10.09.2025).
146. Стан укладання колективних договорів за видами економічної діяльності. *Державна служба статистики України [сайт]*. 2023. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 15.08.2025).
147. Товарна структура зовнішньої торгівлі з країнами ЄС. *Державна служба статистики України [сайт]*. 2025. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 15.08.2025).
148. Товарна структура зовнішньої торгівлі України. *Державна служба статистики України [сайт]*. 2025. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 15.08.2025).
149. УФСІ *[сайт]*. 2025. URL: <https://usif.ua> (дата звернення: 12.08.2025)
150. Федерація органічного руху України *[сайт]*. URL: <https://organic-platform.org/federacziya-organichnogo-ruhu-ukrayiny-2> (дата звернення: 10.09.2025).
151. Федірець О. Сутність та принципи формування організаційно-економічного механізму розвитку підприємств агропродовольчої сфери. *Економіка та суспільство*. 2021. №28. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-56>.
152. Фертікова Т. М. Інституційна економіка : навч. посіб. Миколаїв : Видавництво ЧДУ ім. Петра Могили. 2010. 128 с.

153. Філіппова С. В., Сухотеріна М. І. Порівняльна характеристика методик оцінки ефективності системи корпоративної соціальної відповідальності машинобудівного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2015. № 3. С. 284–287.
154. Форд Генрі. Моє життя та робота / пер. з англ. Уляни Джаман. Київ. 2016. 344 с.
155. Фрідман М. Капіталізм і свобода / пер. з англ. Неля Рогачевська. Київ : Наш Формат, 2017. 216 с.
156. Хоменко І. О., Волинець Л. М., Горобінська І. В. Організаційно-економічний механізм функціонування і розвитку підприємств. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 1. С. 86–92.
157. Хринюк О. С., Дергалюк М. О. Генезис наукової думки щодо поняття «організаційно-економічний механізм». *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2017. № 14. С. 267–274.
158. Центр аграрного розвитку. *Західний Буг [сайт]*. URL: <https://zahbug.com/service/tsentr-agrarnogo-rozvytku> (дата звернення: 15.09.2025).
159. Цивільний кодекс України : Закон від 16.01.2003 № 435-IV (із змінами): станом на 09.04.2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 10.08.2025).
160. Червінська Л., Червінська Т., Каліна І., Коваль М., Шуляр Н., Чернишов О. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. Том 6 (53). С. 405–416.
161. Черевко Г., Коцай В. Циркулярна економіка, соціальна відповідальність та конкурентоспроможність підприємства. *Аграрна економіка*. 2023. Т.16. №3–4. С. 15–26.
162. Чорна О. Ю., Сбітнєва К. І. Дослідження особливостей та напрямів розвитку корпоративної соціальної відповідальності агрохолдингу в умовах воєнного часу. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2023. №4. С. 89–100.

163. Шапоренко О. Соціальне партнерство у вирішенні соціально-трудових конфліктів. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 3. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2019/5.pdf.
164. Шафалюк О. К. Інноваційний потенціал та ефективність соціальної відповідальності за умов високих ризиків бізнесу. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2018. № 1. С. 124–130.
165. Шпикуляк О. Г. Інституції в розвитку та регулюванні аграрного ринку : монографія. Київ : ННЦ ІАЕ, 2010. 396 с.
166. Що таке ESG-фактори та які тренди їх впровадження в Україні? *Assets Financial Group [сайт]*. 2024 URL: <https://www.assets.com.ua/posts-afg/shcho-take-esg-faktori-ta-yaki-trendi-yih-vprovadzhennya-v-ukrayini> (дата звернення: 10.09.2025).
167. Юр І., Ситник Й. Роль та принципи соціальної відповідальності в системі управління підприємством. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2024. № 1. С. 8–13.
168. Яців І. Б., Кушка П. А. Особливості формування соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств Львівської області. *Сталий розвиток економіки*. 2025. №3 (54). С. 288–295.
169. Яців І. Б., Кушка П. А. Оцінка середовища розвитку соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*. 2025. №8. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/7300/7423>.
170. Яців І., Кушка П. Організаційно-економічний механізм формування соціальної відповідальності аграрних підприємств. *Аграрна економіка*. 2022. Т. 15. №1–2. С. 35–45.
171. AA1000 Assurance Standard. *AccountAbility [online]*. URL: <https://www.accountability.org/standards/aa1000-assurance-standard> (дата звернення: 10.09.2025).
172. Arrow K. Reflection on the essays. *Arrow and the Foundations of the Theory of Economic Policy*. Lincoln: Palgrave Macmillan, 1987. P. 685–689.

173. Blesh J., Mehrabi Z., Wittman H. et al. Against the odds: Network and institutional pathways enabling agricultural diversification. *One Earth*, 2023. Vol. 6, Issue 5, pp. 479–491.
174. Bowen H. R. Social responsibilities of the businessman. N. Y., USA: Harper&Row, 1953. 276 p.
175. Davis K. The Case For and Against Business Assumption of Social Responsibilities. *Academy of Management Journal*. 1973. No 1. P. 312–322.
176. FAO Food Price Index. *Food and Agriculture Organization of the United Nations [online]*, 2025. URL: <https://www.fao.org/worldfoodsituation/foodpricesindex/en> (дата звернення: 15.09.2025).
177. Global Compact Network Ukraine *[online]*. URL: <https://globalcompact.org.ua/gd-oon-v-ukraini> (дата звернення: 10.09.2025).
178. Global Sustainability Standards Board. *GRI [online]*. URL: <https://www.globalreporting.org/standards/global-sustainability-standards-board> (дата звернення: 10.09.2025).
179. GRI *[online]*. URL: <https://www.globalreporting.org> (дата звернення: 10.09.2025).
180. Guidance on social responsibility. ISO 26000:2010, 2010. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/ru/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en> (дата звернення: 10.06.2022).
181. Hajdu A., Daziano M., Visser O. Institutions and individual values motivating corporate social responsibility activities in large farms and agroholdings. *International Food and Agribusiness Management Review*. 2021. Vol. 24 (4). P. 669–696.
182. Honner P., Potts J. Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business. Winnipeg: International Institute for Sustainable Development, 2007. 104 p. URL: https://www.iisd.org/system/files/publications/csr_guide.pdf.
183. Ihnatenko M. M. Ecological components and instruments of implementation of social responsibility to agrobusiness enterprises. *Економіка АПК*. 2019. № 9. С. 52–61.

184. Laborde D., Mamun A., Martin W. et al. Agricultural subsidies and global greenhouse gas emissions. *Nature Communications*. 2021. 12, 2601 <https://doi.org/10.1038/s41467-021-22703-1>.
185. Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. Oxford University Press, 1987. 399 p.
186. Samuelson P. A., Nordhaus W. D. *Economics*. 19th ed. New York: McGraw – Hill Education, 2009. 744 p.
187. The Food and Agriculture Organization (FAO). *Latifundist.com [online]*. 2016. URL: <https://latifundist.com/kompanii/1044-the-food-and-agriculture-organization> (дата звернення: 10.09.2025).
188. Turner L. Social partnership: an organizing concept for industrial relations reform. *Workplace Topics*. 1994. № 4 (1). P. 83–97.
189. Yatsiv I., Cherevko H. Economic and social consequences of the concentration of production in agricultural enterprises in Ukraine. *Folia Oeconomica Stetinensia*. 2022. Vol. 22. Iss. 2. P. 224–245.
190. Yatsiv I., Kolodiichuk V. Formation of social responsibility of large agricultural land users in Ukraine. *Economic Annals XXI*. 2017. № 168 (11–12). P. 48–52.
191. Yatsiv I., Pavlenchyk N., Pavlenchyk A., Krupa V., Yatsiv, S. Basic principles of corporate social responsibility management under martial law. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series “Economics”*. 2024. № 11(1). P. 103-113.
192. Zamkova I., Dubinina M., Luhova O., Syrtseva S., Cheban Yu., Kuchmiiiova T. Corporate social responsibility of agricultural companies of Ukraine under martial law. *Research for Rural Development*. 2024. Vol. 39. P. 220–226.
193. Zinchenko A., Serohina I. Social partnership as an important tool for improving student training. *Pedagogy and Education Management Review (PEMR)*. 2021. Iss. 1 (3). P. 36–43.

ДОДАТКИ

Додаток А

БЛАНК ОПИТУВАННЯ КЕРІВНИКІВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ЩОДО ЗАСТОСУВАННЯ НИМИ ПРАКТИКИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Шановний керівнику підприємства!

Це опитування проводиться з метою з'ясування практики застосування в діяльності сільськогосподарських підприємств засад соціальної відповідальності.

Соціальна відповідальність підприємства – це концепція, яка відображає взятую суб'єктом господарювання відповідальність за вплив його діяльності на суспільство, навколишнє середовище. Вона реалізується через прозору і етичну поведінку та передбачає дотримання високих соціальних стандартів у роботі з власним персоналом, партнерами по бізнесу, органами державної влади, місцевого самоврядування, громадських організацій, мінімізацію негативного впливу на навколишнє природне середовище. Важлива ознака соціальної відповідальності бізнесу – добровільність зобов'язань, які беруть на себе підприємці.

Будь ласка, надайте відповіді на всі запитання, якщо не зазначено інше.

1. ІНФОРМАЦІЯ ПРО ПІДПРИЄМСТВО

1.1. Як давно функціонує Ваше підприємство?

менше 3 років
від 3 до 10 років
від 10 до 20 років
більше 20 років

1.2. Якою є чисельність працівників підприємства (станом на початок 2025 року)?

до 10 осіб
від 11 до 50 осіб
від 51 до 250 осіб
понад 250 осіб

1.3. Зазначте, будь ласка, Ваш вік (вік керівника підприємства)

до 35 років
від 35 до 60 років
понад 60 років

1.4. Керівником підприємства є

чоловік
жінка

2. ОЦІНКА ВАЖЛИВОСТІ ПРАКТИКИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

2.1. Чи був відомий Вам раніше зміст поняття «соціальна відповідальність»?

ні, не був відомий
мав (мала) приблизне уявлення, частково
так, був відомий

2.2. Ви схильні вважати політику соціальної відповідальності бізнесу як:

не надто важливу в теперішніх умовах для українських сільськогосподарських підприємств
цікаву концепцію, яка заслуговує на поширення
об'єктивну необхідність для розвитку аграрного бізнесу
не можу визначитися

2.3. Оцініть важливість для Вашого підприємства окремих напрямів реалізації практики соціальної відповідальності за шкалою від 1 до 5, де 1 – зовсім не важливо, 5 – дуже важливо

	1	2	3	4	5
Врахування інтересів працівників (гідні умови й оплата праці, інші форми соціальної підтримки)					
Відносини з бізнес-партнерами (етичне ведення бізнесу, прозорість і об'єктивність у наданні інформації тощо)					
Екологічна відповідальність (запобігання негативного впливу на навколишнє середовище, збереження земельних ресурсів тощо)					
Соціальні ініціативи на місцевому рівні (підтримка територіальних громад, благодійна діяльність)					

3. ЗАСТОСОВУВАНІ ПІДПРИЄМСТВОМ ПРАКТИКИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

3.1 Відзначте, які практики соціальної відповідальності застосовувало в останні роки Ваше підприємство як роботодавець (можна відзначити кілька варіантів відповідей)

Виплата премій за результатами праці
Премії чи подарунки до свят, матеріальна підтримка з причин особистого характеру
Організація харчування за пільговими цінами чи безкоштовно
Відпуск продукції підприємства, надання послуг своїм працівникам за пільговими цінами
Поліпшення умов праці на робочих місцях
Фінансування підготовки кадрів, професійного розвитку працівників
Нічого з переліченого
Інше (вказіть)

3.2 Відзначте, які практики соціальної відповідальності застосовувало в останні роки Ваше підприємство як користувач природних ресурсів (можна відзначити кілька варіантів відповідей)

Профілактичні заходи з недопущення забруднення довкілля, загроз для флори і фауни в результаті господарської діяльності
Реалізація заходів з відновлення земельних ресурсів
Використання альтернативних поновлюваних джерел енергії (сонячної енергії, біогазу та інших видів біопалива тощо)
Інформування громадськості (зокрема власників земельних часток) про екологічні наслідки своєї діяльності
Нічого з переліченого
Інше (вказіть)

3.3 Відзначте, які практики соціальної відповідальності застосовувало в останні роки Ваше підприємство як представник бізнес-спільноти (можна відзначити кілька варіантів відповідей)

Підтримка соціальної інфраструктури, спортивних та мистецьких колективів на рівні територіальної громади
Благодійницька (волонтерська) діяльність
Відмова від контактів з суб'єктами із сумнівною діловою репутацією
Нічого з переліченого
Інше (вказіть)

3.4. Якщо Ваше підприємство застосовувало соціальні практики, зазначте вигоди, які воно при цьому отримувало (можна відзначити кілька варіантів відповідей)

Підвищення репутації
Залучення додаткових партнерів, клієнтів
Підвищення лояльності працівників
Зміцнення (продовження) відносин оренди земельних паїв
Зниження підприємницьких ризиків
Оптимізація витрат
Не отримувало вигод / важко відповісти
Інше (вказіть)

4. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПРАКТИК СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

4.1. Які обставини найбільше гальмують запровадження Вашим підприємством практик соціальної відповідальності (відзначте 1-2 варіанти відповідей)

Відсутність коштів на фінансування такої діяльності
Відсутність нормативних документів, які б заохочували до такої діяльності, рекомендували порядок її здійснення
Не бачу потреби в такій діяльності
Відсутність очікуваної віддачі, вигоди для підприємства
Принципових перешкод немає
Інше (вказіть)

4.2. *Що може стати стимулом для розвитку практик соціальної відповідальності на Вашому підприємстві (можна відзначити кілька варіантів відповідей)*

Приклад інших суб'єктів бізнесу
Ініціатива з боку органів місцевого самоврядування, громадських організацій
Особисте бажання вирішити суспільну потребу, отримувати моральне задоволення
Заохочення з боку державних органів (податкові пільги, подяки тощо)
Не бачу перспектив такої діяльності для нашого підприємства
Інше (вказіть)

4.3. *Чи доцільно відзначати елементи практики соціальної відповідальності в нормативних документах підприємства, у спеціальних формах звітності?*

Ні, це не принципово, не має значення
Так, доцільно це робити
Ми вже це практикуємо
Не знаю

Щиро вдячні за надані відповіді!

Додаток Б

**Виробництво основних видів продукції сільськогосподарськими
підприємствами України**

Продукція	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у %, +/- п. до	
						2020 р.	2022 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
Обсяг виробництва, тис. т							
Зернові та зернобобові культури	51718	69689	42315	47716	44970	87,0	106,3
у т. ч.:							
пшениця	19683	25687	16261	17271	18118	92,0	111,4
кукурудза	26280	36791	22301	26472	22884	87,1	102,6
Олійні	16565	20318	16463	20044	19678	118,8	119,5
у т. ч. соя	2511	3130	3129	4382	6307	251,2	201,6
соняшник	11493	14214	9989	11361	9698	84,4	97,1
Цукрові буряки	8627	10354	9508	12696	12428	144,1	130,7
Картопля	398	494	433	422	384	96,5	88,7
Овочі	1491	1402	445	954	1035	69,4	232,6
Культури плодів та ягідні	341	464	353	394	311	91,2	88,1
М'ясо у забійній вазі	1704	1720	1608	1680	1807	106,0	112,3
у т. ч.:							
великої рогатої худоби	85	78	81	85	82	96,5	101,2
свиней	385	432	407	405	442	114,8	108,6
птиці	1232	1209	1119	1187	1281	104,0	114,5
Молоко	2461	2768	2644	2810	2999	108,6	113,4
Яйця, млн шт.	8914	7013	5786	5655	6067	68,1	104,5
Частка підприємств у загальному обсязі виробництва продукції сільського господарства, %							
Зернові та зернобобові культури	79,6	81,0	78,6	78,8	80,0	+ 0,4 п.	+ 1,4 п.
у т. ч.							
пшениця	79,1	79,9	78,4	79,9	80,7	+ 1,6 п.	+ 2,3 п.
кукурудза	86,8	87,4	85,2	85,3	85,2	- 1,6 п.	0,0 п.
Олійні	89,5	88,7	90,8	91,8	92,5	+ 3,0 п.	+ 1,7 п.
у т. ч. соя	89,8	89,6	90,9	92,4	95,0	+ 5,2 п.	+ 4,1 п.
соняшник	87,7	86,7	88,2	89,0	88,5	+ 0,8 п.	+ 0,3 п.

Продовження додатку Б

1	2	3	4	5	6	7	8
Цукрові буряки	94,3	95,4	95,6	96,7	97,1	+ 2,8 п.	+ 1,5 п.
Картопля	1,9	2,3	2,1	2,0	...*
Овочі	15,4	14,1	5,9	11,5	...*
Культури пло- дові та ягідні	16,8	20,8	17,7	19,8	...*
М'ясо у забій- ній вазі	68,8	70,6	72,9	75,0	76,8	+ 8,0 п.	+ 3,9 п.
у т. ч.:							
великої рогатої худоби	24,6	25,1	30,1	33,2	33,4	+ 8,8 п.	+ 3,3 п.
свиней	55,2	59,7	61,8	63,5	65,8	+10,6 п.	+ 4,0 п.
птиці	87,7	88,0	89,3	90,1	90,8	+ 3,1 п.	+ 1,5 п.
Молоко	29,8	31,8	34,0	37,8	41,4	+11,6 п.	+ 7,4 п.
Яйця, млн шт.	55,1	49,8	48,5	49,6	52,3	- 2,8 п.	+ 3,8 п.

* Примітка: обсяги виробництва картоплі, овочевих, плодових і ягідних культур органами статистики за категорією «господарства населення» не публікувалися.

Джерело: сформовано за даними [15; 109]

Додаток В

**Обсяги виробництва продукції сільського господарства (у постійних цінах
2021 р.) сільськогосподарськими підприємствами Львівської області**

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2020 р., %, +/- п.
Кількість діючих сільськогосподарських підприємств, одиниць	1314	1365	1078	1333
Обсяг виробництва продукції с. г. в постійних цінах, млн грн	21803,9	25064,6	26840,4	27621,7	31858,7	146,1
у т. ч. продукції рослинництва	17004,6	19325,3	20691,4	21044,8	24184,4	142,2
продукції тваринництва	4799,3	5739,3	6149,0	6576,9	7674,3	159,9
Частка продукції підприємств до загального обсягу її виробництва в області %:						
всієї продукції с. г.	50,7	54,2	56,2	57,5	61,5	+ 10,8 п.
у т. ч. продукції рослинництва	56,2	58,4	59,2	59,4	65,6	+ 6,4 п.
продукції тваринництва	37,6	43,6	48,1	52,2	58,2	+ 20,6 п.

Джерело: сформовано за даними [28; 124]

Додаток Г

**Динаміка показників зовнішньоторговельного обороту агропродовольчої
продукції підприємствами України з країнами Європейського Союзу,
млн доларів США**

Продукція	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2020 р., %, +/- п.
Експорт с.-г. та харчової продукції, всього (коди 1–24 УКТ ЗЕД), млн дол. США	6515,5	7674,1	12906,3	12517,3	12848,0	197,2
у тому числі:						
живі тварини, продукти тваринного походження	304,1	395,8	659,3	678,9	728,5	239,6
продукти рослинного походження	3369,3	3835,7	7983,4	6903,1	6770,1	200,9
жири та олії рослинного і тваринного походження	1845,7	2362,6	3057,7	2981,5	3373,5	182,8
готові харчові продукти	996,4	1080,0	1206,3	1953,8	1975,9	198,3
до загального обсягу експорту агропродоволь- чої продукції, %	29,4	27,7	55,2	56,8	52,1	+ 22,7 п.
Імпорт с.-г. та харчової продукції, всього (коди 1–24 УКТ ЗЕД), млн дол. США	3275,4	3764,0	3128,4	3634,9	3976,9	121,4
до обсягу експорту с.-г. та харчової продукції, %	50,3	49,0	24,2	29,0	31,0	- 19,3 п.

Джерело: сформовано за даними [147]

Додаток Д

Динаміка податкових надходжень до зведеного, державного та місцевих бюджетів в Україні, млн грн

Рік	Зведений бюджет	Державний бюджет	Місцеві бюджети
2015	587054,9	487658,6	99396,3
2019	732905,2	466929,0	265976,2
2020	848021,6	567390,7	280630,9
2021	993241,1	652076,4	341164,7
2022	1091417,8	698719,5	392698,3
2023	1213581,9	783599,3	429982,5
2024	1566583,4	1133527,4	433056,0
2024 р. до 2015 р., %, разів	266,9	232,4	в 4,37 заза

Джерело: сформовано за даними [14]

Додаток Е

Розподіл суб'єктів господарювання за площею сільськогосподарських угідь, яка була у їх власності і користування

Площа сільсько-господарських угідь, тис. га	Кількість підприємств, од						Відхилення, 2024 р. до 2020 р, +/-	
	2020 р.		2022 р.		2024 р.			
	од.	%	од.	%	од.	%	од.	%
до 10 га	3852	10,6	1720	5,8	1438	4,8	-3129	-7,3
10,01 – 50,00 га	12456	34,3	8754	29,5	8482	28,2	-5476	-8,0
50,01 – 100,00 га	4626	12,8	3939	13,3	4386	14,6	-392	+2,2
100,01 – 500,00 га	7889	21,7	7904	26,7	8434	28,0	+717	+8,0
500,01 – 1000,00 га	2716	7,5	2766	9,3	2815	9,3	+143	+2,4
1000,01 – 5000,00 га	4159	11,5	4055	13,7	4075	13,5	-106	+2,6
Більше 5000 га	579	1,6	493	1,7	487	1,6	-73	+0,1
Всього	36277	100,0	29631	100,0	30117	100,0	-8406	-

Джерело: сформовано за статистичними збірниками «Сільське господарство України» за 2020 та 2022 роки та даними [24]

Додаток Ж

**Стан укладання колективних договорів підприємствами України,
на 31 грудня***

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р., %, +/- п.
Кількість укладених та зареєстрованих колективних договорів, всього од.	51408	51125	43154	83,9
у т. ч. у сільському господарстві	3207	3074	2635	82,2
Кількість працівників, охоплених колективними договорами, всього тис. осіб	5512,1	5367,5	5064,4	91,9
у % до облікової кількості штатних працівників	73,2	71,8	70,2	- 3,0 п.
Кількість працівників, охоплених колективними договорами в сільському господарстві, тис. осіб	207,4	193,8	187,1	90,2
у % до облікової кількості штатних працівників	62,3	60,4	58,4	- 3,9 п.

Джерело: сформовано за даними [146]

Додаток И

Основні перепони та стимули впровадження практик соціальної відповідальності сільськогосподарськими підприємствами Львівської області

Варіант відповіді	За сукупністю	
	кількість відповідей	частка респондентів, %
Перепони		
Відсутність коштів на фінансування	48	56,5
Відсутність нормативних документів, які б заохочували до практик соціальної відповідальності, рекомендували порядок їх здійснення	17	20,0
Відсутність очікуваної віддачі, вигоди для підприємства	10	11,8
Принципових перешкод немає	25	29,4
Інше	2	2,4
Стимули		
Заохочення з боку державних органів (податкові пільги, подяки тощо)	50	58,8
Ініціатива з боку органів місцевого самоврядування, громадських організацій	41	48,2
Особисте бажання вирішити суспільну потребу, отримувати моральне задоволення	22	25,9
Приклад інших суб'єктів бізнесу	19	22,4
Не бачу перспектив такої діяльності для нашого підприємства	4	4,7

Джерело: результати опитування керівників сільськогосподарських підприємств у 2025 р.

Додаток К

Зарубіжний досвід соціального партнерства за участю суб'єктів аграрного бізнесу

Країна	Форми соціально-го партнерства	Особливості корпоративної соціальної відповідальності	Роль держави (зокрема стимули)
Німеччина	Галузеві угоди, профспілки, аграрні палати	Підвищення кваліфікації, екологічні ініціативи	Субсидії, податкові пільги, регламентований соціальний діалог
Нідерланди	Партнерські платформи: бізнес–уряд–наука; соціальне фермерство	Соціальна реабілітація, сталий розвиток, освітні програми	Державна підтримка інноваційних та соціальних проєктів
США	Дорадчі служби, місцеві благодійні ініціативи, участь у житті громад	Добровільні програми відповідальності, стажування молоді, екологічна практика	Гранти, податкові заохочення, підтримка малого фермерства
Франція	Аграрні кооперативи, аграрні палати, соціальний діалог	Обов'язкові елементи корпоративної соціальної відповідальності для доступу до фінансування	Законодавче регулювання, доступ до фондів ЄС
Канада	Кооперативи, взаємодія з громадами та корінними народами	Соціальна орієнтація аграрних підприємств, залучення до програм підтримки регіонів	Пільгові програми, підтримка кооперативного руху

Джерело: узагальнення автора з використанням літературних джерел

Додаток Л

**Список публікацій здобувача за темою дисертації та відомості про
апробацію результатів дисертації**

Статті у наукових фахових виданнях України

1. Кушка П. А. Теоретичні засади формування соціально відповідальної діяльності сільськогосподарських підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2022. №64. С. 42–47. <https://doi.org/10.32843/infrastruct64-8> (0,59 авт. арк.).
2. Яців І., Кушка П. Організаційно-економічний механізм формування соціальної відповідальності аграрних підприємств. *Аграрна економіка*. 2022. Т. 15. №1–2. С. 35–45. <https://doi.org/10.31734/agrarecon2022.01-02.035> (0,92 авт. арк., дисертанту належить 0,60 авт. арк.; автором охарактеризовані особливості розвитку соціальної відповідальності аграрних підприємств та наведені основні принципи формування соціальної відповідальності цих підприємств).
3. Кушка П. Місце соціально відповідальної діяльності сільськогосподарських підприємств у розвитку сільських територій. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Економіка АПК*. 2022. №29. С. 121–126. <https://doi.org/10.31734/economics2022.29.121> (0,47 авт. арк.).
4. Яців І. Б., Кушка П. А. Особливості формування соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств Львівської області. *Сталий розвиток економіки*. 2025. №3 (54). С. 288–295. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-44> (0,74 авт. арк., дисертанту належить 0,54 авт. арк.; автором опрацьовані результати опитування керівників сільськогосподарських підприємств Львівської області та зроблені основні висновки щодо особливостей застосування цими підприємствами політики соціальної відповідальності).
5. Яців І. Б., Кушка П. А. Оцінка середовища розвитку соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*. 2025. №8. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/7300/7423>. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.39>. (0,94 авт. арк., дисертанту належить 0,70 авт. арк.; автором визначені основні складові середовища розвит-

ку соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств та здійснений стратегічний аналіз цього середовища).

Публікації, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

6. Кушка П. А. Сутність та прояви соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку України в галузі управління та адміністрування: ініціативи молоді: матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених* (Харків, 22 жовт. 2021 р.). Харків: ДБУ, 2021. С. 338–340 (0,15 авт. арк.)
7. Кушка П. А. Соціальне партнерство як прояв соціально відповідальної діяльності сільськогосподарських підприємств. *Вдосконалення фінансово-кредитного механізму забезпечення інноваційного розвитку аграрного сектору економіки, сільських територій України та країн V-4: збірник тез Міжнар. наук.-практ. інтернет-конференції* (Львів, 2 черв. 2022 р.). Ч. II. Дубляни: ЛНУП, 2022. С. 167–168 (0,12 авт. арк.)
8. Кушка П. А. Методика дослідження соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції* (Львів, 22–23 берез., 2022 р.). Ч. 1. Львів: ЛНАУ, 2022. С. 172–173 (0,10 авт. арк.)
9. Кушка П. А. Концепції соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств. *Трансформація національної, закордонної моделей економічного розвитку та законодавства в умовах воєнного часу: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конференції* (Луцьк, 27–29 черв. 2022 р.), Луцьк: ВНУ ім. Лесі Українки, 2022. С. 214–215 (0,10 авт. арк.)
10. Кушка П. Імплементація засад соціальної відповідальності в бізнес-культуру підприємств. *Організаційно-економічні та соціальні складові розвитку підприємства: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції,*

28 травня 2025 р. Львів: ЛНУВМБ ім. С. З. Гжицького, 2025. С. 289-291 (0,16 авт. арк.).

11. Кушка П. А. Оплата праці в сільськогосподарських підприємствах як критерій соціальної відповідальності аграрного бізнесу. *Ефективність функціонування сільськогосподарських підприємств. Проблематика 2025: «Сільськогосподарські підприємства України в умовах сучасних викликів»*: матеріали XIV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 11–12 червня 2025 р.: Дубляни, 2025. ЛНУВМБ ім. С.З. Гжицького. С. 213–216 (0,18 авт. арк.).
12. Кушка П. Моделі участі сільськогосподарських підприємств у відносинах соціального партнерства. *Теорія і практика розвитку агропромислового комплексу та сільських територій*: матеріали XXVI Міжнародного науково-практичного форуму, 08–10 жовтня 2025 р. Львів: ЛНУВМБ ім. С. Гжицького, 2025. С. 37-38 (0,06 авт. арк.).

Додаток М



ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ЗАХІДНИЙ БУГ"

Україна, 80250, Львівська область, Шептицький район, село Павлів, проспект Юності, будинок 39

Ідентифікаційний код юридичної особи - 32478033

П/р № UA523282090000026009010043200 в АБ "Південний" м. Одеса, МФО 328209

тел./факс: +38 0325 535771

*343 - 53 вих.
10.10.2025р.*

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи Кушки Павла Андрійовича «Економічне стимулювання формування соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств»

ПП «Західний Буг» – аграрна компанія, яка активно впроваджує у своїй діяльності практики соціальної відповідальності. Підприємство тривалий час співпрацює з громадами, на території яких провадимо господарську діяльність, бере участь у волонтерському русі, впроваджуємо високі стандарти ведення бізнесу в усіх підрозділах підприємства. Тому для нашого підприємства цікавими є наукові розробки, спрямовані на розвиток корпоративної та соціальної відповідальності бізнесу.

Працівники нашого підприємства ознайомились із деякими розробками молодих науковців тепер уже Львівського національного університету ветеринарної медицини і біотехнології ім. С. Гжицького (колись – Львівського національного університету природокористування). ПП «Західний Буг» засвідчує, що результати наукових досліджень Павла Кушки отримали схвалення та використані при удосконаленні політики компанії у сфері соціальної відповідальності.

Зокрема, положення дисертації знайшли практичне застосування в удосконаленні підходів до формування та розповсюдження матеріалів, які стосуються соціальної звітності підприємства. На основі ознайомлення з опрацьованими дисертантом матеріалами стосовно застосування практик соціальної відповідальності суб'єктами аграрного бізнесу України уточнено плани компанії щодо подальшого розвитку відповідної діяльності.

Довідка видана для пред'явлення у спеціалізовану вчену раду, в якій відбуватиметься захист дисертації Павла Кушки на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

Директор
ПП «Західний Буг»

Василь КОЦУПІР



УКРАЇНА

**ЛОПАТИНСЬКА СЕЛИЩНА РАДА
ШЕПТИЦЬКОГО РАЙОНУ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

вул. Центральна, 15 а, селище Лопатин, Шептицького району, Львівської області, 80261
e-mail: rada@lopatsynska-gromada.gov.ua, Код ЄДРПОУ 04369819

07 жовтня 2025 року № 03/09 - 1105

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи на здобуття ступеня доктора філософії Кушки Павла Андрійовича на тему «Економічне стимулювання формування соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств»

Лопатинська територіальна громада результативно та системно співпрацює із Львівським національним університетом ветеринарної медицини і біотехнологій ім. С. Гжицького (до реорганізації – Львівським національним університетом природокористування). Один із напрямків співпраці – використання на практиці розробок науковців.

В територіальній громаді ознайомились із розробками молодих науковців щодо вдосконалення взаємодії підприємницьких структур із громадами. Результати дисертаційного дослідження Павла Кушки стосовно розвитку практик соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств відображають роль суб'єктів підприємницької діяльності, у тому числі аграрного бізнесу, в забезпеченні соціально-економічного розвитку територіальних громад.

Пропозиції Павла Кушки щодо створення і застосування інструментів соціального партнерства на рівні громад, зокрема застосування стимулів до розвитку соціальної відповідальності підприємницьких структур, розглянуті, одержали схвалення та використовуються у практиці Лопатинської територіальної громади при розробці стратегії її розвитку і формуванні політики співпраці з суб'єктами аграрного бізнесу, які функціонують на території громади.

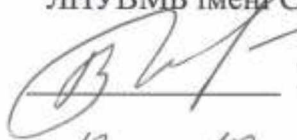
Селищний голова



Олег МИКИТИН

Погоджено

Проректор з науково-педагогічної
роботи та якості освіти
ЛНУВМБ імені С. З. Гжицького

 В. М. Боярчук
13 10 2025 р.

Затверджую

в. о. проректора з наукової роботи
ЛНУВМБ імені С. З. Гжицького

 О. М. Федець
13 10 2025 р.

**АКТ**

про впровадження результатів дисертаційної роботи
у навчальний процес

Цим актом засвідчується, що наукові розробки, які викладені в дисертаційній роботі Кушки Павла Андрійовича «Економічне стимулювання формування соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств», підготовленої на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 Економіка, використовуються в навчальному процесі у Львівському національному університеті ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького, зокрема:

- опрацьовані дисертантом матеріали щодо застосування практик соціальної відповідальності в діяльності окремих сільськогосподарських підприємств України використані при формуванні навчальних матеріалів до дисциплін «Підприємництво та бізнес-культура», «Соціальне підприємництво», «Управління людським капіталом»;

- матеріали проведеного дисертантом опитування керівників сільськогосподарських підприємств Львівської області використовуються при викладанні дисципліни «Управління науковими проектами» (в якості ілюстрації до використання опитувань при реалізації наукових проєктів).

Також матеріали досліджень Павла Кушки включені в результати виконання колективом факультету управління, економіки та права наукової тематики на 2021-2025 роки «Механізми забезпечення інноваційного розвитку аграрного сектора економіки та сільських територій» (номер державної реєстрації 0121U108898).

В.о. декана факультету управління,
економіки та права доцент

В.о. завідувача кафедри
підприємництва та торгівлі
професор




Володимир КОВАЛІВ

Юрій ГУБЕНІ