

УДК 005.35:338.439.68(477)
JEL: M14; M21; Q13; Q18
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-5-306-313>

ПРИНЦИПИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У ФОРМУВАННІ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ТА ПІДВИЩЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРОХОЛДИНГІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

©2026 КОЛОДІЙЧУК В. А., КУРТЯК М. Б.

УДК 005.35:338.439.68(477)
JEL: M14; M21; Q13; Q18

Колодійчук В. А., Куртяк М. Б. Принципи корпоративної соціальної відповідальності у формуванні резильєнтності та підвищенні конкурентоспроможності агрохолдингів України в умовах війни

Актуальність проблеми зумовлена повномасштабним воєнним вторгненням в Україну, що кардинально змінило умови функціонування агропромислового комплексу та посилило вимоги до конкурентоспроможності підприємств. Традиційні моделі управління виявилися недостатньо адаптивними до руйнування інфраструктури, втрати земельного банку та порушення логістики. У цьому контексті корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) трансформується з етичного додатка у стратегічний інструмент забезпечення резильєнтності та підвищення конкурентоспроможності – здатності бізнесу витримувати шоки та відновлювати ефективність. Мета статті полягає в дослідженні механізму впливу КСВ на формування резильєнтності та конкурентоспроможності систем корпоративного управління провідних агрохолдингів України в умовах воєнних викликів. Використано методи концептуального аналізу нормативних документів (ISO 26000:2010, Глобальний договір ООН), логічного узагальнення для систематизації принципів КСВ, компаративного аналізу управлінських практик холдингів, а також статистичний і графічний методи для оцінки фінансових і соціальних показників. Досліджено діяльність найбільших агрохолдингів України на основі їхньої фінансової та нефінансової звітності. За результатами дослідження встановлено, що глибина інтеграції принципів КСВ у корпоративну стратегію агрохолдингів є суттєво нерівномірною. Виявлено специфічний воєнний вимір КСВ, де значна частина ресурсів спрямовується на пряму підтримку Збройних Сил України та мобілізованих працівників. Встановлено, що рівень резильєнтності компанії корелює з якістю її взаємодії з територіальними громадами: агрохолдинги з розвиненими соціальними програмами продемонстрували більшу стабільність виробництва, збереження кадрового потенціалу та вищий рівень конкурентоспроможності. Наукова новизна полягає в обґрунтуванні КСВ як управлінського інструменту антикрихітності, що формує репутаційний буфер і лояльність стейкхолдерів, дозволяючи компаніям адаптуватися до екстремальних зовнішніх збурень і посилювати свої конкурентні позиції. Запропоновано подальшу гармонізацію української практики нефінансової звітності агрохолдингів із вимогами Директиви ЄС CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) для підвищення їхньої інвестиційної привабливості, конкурентоспроможності та стійкості у процесі післявоєнного відновлення.

Ключові слова: принципи корпоративної соціальної відповідальності; резильєнтність; конкурентоспроможність; агрохолдинги; корпоративне управління; агропромисловий комплекс; нефінансова звітність; воєнні виклики.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 16.

Колодійчук Володимир Анатолійович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького (вул. Пекарська, 50, Львів, 79010, Україна)
E-mail: V-A-K@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2757-6299>

Куртяк Михайло Богданович – аспірант кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького (вул. Пекарська, 50, Львів, 79010, Україна)

E-mail: mykurtiak@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-8913-1261>

UDC 005.35:338.439.68(477)

JEL: M14; M21; Q13; Q18

Kolodiichuk V. A., Kurtyak M. B. The Principles of Corporate Social Responsibility in Building Resilience and Boosting the Competitiveness of Ukrainian Agroholdings in Wartime

The relevance of this problem is driven by the full-scale military invasion of Ukraine, which has fundamentally altered the operating environment for the agro-industrial complex and heightened the requirements for enterprise competitiveness. Traditional management models proved insufficiently adaptive to the destruction of infrastructure, loss of land banks, and logistics disruptions. In this context, Corporate Social Responsibility (CSR) is transforming from an ethical supplement into a strategic tool for ensuring resilience and enhancing competitiveness – the ability of a business to withstand shocks and restore efficiency. The aim of this article is to examine the mechanism of CSR's influence on the formation of resilience and competitiveness within the corporate governance systems of leading Ukrainian agricultural holdings under wartime challenges. The study employs methods of conceptual analysis of regulatory documents (ISO 26000:2010, UN Global Compact), logical generalization to systematize CSR principles, comparative analysis of holdings' management practices, as well as statistical and graphical methods to assess financial and social indicators. The activities of Ukraine's largest agricultural holdings were researched based on their financial and non-financial reporting. According to the research results, it was found that the depth of CSR principle integration into the corporate strategies of agricultural holdings is significantly uneven. A specific wartime dimension of CSR was identified, where a substantial portion of resources is directed toward direct support for the Armed Forces of Ukraine and mobilized employees. It was determined that a company's level of resilience correlates with the quality of its interaction with local communities: agricultural holdings with developed social programs demonstrated greater production stability, preservation of human

capital, and a higher level of competitiveness. The scientific novelty lies in the substantiation of CSR as a management tool for anti-fragility that forms a reputational buffer and stakeholder loyalty, allowing companies to adapt to extreme external disturbances and strengthen their competitive positions. The study proposes further harmonization of Ukrainian non-financial reporting practices for agricultural holdings with the requirements of the EU Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) to increase their investment attractiveness, competitiveness, and stability during the postwar recovery process.

Keywords: principles of corporate social responsibility; resilience; competitiveness; agricultural holdings; corporate governance; agro-industrial complex; non-financial reporting; wartime challenges.

Fig.: 1. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 16.

Kolodiychuk Volodymyr A. – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Management and Business Administration, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies of Lviv (50 Pekarska Str., Lviv, 79010, Ukraine)

E-mail: V-A-K@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2757-6299>

Kurtyak Mykhailo B. – Postgraduate Student of the Department of Management and Business Administration, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies of Lviv (50 Pekarska Str., Lviv, 79010, Ukraine)

E-mail: mykurtiak@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-8913-1261>

Повномасштабне воєнне вторгнення, що триває в Україні з 2022 року, поставило корпоративний сектор агропромислового комплексу (АПК) у принципово нові умови функціонування. Руйнування виробничої інфраструктури, втрата контролю над значною частиною земельних угідь, порушення експортних ланцюгів та мобілізація трудових ресурсів сформували комплекс викликів, на які традиційні моделі корпоративного управління виявилися не готовими реагувати. Агрохолдинги, що упродовж двох десятиліть нарощували масштаб і вертикальну інтеграцію, змушені переосмислювати не лише операційні, а й інституційні засади своєї діяльності. У цьому контексті концепція резильєнтності – здатності організації витримувати кризові збурення, адаптуватися до них і відновлювати ефективність у довгостроковій перспективі – набуває статусу стратегічного орієнтира управлінських рішень.

Практика останніх років засвідчила, що найстійкішими та найбільш конкурентоспроможними виявилися не ті агрохолдинги, які мають найбільший земельний банк або найдовшу історію експортної діяльності, а ті, що розбудували системні механізми корпоративної соціальної відповідальності (далі – КСВ) і тісні відносини з територіальними громадами в регіонах присутності. Саме цей емпіричний факт зумовлює актуальність дослідження взаємозв'язку між принципами КСВ і резильєнтністю корпоративного сектора АПК.

ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ ТА АНАЛІЗ ПОПЕРЕДНІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Теоретичне підґрунтя концепції КСВ було закладене у працях Г. Боуена, який сформулював тезу про відповідальність бізнесу перед суспільством як похідну від функції використання ним суспільних ресурсів. Подальшу систематизацію запропонував

А. Керролл [1], розробивши чотирирівневу піраміду відповідальності – економічну, правову, етичну та філантропічну. Альтернативний методологічний підхід, що ґрунтується на теорії стейкхолдерів, був обґрунтований Р. Фріменом [2], який розглядає корпорацію як систему взаємопов'язаних відносин із широким колом зацікавлених сторін, а управління – як узгодження їхніх інтересів.

М. Портер і М. Крамер [3] розвинули концепцію спільно створюваної вартості (*shared value*), згідно з якою соціальні інвестиції, узгоджені з ключовими компетенціями компанії, породжують взаємну вигоду для бізнесу та суспільства. Водночас автори підкреслюють, що інтеграція принципів *shared value* у стратегію підприємства є джерелом довгострокової конкурентоспроможності, оскільки дозволяє формувати унікальні конкурентні переваги, підвищувати продуктивність використання ресурсів, зміцнювати позиції на ринку та створювати стійкі бар'єри для конкурентів. Такий підхід сприяє переходу від традиційного розуміння конкуренції до моделі, в якій економічний успіх безпосередньо пов'язаний із вирішенням соціальних проблем і підвищенням ефективності функціонування середовища бізнесу.

Концепція резильєнтності, що має коріння в екологічних дослідженнях К. Холлінга [4] та соціально-екологічному підході К. Фольке [5], нині активно переноситься на корпоративне управління та розглядається як здатність організації до адаптації й відновлення. Проблематику впровадження принципів соціальної відповідальності у великих українських агропідприємствах висвітлено, зокрема, у праці І. Яціва та В. Колодійчука [6], а прикладні аспекти формування резильєнтності фермерських господарств в умовах війни – у дослідженні [7]. Роль КСВ як чинника антикрихкості

та посилення ринкових позицій у період макроекономічної нестабільності аргументовано в роботі М. Делині та М. Аксентюк [8]. Водночас систематизованих досліджень, які б поєднували концептуальний аналіз принципів КСВ з емпіричним вивченням їх прояву в практиці конкретних агрохолдингів України в умовах війни, наразі недостатньо. Це зумовлює актуальність подальшого вивчення цієї проблематики, що й є метою даного дослідження.

МЕТА ТА МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Мета статті полягає в дослідженні механізму впливу корпоративної соціальної відповідальності на резильєнтність систем корпоративного управління провідних агрохолдингів України та їх конкурентоспроможність в умовах воєнних викликів. Для досягнення поставленої мети передбачено: зіставити принципи КСВ, визначені в Міжнародному стандарті ISO 26000:2010 та Глобальному договорі ООН, із практикою їх реалізації; проаналізувати емпіричні дані господарської діяльності агрохолдингів; дослідити нефінансову звітність і соціальні програми підприємств; визначити вплив рівня імплементації принципів КСВ на здатність компаній адаптуватися до воєнних умов і забезпечувати стійкість та конкурентоспроможність функціонування.

Методологічну основу дослідження становить поєднання концептуального аналізу нормативних документів у сфері КСВ (ISO 26000:2010, Глобальний договір ООН) з емпіричним аналізом фінансової та нефінансової інформації провідних агрохолдингів України. Для систематизації принципів КСВ використано метод логічного узагальнення, для зіставлення управлінських практик різних холдингів – метод компаративного аналізу, для оцінки динаміки земельного банку, виручки та соціальних витрат компаній – статистичний і графічний методи. Інформаційною базою емпіричного аналізу виступили річні фінансові звіти компаній Kernel, МХП, Астарта, Континентал Фармерз Груп, дані рейтингу Latifundist.com Топ-100 латифундистів України за 2025–2026 рр., публічні звіти Благодійного фонду «МХП-Громаді» і проекту Common Help Ukraine, матеріали аналітичних оглядів Forbes Ukraine, NASA Harvest, а також статистичні дані Державної служби статистики України.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасна концепція КСВ формалізована в Міжнародному стандарті ISO 26000:2010 «Наставова із соціальної відповідальності» [9], який хоч і не має сертифікаційного характеру, проте слугує глобальним методологічним орієнтиром для

впровадження принципів відповідального ведення бізнесу. Саме цей документ у поєднанні з Глобальним договором ООН [10] формує цілісну нормативно-етичну основу, що інтегрується у стратегії корпорацій. Узагальнена система базових принципів КСВ, що об'єднує підходи обох документів і враховує поділ програм на внутрішні та зовнішні, наведена на *рис. 1*.

Принцип підзвітності передбачає готовність організації відповідати за наслідки своєї діяльності для суспільства та довкілля і звітувати перед зацікавленими сторонами не тільки за фінансовими, а й за соціальними та екологічними результатами. Принцип прозорості вимагає відкритості інформації про політику, рішення та процедури, що впливають на стейкхолдерів. Принцип етичної поведінки закріплює норми доброчесності, протидії корупції та справедливого ставлення до співробітників і партнерів. Принцип взаємодії зі стейкхолдерами виходить із теорії Р. Фрімена [2] та вимагає системного діалогу з усіма групами впливу. Принципи дотримання правових норм і поваги до міжнародних норм поведінки задають базовий і розширений рівні нормативної відповідальності бізнесу, а принцип поваги до прав людини фіксує фундаментальну засаду, закріплену в Загальній декларації прав людини. Глобальний договір ООН доповнює цю систему конкретизацією принципів у чотирьох сферах – права людини, трудові відносини, екологія та протидія корупції [10]. Практична реалізація цих принципів здійснюється через внутрішні програми (орієнтовані на персонал і внутрішнє середовище організації) та зовнішні програми (спрямовані на громади, клієнтів і суспільство загалом), причому у воєнних умовах обидва напрями набувають специфічного виміру.

Для емпіричного аналізу прояву принципів КСВ у практиці вітчизняних агрохолдингів було використано рейтинг Latifundist.com за 2025–2026 рр., офіційні фінансові звіти компаній та матеріали їх нефінансової звітності. Станом на початок 2026 р. в Україні функціонувало понад десять великих агропромислових холдингів, земельний банк кожного з яких перевищував 100 тис. га, а сукупний земельний банк топ-100 агрохолдингів становив близько 5,3 млн га, що еквівалентно майже чверті посівних площ країни [11]. Це ставить питання про відповідність масштабів землекористування і соціальної взаємодії з територіальними громадами в зонах присутності цих компаній. Узагальнені дані щодо ключових програм і обсягів фінансування КСВ п'ятьма висококонкурентними агрохолдингами наведено в *табл. 1*.

ПРИНЦИПИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ	
ISO 26000:2010 1. Підзвітність 2. Прозорість 3. Етична поведінка 4. Взаємодія зі стейкхолдерами 5. Дотримання правових норм 6. Повага до міжнародних норм 7. Повага до прав людини	Глобальний договір ООН • Права людини (принципи 1; 2) • Трудові відносини (принципи 3–6) • Екологія (принципи 7–9) • Антикорупційний принцип (10)
↓ Спрямування програм КСВ ↓	
ВНУТРІШНІ ПРОГРАМИ Охорона праці, розвиток персоналу, мотивація, корпоративна культура, умови праці, підтримка мобілізованих	ЗОВНІШНІ ПРОГРАМИ Громади, благодійність, екологія, безпека продукції, підтримка ЗСУ, освіта, охорона здоров'я

Рис. 1. Система принципів соціально відповідальної діяльності бізнесу

Джерело: розробка авторів на основі [9; 10].

Таблиця 1

Ключові програми та обсяги фінансування корпоративної соціальної відповідальності провідних агрохолдингів України у 2022–2024 рр.

Агрохолдинг	Основні програми КСВ	Обсяги фінансування та внеску у 2022–2024 рр.	Принципи ISO 26000, що реалізуються*
МХП	БФ «МХП-Громаді»; конкурс «Час діяти, Україно!»; «ПРОзростання»; «Лікар для села»; програма «Лелека»; «Активні парки»; «МХП Поруч»	≈ 1,5 млрд грн у 2024 р. (з них 990 млн – на ЗСУ, 445 млн – на громади); 2,2 млрд грн – оплата праці мобілізованих; 23 млрд грн – податки за 2022–2024 рр.; 552 соціальних проєкти за 10 років у 133 громадах	1, 2, 4, 7
Астарта-Київ	Common Help Ukraine (з БФ «Повір у себе»); підтримка ЗСУ; гуманітарна допомога; Центри стійкості «Як ти?»	> 1 млрд грн благодійних і гуманітарних внесків; 38 млн євро – загальний внесок Common Help Ukraine; 576 млн дол. податків за 17 років роботи	1, 2, 4, 7
Континентал Фармерз Груп	Програми соціальної допомоги громадам у регіонах присутності; освітні та інфраструктурні ініціативи; вчасні орендні виплати	1,62 млрд грн податкових відрахувань до бюджетів усіх рівнів у 2024 р.; 37,1 млн грн соціальної допомоги громадам у 2024 р.; ≈ 55 тис. пайовиків отримують орендну плату	1, 2, 3, 4, 5
Kernel	Підтримка інфраструктури громад; екологічні програми; підтримка освіти; логістична підтримка зернового коридору	Дані окремо не публікуються; > 3 млрд грн податків за 2022–2024 рр.	1, 5
Нібулон	Відродження судноплавства на Дніпрі та Південному Бузі; інфраструктурні проєкти в громадах; освіта, медицина, екологія	Значні інвестиції в інфраструктуру (сотні млн грн); побудовано десятки перевантажувальних терміналів; збережено робочі місця в сільських районах	4, 6

Примітка: * – принципи згідно з нумерацією ISO 26000:2010: 1 – підзвітність; 2 – прозорість; 3 – етична поведінка; 4 – взаємодія зі стейкхолдерами; 5 – дотримання правових норм; 6 – повага до міжнародних норм поведінки; 7 – повага до прав людини.

Джерело: складено авторами на основі [11–16].

Дані табл. 1 дають підставу стверджувати, що глибина інтеграції принципів КСВ у корпоративну стратегію агрохолдингів є нерівномірною. МХП, який заснував Благодійний фонд «МХП-Громаді» ще у 2015 р., за десять років функціонування реалізував 552 соціальні проекти, підтримав понад 3,2 млн осіб і допоміг 548 підприємцям започаткувати або масштабувати бізнес [12]. У 2024 р. Фонд освоїв майже 1,5 млрд грн, з яких близько 990 млн грн спрямовано на підтримку Збройних Сил України, а 445 млн грн – на громади [13]. Окремо компанія виплатила понад 2,2 млрд грн заробітної плати мобілізованим працівникам – показник, що є одним із найвагоміших серед приватних роботодавців країни.

У практиці МХП простежується послідовна реалізація принципів підзвітності (публічна нефінансова звітність), прозорості, взаємодії зі стейкхолдерами (системна робота з громадами) та поваги до прав людини (програма «МХП Поруч» для ветеранів та їх родин).

Агрохолдинг «Астарта-Київ» у березні 2022 року разом із Благодійним фондом «Повір у себе» заснував гуманітарний проект Common Help Ukraine, загальний внесок якого станом на кінець 2025 р. сягнув 38 млн євро [14]. За сімнадцять років діяльності компанія сплатила 576 млн дол. США податків і зборів, а її сукупний внесок в економіку країни оцінено в майже 3 млрд дол. США [14].

«Астарта» також першою серед українських компаній відновила експорт цукру морським шляхом у воєнний період, що засвідчило стратегічну здатність адаптуватися до порушень логістичних ланцюгів. Компанія «Континентал Фармерз Груп», що концентрує діяльність виключно в п'яти західних областях України, у 2024 р. сплатила 1,62 млрд грн податків до бюджетів усіх рівнів та виділила 37,1 млн грн на соціальну допомогу громадам [15]. Прикметно, що компанія дотримується стратегії відкритих і довгострокових відносин з пайовиками, здійснюючи своєчасні та повні виплати за оренду землі для близько 55 тис. землевласників. Такий підхід, формально не віднесений до переліку КСВ-програм, фактично реалізує принципи дотримання правових норм і етичної поведінки та виступає важливим компонентом соціального впливу підприємства на сільські громади.

Контрастують з наведеними прикладами компанії з переважно сировинно-експортною орієнтацією, де публічна інформація про обсяги витрат на соціальні програми або відсутня, або подається фрагментарно. Холдинг UkrLandFarming станом на січень 2026 р. обробляв 330 тис. га порівняно з 460 тис. га до війни, що означає втрату 140 тис. га, або 35% земельного банку; з них близь-

ко 80 тис. га перебуває на тимчасово окупованих територіях, а ще близько 60 тис. га розташовано в замінованих зонах або на лініях оборони [11]. На птахофабриці «Чорнобаївська» внаслідок обстрілів і дефіциту кормів у 2022 р. загинуло понад 4 млн дорослих курей і 700 тис. голів молодняку, а сукупні збитки компанії оцінено у близько 1 млрд дол. США. Група компаній «Нібулон», земельний банк якої скоротився з 76,5 тис. га до 51 тис. га, зазнала прямих воєнних втрат на суму 416 млн дол. США, у т. ч. 90 млн дол. за зруйновану нерухомість та 40 млн дол. за знищені запаси зерна [16].

Ще радикальніших втрат зазнали менші холдинги: агропромислова група «Преображенське» (Запорізька область), що до 2014 р. обробляла 35 тис. га, зберегла станом на квітень 2026 р. лише 640 га (1,8% від довоєнних обсягів) [11]; приватне підприємство «Чонгар» (Херсонська область), що обробляло 17 тис. га в Генічеському районі, у 2024 р. було внесене до Єдиного державного реєстру юридичних осіб російської федерації, а його елеватори використовуються для вивезення зерна через Крим. Наведені кейси ілюструють принципово різну глибину адаптивної спроможності – від стратегії системного відновлення («Астарта», «Континентал Фармерз Груп») до повної втрати суб'єктності («Чонгар»).

Динаміка фінансових показників за 2021–2024 рр., яка фіксує втрати виручки Kernel на 41%, МХП на 31,5%, «Нібулону» на 57%, водночас зростання виручки «Астарті» на 39%, засвідчує, що чутливість агрохолдингів до шоків воєнного часу визначається не стільки масштабом їх активів, скільки географією виробничих потужностей, структурою вертикальної інтеграції та рівнем розвитку КСВ. Компанії, виробничі бази яких зосереджені в центральних і західних областях і які мають системні програми взаємодії з громадами (МХП у Черкаській, Вінницькій, Київській областях; «Астарта» у Полтавській, Вінницькій, Хмельницькій, Тернопільській; «Континентал Фармерз Груп» у західних областях), продемонстрували більшу стабільність обсягів виробництва, збереження кадрового ядра та здатність до стратегічних придбань у воєнний період. Натомість компанії з виробничими активами переважно в південних і східних регіонах та з вузько експортно-сировинною спеціалізацією опинилися у стані глибокої реструктуризації.

Це емпіричне спостереження підтверджує теоретичне припущення про те, що КСВ функціонує не лише як етична категорія, а й як управлінський інструмент формування резильєнтності – через розвиток людського капіталу, формування лояльності пайовиків, підвищення довіри стейкхолдерів

та побудову репутаційного буфера, що розширює доступ до фінансових ресурсів у кризових умовах.

У сучасних умовах функціонування агропромислового комплексу України, що характеризуються високим рівнем невизначеності, нестабільністю ринкового середовища та значними воєнними ризиками, питання забезпечення конкурентоспроможності агрохолдингів набуває особливої актуальності. На відміну від довоєнного періоду, коли конкурентні переваги формувалися переважно за рахунок масштабу виробництва, доступу до земельних ресурсів і ефектів вертикальної інтеграції, нині ключовим чинником виступає *здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх шоків і підтримувати безперервність господарської діяльності*. У цьому контексті конкурентоспроможність доцільно розглядати не як статичну характеристику, а як динамічну властивість, що формується під впливом управлінських рішень, інституційних практик і рівня взаємодії з ключовими стейкхолдерами.

Важливим аспектом є те, що *корпоративна соціальна відповідальність, інтегрована в систему управління підприємством, створює передумови для формування стійких конкурентних переваг*. Зокрема, реалізація принципів підзвітності та прозорості сприяє підвищенню рівня довіри з боку інвесторів, фінансових установ і міжнародних партнерів, що, своєю чергою, розширює доступ до фінансових ресурсів навіть в умовах макроекономічної нестабільності. У воєнний період це має критичне значення, оскільки можливість залучення кредитних ресурсів або інвестицій безпосередньо впливає на здатність підприємства підтримувати виробничі процеси, здійснювати релокацію потужностей або інвестувати в альтернативні логістичні маршрути.

Не менш важливим є *вплив КСВ на формування конкурентних переваг через людський капітал*. Агрохолдинги, які забезпечують належні умови праці, підтримку мобілізованих працівників, соціальні гарантії та можливості професійного розвитку, демонструють вищий рівень збереження кадрового потенціалу. У ситуації, коли значна частина працездатного населення мобілізована або змушена мігрувати, здатність утримувати кваліфікованих працівників стає одним із ключових факторів конкурентоспроможності. Відповідно, інвестиції у внутрішні програми КСВ трансформуються у зниження витрат на пошук і навчання персоналу, підвищення продуктивності праці та збереження інституційної пам'яті підприємства.

Окремого значення набуває *взаємодія з територіальними громадами*, яка в умовах війни виходить за межі традиційних благодійних практик і

перетворюється на елемент економічної стійкості бізнесу. Підприємства, що системно інвестують у розвиток місцевої інфраструктури, освіти, медицини та соціальних послуг, формують довгострокові партнерські відносини з громадами. Це забезпечує їм не лише соціальну підтримку, але й стабільність доступу до земельних ресурсів, зменшення конфліктів із пайовиками та підвищення рівня лояльності місцевого населення. У підсумку така взаємодія трансформується у важко відтворювану конкурентну перевагу, яка не може бути швидко скопійована іншими учасниками ринку.

У контексті забезпечення конкурентоспроможності важливу роль відіграє також *екологічна складова корпоративної соціальної відповідальності*. Дотримання екологічних стандартів, упровадження ресурсозберезувальних технологій і раціональне використання природних ресурсів сприяють зниженню виробничих витрат у довгостроковій перспективі. Крім того, орієнтація на екологічні стандарти відкриває доступ до міжнародних ринків, де вимоги до якості та безпечності продукції є значно вищими. У процесі євроінтеграції України це набуває особливого значення, оскільки відповідність стандартам ЄС стає необхідною умовою для розширення експортних можливостей агропромислових підприємств.

Слід також враховувати, що у воєнних умовах *конкурентоспроможність агрохолдингів значною мірою визначається їхньою здатністю до диверсифікації ризиків*. Компанії, які поєднують різні види діяльності, мають розгалужену географію виробничих потужностей і використовують альтернативні логістичні маршрути, демонструють вищий рівень стійкості до зовнішніх шоків. У цьому аспекті КСВ виступає не лише як соціальний інструмент, а й як елемент стратегічного управління, що сприяє формуванню гнучких бізнес-моделей. Зокрема, розвиток партнерств із місцевими постачальниками, підтримка малих і середніх підприємств у регіонах присутності та участь у спільних інфраструктурних проектах створюють додаткові можливості для адаптації до змін зовнішнього середовища.

Аналіз практики функціонування провідних агрохолдингів України свідчить про те, що підприємства з вищим рівнем інтеграції принципів корпоративної соціальної відповідальності здатні ефективніше реагувати на виклики воєнного часу та зберігати свої ринкові позиції. Вони не лише підтримують обсяги виробництва, але й демонструють здатність до стратегічного розвитку, зокрема через освоєння нових ринків, модернізацію виробничих процесів і впровадження інновацій. Натомість компанії, які орієнтуються

виключно на короткострокову економічну ефективність і не приділяють належної уваги соціальним аспектам діяльності, виявляються більш вразливими до кризових явищ.

Таким чином, конкурентоспроможність агрохолдингів у сучасних умовах формується під впливом комплексної взаємодії економічних, соціальних та інституційних чинників. Корпоративна соціальна відповідальність у цьому процесі виступає не лише як етичний імператив, але й як важливий інструмент стратегічного управління, що забезпечує формування довгострокових конкурентних переваг. Її інтеграція в корпоративну стратегію дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до умов воєнної економіки, але й закласти основу для сталого розвитку в післявоєнний період.

ОБГОВОРЕННЯ

Отримані результати узгоджуються з концепцією спільно створюваної вартості М. Портера та М. Крамера [3]: соціальні інвестиції, узгоджені з ключовими компетенціями компанії, продукують взаємну вигоду для бізнесу та громади. Водночас виявлено певні межі застосовності універсальних моделей КСВ до українського контексту. *По-перше*, українські агрохолдинги працюють у складному середовищі, яке одночасно має риси постсоціалістичної системи, воєнного часу та поступової євроінтеграції. У таких умовах принципи ISO 26000 не завжди застосовуються повною мірою. Дотримання міжнародних стандартів часто поєднується з прагматичними підходами, зокрема використанням спрощеного оподаткування та окремих іноземних юрисдикцій для ведення бізнесу [6]. *По-друге*, воєнний стан сформував специфічний вимір КСВ – пряму підтримку Збройних Сил України, яка за обсягами нерідко перевищує традиційні громадські та екологічні програми: у МХП близько 66% витрат Фонду у 2024 р. спрямовано саме на оборонні потреби [13]. *По-третє*, резильєнтність агрохолдингів виявляється не лише на рівні окремих компаній, а й на рівні територіальних громад, від стану яких залежить забезпеченість кадрами, земельним ресурсом і соціальна ліцензія на продовження діяльності. Чим щільніше інтегрована компанія в громаду через тривалу історію взаємовідносин, тим більш стійкою вона виявляється у кризових умовах.

Дослідження виявило й системні обмеження: значна частина агрохолдингів із першої двадцятки рейтингу не публікує консолідовану нефінансову звітність за міжнародними стандартами (GRI, CSRD, ESRS), що унеможливає точне порівняння. Диспропорція між концентрацією земельних

ресурсів (83,1% виручки сектора, 85,4% посівних площ у корпоративному секторі) і внеском у розвиток сільських територій залишається неврегульованою нормативно. Прямі наслідки війни – понад 600 тис. га окупованих земель компаній з топ-100, руйнування 19,5% елеваторних потужностей, замінування близько 2 млн га деокупованих територій [11] – формують принципово новий контекст, у якому традиційні моделі КСВ мають доповнюватися інструментами антикризового управління, корпоративної безпеки та післявоєнного відновлення.

ВИСНОВКИ

Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність у сучасних умовах виступає не периферійним елементом корпоративної політики, а одним із ключових чинників формування резильєнтних систем корпоративного управління в АПК України та забезпечення конкурентоспроможності агрохолдингів. Систематизовані принципи КСВ, закріплені у ISO 26000:2010 та Глобальному договорі ООН, набувають у практиці провідних агрохолдингів конкретного економічного змісту: обсягів соціальних інвестицій, податкових платежів, програм підтримки мобілізованих працівників і громад. Емпіричний аналіз засвідчив, що компанії з розвинутими інституціоналізованими механізмами КСВ (МХП, «Астарта-Київ», «Континентал Фармерз Груп») демонструють вищу стійкість до шоків воєнного часу, зберігають обсяги виробництва, конкурентоспроможність і здатність до стратегічних придбань, тоді як холдинги з переважно експортно-сировинною орієнтацією та мінімальним рівнем нефінансової звітності зазнають найбільших втрат виручки та земельного банку.

Перспективи подальших наукових досліджень пов'язані з розробленням методичного інструментарію кількісної оцінки резильєнтності корпоративного управління в АПК і конкурентоспроможності агрохолдингів з урахуванням рівня КСВ-інтеграції, формуванням системи індикаторів моніторингу впливу соціальних інвестицій на стан територіальних громад, а також обґрунтуванням практичних рекомендацій щодо гармонізації української практики нефінансової звітності агрохолдингів з вимогами директиви ЄС CSRD у контексті євроінтеграційних процесів. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Carroll A. B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*. 1991. Vol. 34. Iss. 4. P. 39–48.
DOI: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)

2. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston : Pitman, 1984. 276 p.
3. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89. Iss. 1–2. P. 62–77. URL: <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
4. Holling C. S. Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*. 1973. Vol. 4. P. 1–23.
DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>
5. Folke C. Resilience: The emergence of a perspective for social-ecological systems analyses. *Global Environmental Change*. 2006. Vol. 16. Iss. 3. P. 253–267.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2006.04.002>
6. Yatsiv I., Kolodiichuk V. Formation of Social Responsibility of Large Agricultural Land Users in Ukraine. *Economic Annals-XXI*. 2018. Vol. 168. Iss. 11–12. P. 48–52.
DOI: <https://doi.org/10.21003/ea.V168-10>
7. Kolodiichuk V. A., Tofan I. M., Kolodiichuk I. A., Voronyj I. V. Perspectives of Farm Development Under the War Conditions in Ukraine. *European Journal of Business Science and Technology*. 2024. Vol. 10. Iss. 1. P. 81–95.
DOI: <https://doi.org/10.11118/ejobsat.2024.004>
8. Dielini M., Aksentiuk M. Social Responsibility of Business under the War Conditions. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-65>
9. ISO 26000:2010. Guidance on Social Responsibility. Geneva : International Organization for Standardization, 2010. URL: <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>
10. The Ten Principles of the United Nations Global Compact. *United Nations Global Compact*. New York : UN, 2000. URL: <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>
11. Топ-100 латифундистів України, 2025–2026. URL: <https://latifundist.com/rating/top100>
12. Благодійний фонд «МХП-Громаді». URL: <https://mhp-gromadi.org.ua/>
13. Десять років сталості. Як «МХП-Громаді» об'єднує бізнеси і владу заради розвитку громад. *Forbes Ukraine*. 10 липня 2025. URL: <https://forbes.ua/leadership/desyat-rokiv-stalosti-yak-mkhp-gromadi-obednue-biznesi-i-vladu-zaradi-rozvitku-gromad-10072025-30739>
14. Астарта оприлюднила звіт за 2024 рік. Астарта-Київ. 24.04.2025. URL: <https://astartaholding.com/en/astarta-oprilyudnila-zvit-za-2024-rik/>
15. Continental Farmers Group. URL: <https://cfg.com.ua/>
16. Нібулон: офіційний сайт компанії. URL: <https://www.nibulon.com/>
- Carroll A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 4(34), 39–48.
[https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- cfг.com.ua. Continental Farmers Group. <https://cfg.com.ua/>
- Dielini M. & Aksentiuk M. (2024). Social Responsibility of Business under the War Conditions. *Економіка та суспільство*, 66.
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-65>
- Folke C. (2006). Resilience: The emergence of a perspective for social-ecological systems analyses. *Global Environmental Change*, 3(16), 253–267.
<https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2006.04.002>
- Forbes Ukraine. (2025, July 10). *Desiat rokiv stalosti. Yak «MKhP-Hromadi» obiednuie biznesy i vladu zarady rozvytku hromad* [Ten years of sustainability. How "MHP-Gromadi" unites businesses and government for the development of communities]. <https://forbes.ua/leadership/desyat-rokiv-stalosti-yak-mkhp-gromadi-obednue-biznesi-i-vladu-zaradi-rozvitku-gromad-10072025-30739>
- Freeman R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Holling C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, 1–23.
<https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>
- International Organization for Standardization (2010). ISO 26000:2010. Guidance on Social Responsibility. Geneva: International Organization for Standardization. <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>
- Kolodiichuk V. A., Tofan I. M., Kolodiichuk I. A. & Voronyj I. V. (2024). Perspectives of Farm Development Under the War Conditions in Ukraine. *European Journal of Business Science and Technology*, 1(10), 81–95.
<https://doi.org/10.11118/ejobsat.2024.004>
- latifundist.com. (2025). *Top-100 latifundystiv Ukrainy, 2025–2026* [Top 100 latifundists of Ukraine, 2025–2026]. <https://latifundist.com/rating/top100>
- mhp-gromadi.org.ua. Blahodiyniy fond «MKhP-Hromadi» [Charitable foundation "MHP-Gromadi"]. <https://mhp-gromadi.org.ua/>
- nibulon.com. Nibulon: ofitsiyniy sait kompanii [Nibulon: official company website]. <https://www.nibulon.com/>
- Porter M. E. & Kramer M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 1–2(89), 62–77. <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
- UN. (2000). *The Ten Principles of the United Nations Global Compact*. <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>
- Yatsiv I. & Kolodiichuk V. (2018). Formation of Social Responsibility of Large Agricultural Land Users in Ukraine. *Economic Annals-XXI*, 11–12(168), 48–52.
<https://doi.org/10.21003/ea.V168-10>

REFERENCES

Astarta-Kyiv. (2025, April 24). *Astarta oprilyudnyla zvit za 2024 rik* [Astarta released report for 2024]. <https://astartaholding.com/en/astarta-oprilyudnila-zvit-za-2024-rik/>

Стаття надійшла до редакції / Received: 10.05.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 23.05.2026
Оприлюднено / Published: 23.06.2026