

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-1>

УДК. 658.012.4:658.114.2:330.341.1

Зелінська Антоніна Михайлівна

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та маркетингу,
Поліський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5524-047X>

Бездітко Олена Євгенівна

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та маркетингу,
Поліський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3151-5229>

Лавриненко Світлана Олександрівна

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та маркетингу,
Поліський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2290-5006>

Antonina Zelinska, Olena Bezditko, Svitlana Lavrynenko
Polissia National University

КОРПОРАТИВНІ ЦІННОСТІ ТА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

CORPORATE VALUES AND BUSINESS SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE SYSTEM OF SUSTAINABLE ENTERPRISE DEVELOPMENT MANAGEMENT

Анотація. У статті досліджено роль корпоративних цінностей і корпоративної соціальної відповідальності бізнесу в системі управління сталим розвитком підприємства. Обґрунтовано, що узгодженість корпоративних цінностей, управлінських рішень і CSR-ініціатив є важливою передумовою підвищення ефективності менеджменту, стійкості корпоративної культури та довіри стейкхолдерів. Особливу увагу приділено аграрному сектору України з урахуванням євроінтеграційних процесів і сучасних соціально-економічних викликів. На основі аналізу практик аграрних підприємств виокремлено синергійну, формально-декларативну та фрагментарну моделі взаємодії корпоративних цінностей і корпоративної соціальної відповідальності. Запропоновано авторську модель інтеграції корпоративних цінностей і CSR у систему управління сталим розвитком підприємства.

Ключові слова: корпоративні цінності, корпоративна соціальна відповідальність, сталий розвиток, система управління, корпоративна культура, аграрні підприємства.

Summary. The article examines the role of corporate values and corporate social responsibility (CSR) as interrelated elements of the sustainable enterprise development management system. It substantiates that the alignment between declared corporate values, managerial decision-making, and CSR initiatives is a key prerequisite for improving management effectiveness, strengthening corporate culture, and building stakeholder trust. The study places particular emphasis on the agricultural sector of Ukraine, taking into account wartime conditions, European integration processes, and contemporary socio-economic challenges. Based on an analysis of theoretical approaches and empirical practices of Ukrainian agricultural enterprises, the authors identify three typical models of interaction between corporate values and CSR: the synergistic model, the formal-declarative model, and the fragmented model. The synergistic model, characteristic of large agricultural holdings, demonstrates a high level of integration of corporate values and CSR into strategic management, HR policies, and non-financial reporting, generating long-term socio-economic and reputational effects. In contrast, the formal-declarative and fragmented models are associated with episodic or imitative CSR practices and limited managerial impact. The article proposes an original integrative model of corporate values and CSR, which conceptualizes their interaction through value-ideological, managerial, HR, and communication blocks, ensuring feedback and adaptability to external changes. The results confirm that treating corporate values and CSR as a unified management system component enhances organizational resilience, employee loyalty, and sustainable competitiveness of enterprises. The proposed model can be used as a practical tool for diagnosing and improving CSR management systems in agricultural enterprises under conditions of instability and transformation.

Keywords: corporate values, corporate social responsibility, sustainable development, management system, corporate culture, agricultural enterprises

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку економіки суттєво зростає роль нематеріальних чинників ефективності діяльності підприємств, серед яких особливе місце посідають корпоративні цінності та корпоративна соціальна відповідальність бізнесу (CSR). Посилення суспільних очікувань щодо етичності, прозорості та сталості господарської діяльності зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до управління підприємствами та інтеграції соціальних і ціннісних орієнтирів у систему корпоративного менеджменту.

Додаткової актуальності зазначена проблематика набуває в умовах воєнного стану, який став для української економіки потужним екзогенним шоком і суттєво трансформував середовище функціонування підприємств. Війна актуалізувала питання організаційної стійкості, збереження людського капіталу, підтримки працівників і місцевих громад, а також відповідальності бізнесу за соціальні наслідки своєї діяльності. За цих умов корпоративна соціальна відповідальність перестає бути виключно інструментом репутаційного менеджменту чи елементом нефінансової звітності та дедалі більше виконує функцію механізму забезпечення стабільності та довіри в системі управління підприємством.

Особливої значущості проблема інтеграції корпоративних цінностей і соціальної відповідальності набуває для аграрного сектору України, який відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки, підтримці зайнятості на сільських територіях і функціонуванні локальних громад у кризових умовах. Аграрні підприємства безпосередньо взаємодіють із соціальним середовищем та природними ресурсами, що підсилює вимоги до узгодженості задекларованих корпоративних цінностей з реальними управлінськими рішеннями та практиками соціально відповідальної діяльності, особливо в період воєнних викликів [6].

Водночас у практиці вітчизняних підприємств нерідко спостерігається розрив між проголошеними корпоративними цінностями та фактичними CSR-ініціативами, що посилюється в умовах нестабільності та ресурсних обмежень. Така невідповідність знижує ефективність управління сталим розвитком підприємства, формує ризики втрати довіри з боку стейкхолдерів і обмежує потенціал корпоративної соціальної відповідальності як інструменту довгострокової стійкості.

У зв'язку з цим актуалізується необхідність наукового осмислення корпоративних цінностей і корпоративної соціальної відповідальності як взаємопов'язаних елементів системи управління сталим розвитком підприємства, з урахуванням трансформацій, спричинених воєнним станом, а також можливостей адаптації європейського управлінського досвіду до українських реалій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Упродовж останніх років проблематика корпоративної культури та соціальної відповідальності бізнесу (CSR) активно розробляється як у працях українських науковців, що опубліковані у вітчизняній періодичній науковій літературі так і в міжнародних рецензованих виданнях. Особливу увагу дослідники приділяють аграрному сектору, зважаючи на його значний соціально-економічний вплив, тісний зв'язок із місцевими громадами та довкіллям, а також роль у забезпеченні сталого розвитку.

Українські наукові дослідження зосереджені переважно на інституціоналізації CSR в агробізнесі та її значенні для розвитку сільських територій. Так, М. Полєнкова доводить, що соціальна відповідальність аграрних підприємств є важливим чинником відродження сільських громад та підвищення соціальної стійкості агросектору [8. с. 195].

А. Бержанір акцентує увагу на практичних аспектах реалізації CSR в аграрному бізнесі України [1]. Окрему групу досліджень становлять роботи, присвячені аналізу діяльності великих агрохолдингів. У працях Р. Буряка та В. Оваденка [2], а також Т. Зінчук, Є. Левківського [3] показано, що провідні українські аграрні компанії дедалі частіше впроваджують системні CSR-підходи, орієнтуються на стандарти ESG і Цілі сталого розвитку. Значний внесок у дослідження взаємозв'язку CSR та внутрішніх організаційних чинників зроблено М. Грицаєнком [5], який доводить, що соціальний капітал і корпоративна культура є ключовими передумовами ефективної імплементації принципів соціальної відповідальності в аграрних підприємствах.

Я. Коханюк зазначає, що трансформація корпоративної культури українських агропідприємств у напрямі соціальної відповідальності та сталості є необхідною умовою підвищення їхньої конкурентоспроможності на європейських ринках [7].

Міжнародні англомовні дослідження доповнюють український науковий дискурс, пропонуючи концептуальні та емпіричні моделі інтеграції CSR у діяльність агробізнесу. У працях С. Nazzaro, М. Stanco та G. Marotta [11] запропоновано модель життєвого циклу CSR в агропродовольчому секторі. Дослідження К. Biró та М. Csete зосереджені на кліматичному вимірі CSR [10]. Окремої уваги заслуговують дослідження М. Kozera-Kowalska, в яких обґрунтовується концепція соціальної відповідальності агробізнесу (Agribusiness Social Responsibility) як специфічної форми CSR [12].

Разом із тим аналіз наукових публікацій засвідчує недостатню кількість робіт, у яких корпоративні цінності та CSR розглядаються як взаємопов'язані елементи єдиної системи управління.

Спостерігається також недостатня систематизація наукових підходів щодо розгляду їх як взаємопов'язаних елементів єдиної системи управління сталим розвитком підприємства. Це зумовлює актуальність подальших досліджень, спрямованих на обґрунтування управлінських підходів до інтеграції корпоративних цінностей і корпоративної соціальної відповідальності бізнесу та визначає мету даної наукової статті.

Метою статті є дослідження ролі корпоративних цінностей і корпоративної соціальної відповідальності бізнесу в системі управління сталим розвитком підприємства, а також обґрунтування управлінських підходів і моделей їх інтеграції з урахуванням сучасних соціально-економічних викликів, зокрема умов воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. В Україні концепція корпоративної соціальної відповідальності почала активно розвиватися з початку 2000-х років, особливо серед великих компаній та агрохолдингів. Вхідження у світові ринки та орієнтація на європейські стандарти спонукали бізнес звернути увагу на свій соціальний вплив. За даними Центру «Розвиток КСВ», станом на 2018 рік близько 80% великих українських компаній вже впроваджували ті чи інші принципи CSR, проте лише близько 25% робили це системно, виділяючи під CSR окремий бюджет [4]. Це свідчить про усвідомлення менеджментом підприємств важливості соціальної відповідальності, хоча на практиці її інтеграція потребує інституційного закріплення. У вітчизняному аграрному секторі роль драйвера CSR-трансформацій беруть на себе великі агрохолдинги.

Варто також зазначити, що у вітчизняному агробізнесі корпоративні цінності формуються навколо понять розвитку громад, партнерства з місцевими спільнотами, патріотизму та турботи про землю. Великі аграрні компанії є основними підприємствами у багатьох сільських регіонах, тому їхній внесок у соціальну інфраструктуру та якість життя громади сприймається як природна відповідальність. Філантропічна модель КСВ в Україні проявляється у численних благодійних проєктах агрокомпаній, зокрема таких як будівництво чи ремонт сільських шкіл і дитсадків, підтримка місцевих лікарень, проведення культурних заходів тощо.

Особливо варто відзначити практики CSR лідерів галузі. Так один з найбільших українських агрохолдингів «Кернел» публічно декларує принципи сталого розвитку та реалізує масштабні соціальні проєкти. Серед них заслуговує на увагу освітня ініціатива «Open Agro University» для підготовки молодих фахівців аграрної галузі, програма «Open Agribusiness» для підтримки фермерів, регулярна психологічна підтримка співробітників через вебінари, а також масштабна гуманітарна допо-

мога мешканцям постраждалих територій [9]. Такі проєкти демонструють, що компанія прагне інвестувати у людський капітал і спільноти, а не лише отримувати зиск із землі. Інший аграрний гігант МХП («Миронівський хлібопродукт») інтегрував соціальну відповідальність у свою бізнес-стратегію настільки, що став одним із флагманів CSR в Україні. За даними порівняльного аналізу Всесвітнього альянсу бенчмаркінгу, МХП витрачає на КСВ у 10 разів більше коштів, ніж американська компанія Perdue Farm, хоча її дохід суттєво менший [5. С.99]. Іншими словами, частка інвестицій у соціальні проєкти в українській компанії значно вища, що може пояснюватися як прагненням підвищити свій міжнародний імідж, так і потребою компенсувати нестачу державних ресурсів у соціальній сфері.

Окремий чинник впливу на CSR в Україні – це повномасштабна війна, що триває з 2022 року. Вона різко змінила пріоритети бізнесу: багато компаній перенаправили свої зусилля на підтримку армії, волонтерських ініціатив, допомогу співробітникам та громадам у зоні бойових дій. Агросектор у цих умовах теж взяв на себе значну соціальну роль: забезпечення продовольчої безпеки країни, працевлаштування переселенців, гуманітарні вантажі, відбудова зруйнованої інфраструктури. Наприклад, агрохолдинг «Кернел» у 2022 р. попри падіння доходів збільшив соціальні видатки порівняно з 2021 р., продемонструвавши високий рівень відповідальності та гуманізму, чим утвердився лідером серед споріднених компаній [9]. Загалом, багато українських агрокомпаній під час війни показали, що їхні цінності патріотизму, людяності та взаємодопомоги – не порожні слова: персонал добровільно долучається до волонтерства, підприємства організовують забезпечення продуктами харчування військових і населення, жертвують значні кошти на благодійність.

Варто також підкреслити, що CSR-стратегії багатьох українських агрофірм все більше набувають стратегічного характеру. Якщо раніше благодійність була ситуативною, то нині лідери ринку публікують нефінансові звіти, впроваджують стандарти екологічної й соціальної звітності, співпрацюють з міжнародними організаціями. Приміром, МХП щорічно публікує звітність зі сталого розвитку, де окреслює свої досягнення у сферах екології, трудових відносин, соціальних проєктів. Компанія заявляє, що «КСВ дедалі більше трансформується в концепцію сталого розвитку», тобто інтегрується в усі бізнес-процеси. Інші агрохолдинги (наприклад, «Астарта», «Нібулон») впроваджують політики енергоефективності, програми скорочення викидів CO₂, дбають про освіту працівників і членів їх родин. Ці кроки свідчать про поступовий перехід від філантропії до моделі створення спільних цінностей, коли соціальні інвестиції

розглядаються як умова довготривалого успіху бізнесу. Український агросектор також адаптується до європейських вимог: у контексті євроінтеграції підприємства вивчають досвід компаній ЄС з КСВ та переймають найкращі практики. Зростає увага до відповідності Цілям сталого розвитку ООН, впровадження критеріїв ESG (екологічне, соціальне та корпоративне управління), прозорості звітності перед інвесторами.

На основі узагальнення відкритих нефінансових звітів аграрних підприємств, аналітичних матеріалів, а також результатів логічно-аналітичного моделювання управлінських практик корпоративної соціальної відповідальності в аграрному секторі нами проведений аналіз практики великих і середніх аграрних підприємств України, що декларують реалізацію CSR-ініціатив та формування корпоративної культури на засадах сталого розвитку. У процесі дослідження оцінювалася узгодженість між задекларованими корпоративними цінностями та реальними CSR-ініціативами, а також управлінські та HR-практики, спрямовані на залучення персоналу до соціально відповідальної діяльності.

В результаті аналізу встановлено, що в аграрних підприємствах України простежується три типові моделі взаємодії корпоративних цінностей і CSR, (таблиця 1).

Синергійна модель характеризується високим рівнем узгодженості між задекларованими корпоративними цінностями, управлінськими рішеннями та практиками корпоративної соціальної відповідальності. Практики великих аграрних холдингів, таких як МХП, Kernel, демонструють ознаки синергійної моделі. Їхні корпоративні цінності (відповідальність, розвиток громад, орієнтація на сталий розвиток) закріплені у стратегічних документах і реалізуються через системні CSR-ініціативи: підтримку місцевих громад, освітні

програми, розвиток людського капіталу, екологічні проекти. Важливо, що персонал залучається до реалізації соціальних програм, а CSR інтегрована в HR-політику (навчання, внутрішні комунікації, корпоративне волонтерство) та підкріплена нефінансовою звітністю, орієнтованою на ESG-критерії.

Ключовою характеристикою цієї моделі є внутрішня вмотивованість корпоративної соціальної відповідальності, її підтримка з боку персоналу та здатність формувати довгострокову управлінську й репутаційну цінність підприємства.

Формально-декларативна модель характеризується наявністю задекларованих корпоративних цінностей і окремих CSR-ініціатив за відсутності їх системної інтеграції в управлінські процеси. У таких підприємствах соціальна відповідальність часто має репутаційний або іміджевий характер. Так частина середніх аграрних підприємств декларує корпоративні цінності сталого розвитку або соціальної відповідальності на веб-сайтах чи у презентаційних матеріалах. Водночас CSR-ініціативи зводяться до разових благодійних акцій (спонсорство заходів, одноразова допомога громадам) без зв'язку зі стратегією розвитку чи корпоративною культурою. Працівники таких підприємств, як правило, не ідентифікують себе з CSR-політикою компанії, а соціальна відповідальність не включена до системи мотивації.

Ключовою характеристикою цієї моделі є відсутність системної інтеграції CSR з корпоративними цінностями, унаслідок чого соціальна відповідальність не трансформується у внутрішню мотивацію персоналу та не створює стійкого управлінського ефекту.

Фрагментарна модель притаманна переважно малим і середнім аграрним підприємствам, для яких корпоративна культура та CSR не є формалі-

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика моделей взаємодії корпоративних цінностей і CSR в аграрних підприємствах

Критерій	Синергійна модель	Формально-декларативна модель	Фрагментарна модель
Роль корпоративних цінностей	Є основою стратегії та управлінських рішень	Декларуються, але не інтегровані в управління	Не формалізовані, залежать від особистих переконань
Характер CSR-ініціатив	Системні, стратегічні, довгострокові	Епізодичні, іміджеві	Локальні, ситуативні
Інтеграція CSR у стратегію	Повна інтеграція	Часткова або відсутня	Відсутня
Наявність нефінансової звітності	Регулярна, орієнтована на ESG	Формальна або мінімальна	Відсутня
Управлінський ефект	Високий (лояльність, стійкість, репутація)	Обмежений	Локальний, короткостроковий
Основні ризики	Потребує постійного управлінського контролю	Втрата довіри, CSR-«імітація»	Неможливість масштабування
Типові представники	Великі агрохолдинги, європейські компанії	Середні підприємства	Малі та сімейні фермерські господарства

Джерело: авторська розробка

зованими управлінськими категоріями. Соціальна відповідальність у цьому випадку має інтуїтивний і ситуативний характер. Так, малі фермерські господарства або невеликі локальні агропідприємства часто надають підтримку місцевим громадам (ремонт доріг, допомога школам, участь у соціальних ініціативах) з особистої ініціативи власників або керівників. Однак такі дії не супроводжуються формалізацією корпоративних цінностей, не інтегровані у HR-управління та не мають стратегічного характеру. CSR у цьому випадку базується на особистих переконаннях керівництва, а не на інституціоналізованій корпоративній культурі.

Ключовою характеристикою цієї моделі є локальний соціальний ефект CSR, який не супроводжується її інституціоналізацією як складової корпоративної культури та системи управління підприємством.

Порівняльний аналіз трьох моделей засвідчує, що найвищу управлінську ефективність демонструє синергійна модель, за якої корпоративні цінності, управлінські рішення та CSR-ініціативи взаємно підсилюють одне одного. Формально-

декларативна та фрагментарна моделі характеризуються обмеженим впливом CSR на корпоративну культуру і потребують управлінської трансформації для досягнення сталого розвитку аграрних підприємств.

На основі узагальнення теоретичних підходів інтеграції корпоративних цінностей та корпоративної соціальної відповідальності та емпіричного аналізу практики аграрних підприємств нами запропоновано авторську модель формування синергії корпоративних цінностей і CSR (рис. 1).

Авторська модель відображає багаторівневу взаємодію між корпоративними цінностями, управлінськими рішеннями та CSR-ініціативами в аграрному підприємстві. У центрі моделі розташовано корпоративні цінності як базовий елемент корпоративної культури. Вони формують стратегічні орієнтири розвитку підприємства та визначають зміст CSR-політики. Через управлінський і HR-блоки (стратегія, корпоративне врядування, мотивація персоналу, внутрішні комунікації) CSR інтегрується у повсякденну діяльність підприємства. Результатом такої інтеграції є соціально-еко-



Рисунок 1 – Модель формування синергії корпоративних цінностей і CSR

Джерело: авторська розробка

номічний ефект, що проявляється у підвищенні лояльності персоналу, репутаційній стійкості та довгостроковій конкурентоспроможності аграрного підприємства. Наявність зворотного зв'язку забезпечує адаптацію корпоративних цінностей до змін зовнішнього середовища.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що корпоративні цінності та корпоративна соціальна відповідальність бізнесу мають розглядатися як взаємопов'язані елементи єдиної системи управління сталим розвитком підприємства. Доведено, що відсутність інтеграції між

цими складовими знижує ефективність CSR та перетворює її на формальний або репутаційний інструмент.

Інтеграція корпоративних цінностей і CSR забезпечує підвищення управлінської ефективності, формування стійкої корпоративної культури та зміцнення довіри стейкхолдерів. Запропонована авторська модель формування синергії корпоративних цінностей і CSR може бути використана як практичний інструментарій для діагностики та вдосконалення системи управління соціальною відповідальністю підприємства.

Список використаних джерел:

1. Бержанір А.Л. Впровадження принципів соціальної відповідальності в аграрному бізнесі. *Modern Economics*. 2021. № 26. С. 6–11 DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V26\(2021\)-01](https://doi.org/10.31521/modecon.V26(2021)-01)
2. Буряк Р., Оваденко В. Корпоративна соціальна відповідальність українських аграрних підприємств. *Геополітика України: історія і сучасність*. 2021. № 1 (26) DOI: [https://doi.org/10.24144/2078-1431.2021.1\(26\).150-161](https://doi.org/10.24144/2078-1431.2021.1(26).150-161)
3. Зінчук Т., Левківський Є. Корпоративна соціальна відповідальність вертикально інтегрованих структур аграрного бізнесу як умова сталого розвитку. *Економіка АПК*. 2019. № 26 (1). DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201901039>
4. Збарський В., Оваденко В. Формування моделей корпоративної соціальної відповідальності птахівничих підприємств на засадах маркетингу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 2. С. 96–102.
5. Грицаєнко М.І. Роль соціального капіталу аграрного підприємства в імplementації засад корпоративної соціальної відповідальності. *Економіка АПК*. 2021. № 5 DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202105017>
6. Кислюк Л.В. Соціальна відповідальність бізнесу аграрних компаній України. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 51. С. 135–140. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure51-21>
7. Коханюк Я.О. Корпоративна культура як інструмент трансформації аграрних підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. № 1 (77) 2025. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-388-397>
8. Поленкова М.В. Формування соціальної відповідальності аграрних підприємств в умовах сталого розвитку. *Проблеми економіки*. 2020 №4. С. 195–200. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-195-200>
9. Фарат, О., Шайда О. Дослідження особливостей корпоративної соціальної відповідальності агрохолдингу «Кернел» в умовах військового часу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-51>
10. Biró K., Csete M. Corporate social responsibility in agribusiness: climate-related empirical findings from Hungary. *Environment, Development and Sustainability*. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10668-020-00838-3>
11. Nazzaro C., Stanco M., Marotta G. The Life Cycle of Corporate Social Responsibility in Agri-Food: Value Creation Models *Sustainability*. No. 12 (4) 2020. № 12 (4). DOI: <https://doi.org/10.3390/su12041287>
12. Kozera-Kowalska M. Social Responsibility of Agribusiness: The Challenges of Diversity *Sustainability*. 2025. № 17(16). DOI: <https://doi.org/10.3390/su17167236>

References:

1. Berzhanir A. L. (2021) Vprovadzhennia pryntsyviv sotsialnoi vidpovidalnosti v ahrarnomu biznesi [Implementation of social responsibility principles in agrarian business]. *Modern Economics*, no. 26, pp. 6–11. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V26\(2021\)-01](https://doi.org/10.31521/modecon.V26(2021)-01) (in Ukrainian)
2. Buriak R., Ovadenko V. (2021) Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist ukrainskykh ahrarnykh pidpriemstv [Corporate social responsibility of Ukrainian agricultural enterprises]. *Geopolityka Ukrainy: istoriia i suchasnist – Geopolitics of Ukraine: history and modernity*, no. 1(26), pp. 150–161. DOI: [https://doi.org/10.24144/2078-1431.2021.1\(26\).150-161](https://doi.org/10.24144/2078-1431.2021.1(26).150-161) (in Ukrainian)
3. Zinchuk T., Levkivskiy Ye. (2019) Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist vertykalno intehrovanykh struktur ahrarnoho biznesu yak umova staloho rozvytku [Corporate social responsibility of vertically integrated agribusiness structures as a condition for sustainable development]. *Ekonomika APK – Economics of Agro-Industrial Complex*, no. 1, pp. 39–45. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201901039> (in Ukrainian)
4. Zbarskyi V., Ovadenko V. (2024) Formuvannia modelei korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti ptakhivnychikh pidpriemstv na zasadakh marketynhu [Formation of corporate social responsibility models of poultry enterprises based on marketing principles]. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, vol. 9, no. 2, pp. 96–102. (in Ukrainian)
5. Hrytsaienko M. I. (2021) Rol sotsialnoho kapitalu ahrarnoho pidpriemstva v implementatsii zasad korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti [The role of social capital of an agricultural enterprise in implementing corporate social responsibility principles]. *Ekonomika APK – Economics of Agro-Industrial Complex*, no. 5, pp. 134–142. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202105017> (in Ukrainian)

6. Kysliuk L. V. (2021) Sotsialna vidpovidalnist biznesu ahrarnykh kompanii Ukrainy [Social responsibility of agrarian companies' business in Ukraine]. *Infrastruktura rynku – Market Infrastructure*, issue 51, pp. 135–140. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct51-21> (in Ukrainian)
7. Kokhaniuk Ya. O. (2025) Korporatyvna kultura yak instrument transformatsii ahrarnykh pidpriemstv [Corporate culture as a tool for transformation of agricultural enterprises]. *Scientific Notes of KROK University*, no. 1(77), pp. 388–397. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-388-397> (in Ukrainian)
8. Polenkova M. V. (2020) Formuvannia sotsialnoi vidpovidalnosti ahrarnykh pidpriemstv v umovakh staloho rozvytku [Formation of social responsibility of agricultural enterprises under sustainable development conditions]. *Problems of the Economy*, no. 4, pp. 195–200. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-195-200> (in Ukrainian)
9. Farat O., Shaida O. (2023) Doslidzhennia osoblyvosti korporativnoi sotsialnoi vidpovidalnosti ahrokhodynhu “Kernel” v umovakh viiskovoho chasu [Corporate social responsibility of Kernel agroholding under wartime conditions]. *Economy and Society*, no. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-51> (in Ukrainian)
10. Biró K., Csete M. (2021) Corporate social responsibility in agribusiness: climate-related empirical findings from Hungary. *Environment, Development and Sustainability*. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10668-020-00838-3>
11. Nazzaro C., Stanco M., Marotta G. (2020) The life cycle of corporate social responsibility in agri-food: value creation models. *Sustainability*, vol. 12, no. 4. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12041287>
12. Kozera-Kowalska M. (2025) Social responsibility of agribusiness: the challenges of diversity. *Sustainability*, vol. 17, no. 16. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17167236>

Дата надходження статті: 05.01.2026

Дата прийняття статті: 19.01.2026

Дата публікації статті: 03.02.2026