
СУРІНА Ганна Юрїївна

*Кандидат філософських наук,
ст. викладач кафедри українознавства
та суспільних наук,
Миколаївський національний
аграрний університет*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9180-1054>
surina@mnau.edu.ua



КРИВОРУЧКА Андрій Андрійович

*Здобувач вищої освіти спеціальності
053 «Психологія»,
Миколаївський національний
аграрний університет*

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-2335-8721>
andrekrivoruchko873@gmail.com



CSR ТА DEI ЯК ЕЛЕМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В АГРОБІЗНЕСІ

Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні та розкритті практичної ролі CSR та DEI як невід'ємних елементів стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови України.

Методологія дослідження базується на системному підході, структурно-функціональному та порівняльному методах, поєднанні теоретичного аналізу (аналіз літератури, концептуальне моделювання) та емпіричного дослідження (тематичні дослідження провідних агрохолдингів Kernel, МНР, Astarta з використанням порівняльного аналізу фінансових та соціальних КРІ за даними їхніх річних звітів за 2024 рік).

Наукова новизна результатів. 1) Досліджено роль корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) та принципів різноманітності, рівності та

інклюзії (PIB) як стратегічних елементів управління розвитком агробізнесу в контексті воєнного стану та повоєнної відбудови України. 2) Теоретично обґрунтовано еволюцію КСВ від філантропії до стратегічного інструменту створення цінності на основі теорії зацікавлених сторін та ресурсної теорії фірми. 3) Запропоновано концептуальні моделі впливу CSR та DEI на стратегічні показники агропідприємств та шляхи переходу від реактивної до трансформаційної моделі в умовах воєнного стану та євроінтеграції

Висновки. Емпіричний аналіз практики провідних агрохолдингів (Кернел, МХП, Астарта) показав позитивний вплив системної інтеграції КСВ та DEI на ключові стратегічні показники: зростання ЕВІТДА, чистого прибутку, інвестиційної привабливості та експортного потенціалу. Тому перехід від реактивної до проактивної та трансформаційної моделі КСВ/DEI є важливою передумовою сталого розвитку українського агробізнесу в контексті європейської інтеграції.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, DEI, стратегічне управління, агробізнес, ESG, сталий розвиток, воєнний стан, євроінтеграція.

Hanna SURINA

PhD in Philosophy, Senior Lecturer Department of Ukrainian Studies and Social Sciences Mykolaiv National Agrarian University

ANDRII KRYVORUCHKA,

Student, Speciality 053 Psychology, Mykolaiv National Agrarian University

CSR AND DEI AS ELEMENTS OF STRATEGIC MANAGEMENT IN AGRIBUSINESS

The purpose. Theoretical justification and practical disclosure of the role of CSR and DEI as integral elements of strategic management of agricultural enterprises in the conditions of martial law and post-war reconstruction of Ukraine.

Scientific Novelty of the Results. The role of corporate social responsibility (CSR) and the principles of diversity, equity, and inclusion (DEI) as strategic elements of managing the development of agribusinesses in the context of martial law and post-war reconstruction of Ukraine is investigated. The evolution of CSR from philanthropy to a strategic tool for value creation is theoretically substantiated on the basis of stakeholder theory and the resource theory of the firm. Conceptual models of the impact of these principles on economic sustainability and competitiveness are proposed.

Research Methodology. The methodological basis of the study is a combination of theoretical analysis (literature analysis, conceptual modeling) and empirical research (case studies of leading agroholdings Kernel, MHP, Astarta using comparative analysis of financial and social KPIs according to their annual reports for 2024).

Conclusions. Empirical analysis of the practice of leading agroholdings (Kernel, МНР, Astarta) has shown the positive impact of the systemic integration of CSR and DEI on key strategic indicators: growth of EBITDA, net profit, investment attractiveness and export potential. Therefore, the transition from a reactive to a proactive and transformational CSR/DEI model is an important prerequisite for the sustainable development of Ukrainian agribusiness in the context of European integration.

Keywords: corporate social responsibility, DEI, strategic management, agribusiness, ESG, sustainable development, martial law, European integration.

Постановка проблеми. Агробізнес України традиційно є одним із ключових стовпів національної економіки, забезпечуючи значну частку валютних надходжень, робочих місць у сільських територіях та продовольчу безпеку країни. У воєнних умовах 2022–2026 років роль аграрного сектору набула особливого стратегічного значення: попри втрати, що перевищили 80 млрд дол. США, галузь залишається основним джерелом економічної стійкості, формуючи у 2024 році близько 59,3 % валютної виручки держави [1; 2; 3]. Водночас повномасштабна війна суттєво трансформувала умови ведення бізнесу, зумовивши необхідність переосмислення традиційних моделей управління.

У таких реаліях корпоративна соціальна відповідальність (CSR) перестає бути лише елементом репутаційного менеджменту чи філантропією і перетворюється на потужний стратегічний інструмент забезпечення стійкості агропідприємств. Українські аграрні компанії активно підтримують ЗСУ, працівників, територіальні громади та внутрішньо переміщених осіб, надаючи гуманітарну, фінансову та психологічну допомогу. Нові напрями CSR, що виникли під впливом війни, включають додаткові відпустки для військовослужбовців зі збереженням виплат, програми збереження національної ідентичності та підтримки вразливих категорій населення.

Особливе місце в сучасній парадигмі стратегічного управління посідає DEI (Diversity, Equity, Inclusion) — принципи різноманітності, справедливості та інклюзії. У секторі, де спостерігається гендерний дисбаланс (значна частка жінок на виробництві та чоловіків у керівних посадах), дефіцит кваліфікованих кадрів через міграцію та мобілізацію, а також потреба в інноваціях для адаптації до кліматичних змін і євроінтеграційних вимог, DEI стає не тільки соціальним, а й економічним імперативом. Різноманітний та інклюзивний колектив сприяє підвищенню залученості працівників, креативності, зниженню ризиків і кращій адаптації до нестабільного середовища.

Актуальність теми посилюється європейським вектором розвитку України. Європейський Green Deal та стратегія Farm to Fork вимагають від агробізнесу не лише екологічної, а й соціальної відповідальності. Імплементация директив ЄС щодо корпоративної сталості (CSRD, CSDDD) та ESG-звітності робить інтеграцію CSR та DEI обов'язковою умовою для збереження конкурентоспроможності на європейських ринках, залучення іноземних інвестицій та доступу до фінансування. Великі українські агрохолдинги (Kernel, МНР, Astarta) вже демонструють прогрес: консолідують ESG-стратегії до 2030 року, публікують звіти за стандартами GRI,

розвивають програми підтримки громад та працівників, впроваджують кліматичне управління [4; 5; 6].

Проте, попри позитивні приклади, більшість агропідприємств, особливо середнього та малого бізнесу, все ще сприймають CSR та DEI як додаткові витрати або благодійність, а не як стратегічний драйвер розвитку. Брак системної інтеграції цих принципів у місію, стратегію та KPI топ-менеджменту, слабка регуляторна база та обмежені ресурси (78,1% малого та середнього бізнесу, за даними Центра економічних і соціальних досліджень, наприкінці 2023 року оцінювали свій фінансовий стан як поганий або задовільний [7], стримують їхній повноцінний вплив на економічну стійкість і інвестиційну привабливість сектору [8].

Метою статті є теоретичне обґрунтування та практичне розкриття ролі CSR та DEI як невід'ємних елементів стратегічного управління агропідприємствами в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України.

Для досягнення мети поставлено такі **завдання**:

- проаналізувати теоретичні засади та еволюцію CSR і DEI в контексті стратегічного менеджменту;
- виявити особливості та нові напрями реалізації CSR та DEI в українському агробізнесі під час війни;
- оцінити вплив інтеграції цих принципів на ключові показники діяльності агропідприємств (стійкість, інноваційність, інвестиційну привабливість);
- узагальнити досвід провідних українських компаній та розробити рекомендації щодо системної інтеграції CSR та DEI у стратегічне управління агросектором.

Методологічну основу дослідження становить поєднання теоретичного аналізу (аналіз літератури, концептуальне моделювання) та емпіричного дослідження (кейс-стаді провідних агрохолдингів Kernel, МНР, Astarta з використанням порівняльного аналізу фінансових і соціальних KPI за даними їхніх річних звітів 2024 року).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Механізми впровадження та управління CSR у підприємствах, зокрема у вертикально інтегрованих структурах аграрного бізнесу як умови сталого розвитку досліджують такі автори як І.А. Білоткач, А.В. Бурковська, М.І. Грицаєнко, Т.О. Зінчук, М.А. Єрмаков, І.О. Крюкова, Т.І. Лункіна, Ю.Ю. Марчук, В.В. Нагорний, М.В. Поленкова, Н.М. Сіренко та ін. С.Т. Пілецька і Т.Ю. Коритько пропонують оцінювати корпоративну соціальну відповідальність підприємства на основі процесного підходу [9]. А.Л. Бержанір досліджує впровадження принципів соціальної відповідальності в аграрному бізнесі, порівнюючи діяльність вітчизняних агропідприємств і наголошуючи на необхідності впровадження ефективної системи менеджменту з використанням сучасних інноваційних інструментів [10].

Прямих спеціалістів з DEI в агробізнесі небагато. Тема часто інтегрується в ширші дослідження CSR/ESG, гендерної політики чи сталого розвитку. Тема інтеграції DEI та CSR/ESG піднімається у практиків та експертів бізнесу та громадського сектору (наприклад, Анна Дерев'янка, Ірина Рубіс та ін.), але недостатньо висвітлена в академічних публікаціях України.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Теоретичні засади CSR та DEI в стратегічному менеджменті

Корпоративна соціальна відповідальність (Corporate Social Responsibility, CSR) та принципи різноманітності, справедливості та інклюзії (Diversity, Equity, Inclusion, DEI) є невід’ємними елементами сучасної парадигми стратегічного менеджменту. Їх теоретичні основи формувалися протягом кількох десятиліть і сьогодні інтегруються в ширшу концепцію сталого розвитку та ESG-підходу (Environmental, Social, Governance).

Поняття CSR еволюціонувало від філантропічної діяльності до стратегічного інструменту створення вартості. Класична піраміда CSR А. Керролла (1991) включає чотири рівні відповідальності: економічну (прибутковість), правову (дотримання законів), етичну (моральні норми) та філантропічну (добровільні дії на благо суспільства). Сучасні інтерпретації розглядають CSR як інтеграцію соціальних, екологічних та етичних аспектів у бізнес-модель компанії, що виходить за межі законодавчих вимог [11].

У контексті агробізнесу CSR набуває специфічних рис. Дослідники пропонують концепцію Agribusiness Social Responsibility (ASR) або Agricultural Social Responsibility як адаптовану форму CSR для аграрного сектору. Вона враховує особливості галузі: сезонність праці, тісний зв’язок з сільськими громадами, вплив на продовольчу безпеку, екосистеми та клімат. ASR передбачає добровільні зобов’язання перед стейкхолдерами (фермерами, працівниками, споживачами, місцевими спільнотами) та етичні відносини з навколишнім середовищем [12].

Теоретичну основу CSR у стратегічному менеджменті складають дві ключові теорії:

- *Теорія стейкхолдерів* (Stakeholder Theory, Е. Фріман) — стверджує, що компанія повинна враховувати інтереси не лише акціонерів, а й усіх зацікавлених сторін (працівників, постачальників, громад, держави, довкілля). Успішне управління стейкхолдерами сприяє зниженню ризиків, підвищенню репутації та довгостроковій стійкості [13].
- *Ресурсна теорія фірми* (Resource-Based View, RBV, Дж. Барні, 1991) — розглядає внутрішні ресурси та компетенції як джерело конкурентної переваги. CSR стає стратегічним ресурсом, коли формує унікальні нематеріальні активи (репутація, лояльність працівників, інноваційні можливості) [14].

Сучасні дослідження інтегрують RBV з теорією стейкхолдерів, доводячи, що ESG-орієнтовані ресурси (включаючи соціальний компонент) створюють стале конкурентне середовище. CSR діє як «страхування» від ризиків, стабілізуючи фінансові показники та підвищуючи цінність компанії [15; 16].

У агробізнесі CSR часто розглядають через модель «життєвого циклу» (CSR life cycle), яка описує етапи від реактивної (мінімальне дотримання норм) до проактивної та трансформаційної моделі, де соціальна відповідальність стає драйвером інновацій і створення багатосторонньої вартості (multi-value creation) [17].

DEI як складова соціального виміру стратегічного управління

DEI (Diversity — різноманітність, Equity — справедливість/рівність можливостей, Inclusion — інклюзія/почуття приналежності) є сучасним

розвитком соціального блоку CSR та ESG. Якщо CSR фокусується на зовнішній відповідальності, то DEI акцентує внутрішні процеси: створення інклюзивного організаційного середовища, яке максимально розкриває потенціал різноманітного персоналу.

Теоретично DEI спирається на ті самі підвалини, що й CSR: різноманітний людський капітал, потенціал стейкхолдерів та теорію соціальної ідентичності.

У стратегічному менеджменті DEI розглядають як динамічну здатність, що дозволяє компанії швидко реагувати на зовнішні виклики (війна, міграція, євроінтеграція) через розвиток інклюзивної культури та різноманітних компетенцій.

Сучасний стратегічний менеджмент переходить від традиційної моделі максимізації прибутку для акціонерів до stakeholder capitalism та ESG-орієнтованого управління. CSR і DEI інтегруються на рівні:

- Місії та візії компанії — як стратегічні пріоритети сталого розвитку.
- Стратегічного планування — через включення соціальних KPI у збалансовану систему показників (Balanced Scorecard).
- Ризик-менеджменту — соціальні ініціативи знижують репутаційні та операційні ризики.
- Інноваційного розвитку — різноманітність персоналу стимулює креативність і впровадження зелених технологій в агробізнесі.

У агросекторі така інтеграція особливо важлива через специфіку: гендерний дисбаланс (багато жінок на польових роботах, чоловіки в управлінні), сезонність, вплив на сільські території та необхідність адаптації до європейських стандартів (Green Deal, Farm to Fork, CSRD).

Таким чином, теоретичні засади доводять: CSR та DEI — це не додаткові витрати, а стратегічні інвестиції, що формують стійкі конкурентні переваги. Перехід від реактивної до проактивної моделі дозволяє агропідприємствам не лише відповідати зовнішнім вимогам (регуляторним, ринковим, суспільним), а й створювати додаткову вартість для всіх стейкхолдерів.

Агробізнес України має яскраво виражену секторну специфіку, яка суттєво впливає на характер і пріоритети реалізації корпоративної соціальної відповідальності (CSR) та принципів різноманітності, справедливості та інклюзії (DEI). Сезонність виробництва, висока залежність від природних ресурсів, тісний зв'язок із сільськими територіальними громадами, гендерний дисбаланс у зайнятості та значний вплив на продовольчу безпеку країни зумовлюють особливості цих практик порівняно з іншими галузями економіки.

Воєнний час трансформував підходи до CSR від реактивних (гуманітарна допомога) до більш системних. Агропідприємства активно залучаються до забезпечення продовольчої безпеки, диверсифікації логістики та підтримки сільських громад у прифронтових регіонах. Важливим елементом стала співпраця з міжнародними організаціями (FAO, EBRD) для впровадження програм стійкості [18; 19].

Щодо DEI, війна актуалізувала потребу в інклюзивних практиках: програми навчання та працевлаштування для ветеранів, адаптація робочих місць для людей з інвалідністю, підтримка жінок-підприємниць у сільській місцевості. Дослідження 2025 року показують, що лише близько тре-

тини українських компаній мають формальну DEI-політику, а в агросекторі цей показник ще нижчий через обмежені ресурси малого бізнесу. Однак великі холдинги починають інтегрувати DEI в корпоративну культуру як фактор залученості персоналу та інноваційності [20].

Провідні агрохолдинги демонструють різні рівні зрілості CSR та DEI-практик:

- *Kernel* активно розвиває ESG-стратегію до 2030 року, інтегрує європейські стандарти звітності (ESRS), реалізує програми підтримки громад і працівників, фокусується на кліматичному управлінні та соціальній стійкості.
- *MHP* акцентує увагу на гуманітарній допомозі (постачання продуктів), програмах для працівників, розвитку ланцюгів постачання та міжнародних стандартах сталого розвитку.
- *Astarta* публікує звіти за стандартами GRI з 2017 року, реалізує проекти підтримки громад, екологічні ініціативи та програми безпеки праці. Компанія демонструє високу прозорість у нефінансовій звітності.

Для великих компаній CSR і DEI стають інструментами підвищення інвестиційної привабливості та відповідності вимогам ЄС (Green Deal, Farm to Fork, CSRD). Водночас малі та середні агропідприємства стикаються з бар'єрами: обмеженими фінансовими ресурсами, браком фахівців з ESG/DEI та слабкою регуляторною підтримкою. Для них характерні локальні ініціативи — допомога сусіднім громадам, сімейні програми підтримки працівників.

Основні виклики та перешкоди впровадженню включають воєнні ризики (руйнування активів, логістичні проблеми, забруднення земель); кадровий дефіцит і високу плинність; брак системного моніторингу ефективності CSR/DEI-ініціатив; обмежену інтеграцію цих практик у стратегічне планування та KPI керівництва; недостатню регуляторну базу для стимулювання (податкові пільги, гранти).

Таким чином, впровадження CSR та DEI в українському агробізнесі має виражену секторну та воєнно-кризову специфіку. Перехід від фрагментарних гуманітарних заходів до системної стратегічної інтеграції дозволить агропідприємствам не лише підвищити стійкість, а й отримати конкурентні переваги на шляху повоєнного відновлення та євроінтеграції.

Вплив CSR та DEI на стратегічні показники агропідприємств

Інтеграція корпоративної соціальної відповідальності (CSR) та принципів різноманітності, справедливості та інклюзії (DEI) у стратегічне управління агропідприємствами виходить за межі етичних зобов'язань і стає фактором створення довгострокової вартості. У воєнних умовах 2022–2026 років, коли агросектор зазнав втрат понад 80 млрд дол. США, а експортні надходження в 2024 році сформували 59,3 % валютної виручки країни, CSR та DEI впливають на ключові стратегічні показники: економічну стійкість, операційну ефективність, інвестиційну привабливість, інноваційність та кадровий потенціал.

Підприємства з кращими ESG-рейтингами зазнають менших втрат під час турбулентності, оскільки CSR діє як «страхування» репутації та стабілізатор стейкхолдерських відносин.

У агробізнесі це проявляється в підтримці ланцюгів постачання, збереженні робочих місць у сільських територіях та забезпеченні продовольчої безпеки. Провідні холдинги (Kernel, МНР, Astarta) інтегрують ESG-стратегії до 2030 року, публікують звіти за стандартами GRI та ESRS, що підвищує їхню прозорість і привабливість для міжнародних інвесторів та банків (EBRD, IFC). Водночас емпіричні дані свідчать про певну суперечливість: у короткостроковій перспективі витрати на CSR можуть знижувати ROA та ROI через додаткові соціальні інвестиції, проте в довгостроковій — сприяють стабілізації доходів і зниженню ризиків.

DEI безпосередньо впливає на кадровий потенціал — один із найбільш критичних ресурсів агросектору в умовах мобілізації, міграції та дефіциту робочої сили. Різноманітний та інклюзивний колектив (гендерний баланс, залучення ветеранів, людей з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб) підвищує залученість працівників, знижує плинність кадрів і стимулює креативність. Глобальні дослідження (McKinsey та інші) підтверджують кореляцію між DEI та вищими фінансовими результатами через кращу адаптивність і інноваційність [21].

В українському агробізнесі війна актуалізувала DEI як стратегічний ресурс: зростання ролі жінок у управлінні фермерськими господарствами, програми реінтеграції ветеранів та підтримка інклюзивного середовища допомагають подолати кадровий дефіцит. Компанії з формальною DEI-політикою демонструють вищу залученість персоналу, що позитивно позначається на продуктивності, особливо в умовах сезонності та точного землеробства. DEI сприяє інноваціям — різноманітні команди краще адаптуються до кліматичних змін, цифрової трансформації та вимог Green Deal.

Для великих холдингів (Astarta публікує звіти GRI з 2017 року, Kernel та МНР консолідують ESG-стратегії) це відкриває двері для іноземного капіталу та експорту з доданою вартістю. Для малого та середнього бізнесу вплив менш виражений через обмежені ресурси, але кооперація та кластерні ініціативи дозволяють отримувати гранти та пільги. Загалом, компанії з вищим рівнем CSR/DEI мають кращу репутацію, нижчі репутаційні ризики та вищу стійкість до кліматичних і воєнних шоків.

Вплив CSR та DEI не є однозначно позитивним у всіх аспектах. У воєнний період додаткові соціальні витрати можуть тиснути на короткострокову прибутковість, особливо для підприємств у прифронтових регіонах. Крім того, слабка регуляторна база та брак системного моніторингу ускладнюють кількісну оцінку ефекту. Дослідження показують, що соціальна стійкість сільських територій залежить від складних контекстних механізмів, а не лише від масштабу підприємства.

Проте загальна тенденція свідчить: перехід від реактивної (гуманітарна допомога) до проактивної моделі CSR та DEI посилює стратегічну стійкість агропідприємств, сприяє інноваціям, підвищує інвестиційну привабливість і полегшує євроінтеграцію. У повоєнний період цей вплив стане ще вагомішим як драйвер відновлення та конкурентоспроможності.

Вплив CSR та DEI на стратегічні показники агропідприємств

Емпіричні дані провідних українських агрохолдингів підтверджують, що проактивна модель CSR (підтримка працівників, громад, ЗСУ) та DEI

(гендерний баланс, програми реінтеграції ветеранів) позитивно впливають на стійкість.

Astarta у 2024 році продемонструвала стабільні результати: виручка — 612 млн EUR (-1% у/у), ЕВІТДА — 159 млн EUR (+10% у/у), маржа ЕВІТДА — 26% (+3 п.п.). Чистий прибуток зріс на 34% — до 83 млн EUR. Компанія підтримує 6 939 працівників, з яких 33% — жінки (стабільний показник). *Astarta* продовжує публікувати звіти за GRI з 2017 року, впроваджує Decarbonisation Strategy до 2030 року та активно розвиває соціальні проекти (підтримка громад, соціальна інфраструктура сіл) [4].

МНР у 2024 році виплатила понад 53 млн USD зарплат 2 724 мобілізованним працівникам (з початку війни — понад 2,2 млрд UAH / ~53 млн USD). Загальна гуманітарна допомога та інвестиції в відновлювану енергію склали 42,5 млн USD. Кількість працівників в Україні — близько 30 889 осіб. Компанія інтегрує ESG у OKR, реалізує програму «МНР Standing Together» для підтримки ветеранів і сімей, проводить оцінку кліматичних ризиків (TCFD). Adjusted EBITDA (net of IFRS 16) зросла на 27% — до 566 млн USD, маржа — 19% (+4 п.п.). Revenue — 3 046 млн USD (+1% у/у) [6].

Kernel у FY2024–2025 активно консолідує ESG-стратегію до 2030 року, інтегрує європейські стандарти (ESRS), підтримує громади та працівників. Компанія демонструє зростання виручки та прибутку попри воєнні виклики, фокусуючись на ланцюгах постачання та кліматичному управлінні [5].

У таблиці 1 представлено порівняння даних компаній *Kernel*, *МНР*, *Astarta* стосовно впливу CSR та DEI на стратегічні KPI.

Таблиця демонструє, що компанії з вищим рівнем інтеграції CSR/DEI (стабільний гендерний баланс в *Astarta*, масштабна підтримка мобілізованих в *МНР*, ESG-консолідація в *Kernel*) показують кращу динаміку прибутковості та експорту попри воєнні виклики.

Таблиця 1. Порівняння впливу CSR та DEI на стратегічні KPI (*Kernel*, *МНР*, *Astarta*, дані за 2024 рік)

Показник (KPI)	Kernel (FY2024–2025 тенденції)	МНР (2024)	Astarta (2024)
Виручка	Зростання (поставки ~8 млн т продукції)	3 046 млн USD (+1% у/у)	612 млн EUR (-1% у/у); експорт — 66% (+12 п.п.)
ЕВІТДА та маржа	Зростання показників	Adjusted EBITDA (net IFRS 16) 566 млн USD (+27%); маржа 19% (+4 п.п.)	159 млн EUR (+10% у/у); маржа 26% (+3 п.п.)
Чистий прибуток	Позитивна динаміка	144 млн USD (+1% у/у)	83 млн EUR (+34% у/у); маржа 14% (+4 п.п.)
Соціальні інвестиції / гуманітарна допомога	Підтримка громад і працівників (ESG-інтеграція)	>53 млн USD зарплат мобілізованим; 42,5 млн USD на відновлювану енергію та гуманітарку	Стабільні соціальні проекти; підтримка громад

Показник (KPI)	Kernel (FY2024–2025 тенденції)	МНП (2024)	Astarta (2024)
DEI / Гендерна різноманітність	Інтеграція в ESG; фокус на ланцюгах постачання	Програми реінтеграції ветеранів; підтримка сімей	33% жінок у штаті (6 939 працівників, стабільно)
Звітність та прозорість	ESG-стратегія до 2030; інтеграція ERSR	ESG як OKR; TCFD; біогаз-проекти	GRI з 2017; Sustainability Committee; Decarbonisation Strategy до 2030
Кадровий вплив	Збереження штату в умовах війни	Підтримка бл. 30 889 працівників; «Standing Together»	Стабільний штат; фокус на соціальній інфраструктурі сіл
Інвестиційна привабливість	Зростання через ESG-бенчмарки	Доступ до фінансування (EBRD); carbon neutrality	Зростання експорту; net profit +34%

Джерело: складено авторами на основі інтегрованих річних звітів компанії за 2024-25 роки [4, 5, 6].

Концептуальні моделі впливу CSR та DEI

Для наочного представлення впливу CSR та DEI запропоновано дві моделі (див. Рисунок 1 та Таблицю 2).



Рис. 1. Концептуальна схема впливу CSR та DEI на стратегічні показники агропідприємства (причинно-наслідкова модель)

Модель ілюструє перехід від реактивної (гуманітарна допомога) до трансформаційної ролі CSR/DEI.

Модель підкреслює, що CSR/DEI діють як «страхування» бізнесу в умовах нестабільності. У короткостроковій перспективі соціальні витрати мо-

жуть тиснути на маржу (особливо в прифронтових регіонах). Брак детальної DEI-статистики (індекс залученості, етнічна різноманітність) ускладнює точну кількісну оцінку. Однак дані 2023–2025 років свідчать про переважання позитивного ефекту в довгостроковій перспективі.

Таблиця 2. Вплив CSR та DEI на фінансову стійкість: ланцюг вартості

1. Вхід: CSR/DEI	2. Трансформація	3. Стійкість	4. Результат
Інвестиції в соціальні програми та DEI (збереження зарплат, гендерний баланс, ветеранські програми, підтримка громад)	Зростання людського капіталу → зниження репутаційних і операційних ризиків → відповідність Green Deal та ESRS	(Проміжний результат): Вища стійкість до воєнних і кліматичних шоків + інноваційність	Зростання EBITDA margin, частки експорту, капіталізації; краща інвестиційна привабливість; конкурентні переваги на європейських ринках

Модель підкреслює, що CSR/DEI діють як «страхування» бізнесу в умовах нестабільності. У короткостроковій перспективі соціальні витрати можуть тиснути на маржу (особливо в прифронтових регіонах). Брак детальної DEI-статистики (індекс залученості, етнічна різноманітність) ускладнює точну кількісну оцінку. Однак дані 2023–2025 років свідчать про переважання позитивного ефекту в довгостроковій перспективі.

Таким чином, емпіричні дані та запропоновані моделі підтверджують: системна інтеграція CSR та DEI посилює стратегічну стійкість агропідприємств, сприяє інноваціям і полегшує повоєнне відновлення та євроінтеграцію.

Висновки та рекомендації. Корпоративна соціальна відповідальність (CSR) та принципи різноманітності, справедливості та інклюзії (DEI) у сучасних умовах є невід’ємними елементами стратегічного управління агропідприємствами України. Теоретичні засади (теорія стейкхолдерів, ресурсна теорія фірми) доводять, що CSR та DEI перетворюються з філантропічних ініціатив на стратегічні ресурси, які формують стійкі конкурентні переваги, підвищують інноваційність та знижують ризики.

Секторна специфіка агробізнесу (сезонність, гендерний дисбаланс, тісний зв’язок із сільськими громадами) та воєнні реалії 2022–2026 років трансформували практику CSR від реактивної гуманітарної допомоги до проактивної моделі підтримки продовольчої безпеки, збереження робочих місць та реінтеграції ветеранів. DEI набуває особливого значення для подолання кадрового дефіциту, спричиненого мобілізацією та міграцією, та для підвищення залученості персоналу.

Емпіричний аналіз провідних агрохолдингів підтверджує позитивний вплив інтеграції CSR та DEI на стратегічні показники. *Astarta* у 2024 році досягла зростання EBITDA на 10% (до 159 млн EUR) та чистого прибутку на 34% (до 83 млн EUR) при стабільній гендерній різноманітності (33% жінок у штаті з 6 939 працівників) та продовженні GRI-звітності з 2017 року. *MHP* виплатила понад 53 млн USD зарплат 2 724 мобілізованим працівникам (з початку війни — понад 2,2 млрд UAH) та інвестувала 42,5 млн USD

у відновлювану енергію, що сприяло стабільності операційної діяльності та Adjusted EBITDA (+27%). *Kernel* активно консолідує ESG-стратегію до 2030 року з інтеграцією європейських стандартів (ESRS), що посилює інвестиційну привабливість і стійкість бізнесу.

Порівняльний аналіз (Таблиця 1) та запропоновані концептуальні моделі (Рис. 1 і Табл. 2) ілюструють причинно-наслідковий ланцюжок: інвестиції в CSR/DEI → підвищення залученості та інноваційності → зростання економічної стійкості та інвестиційної привабливості → полегшення євроінтеграції. Перехід від реактивної до трансформаційної моделі дозволяє агропідприємствам не лише вистояти в умовах війни, а й стати конкурентоспроможними на європейських ринках.

На рівні стратегічного управління агропідприємств інтеграції CSR та DEI дозволяє: розробити та впровадити комплексну ESG-стратегію до 2030 року з чіткими KPI для CSR та DEI (зокрема, гендерний баланс у керівництві, програми реінтеграції ветеранів, індекс залученості персоналу); інтегрувати CSR/DEI у місію, візію та збалансовану систему показників (Balanced Scorecard), включивши соціальні метрики в оцінку роботи топ-менеджменту; розширити практику нефінансової звітності за стандартами GRI, ESRS та TCFD, що підвищить прозорість і привабливість для іноземних інвесторів; для малого та середнього бізнесу: розвивати кооперацію та кластерні ініціативи (наприклад, за зразком OpenAgriClub Kernel) для спільного впровадження соціальних програм.

Реалізація цих рекомендацій дозволить українському агробізнесу перейти від кризового виживання до стратегічного сталого розвитку. CSR та DEI перестануть бути «витратами» і стануть потужним драйвером економічної стійкості, інновацій та конкурентоспроможності на глобальному ринку.

Перспективами подальших досліджень можуть бути кількісний аналіз впливу DEI на продуктивність агропідприємств різних розмірів, порівняльні кейси з країнами ЄС, розробка моделі оцінки ефективності CSR у воєнних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Samus Y. (2025). Updated damage assessment finds \$524 billion needed for recovery in Ukraine over next decade. URL: <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/updated-damage-assessment-finds-524-billion-needed-recovery-ukraine-over-next-decade> (дата звернення: 17.04.2026).

2. Ukraine's agricultural sector suffers nearly \$82 billion in indirect losses due to war — KSE. (2026). URL: <https://www.proagroukraine.com/en/ukraine-s-agricultural-sector-suffers-nearly-82-billion-in-indirect-losses-due-to-war-kse/> (дата звернення: 17.04.2026).

3. Zadorozhny, T. (2025). Ukraine hits \$24.5 billion in agro-exports, nearing pre-war levels, Agriculture Ministry reports. URL: <https://kyivindependent.com/ukraine-hits-24-5-billion-in-agro-exports-nearing-pre-war-levels-agriculture-ministry-reported/> (дата звернення: 17.04.2026).

4. Astarta Holding: Full Annual Report 2024. URL: <https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2025/04/2024-annual-report.pdf> (дата звернення: 17.04.2026).

5. Kernel Holding: Full Annual Report 2025. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2025/10/FY2025_Kernel_Annual_Report.pdf (дата звернення: 17.04.2026).

6. МНР: Full Annual Report 2024. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/d0665/3e75f/6f26979f.pdf> (дата звернення: 17.04.2026).

7. Яценко Л. Д. (2024). Сучасні проблеми розвитку малого та середнього бізнесу в Україні як основного джерела робочих місць. Центр економічних і соціальних досліджень НІСД. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-05/malyi-i-seredniy-business_0.pdf (дата звернення: 17.04.2026).

8. Коваль О. П. (2024). Корпоративна соціальна відповідальність під час війни та в повоєнному відновленні. Центр економічних і соціальних досліджень НІСД. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-05/az_ksv-oglyad_10052024.pdf (дата звернення: 17.04.2026).

9. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. (2024). Оцінка корпоративної соціальної відповідальності підприємства на основі процесного підходу. *Modern Economics*. № 46(2024). С. 105-111. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V46\(2024\)-14](https://doi.org/10.31521/modecon.V46(2024)-14).

10. Бержанір А. Л. (2021). Впровадження принципів соціальної відповідальності в аграрному бізнесі. *Modern Economics*. № 26(2021). С. 6-11. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V26\(2021\)-01](https://doi.org/10.31521/modecon.V26(2021)-01).

11. Carroll, A.B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *Int J Corporate Soc Responsibility* 1, 3. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6>

12. Kozera-Kowalska, M. (2025). Social Responsibility of Agribusiness: The Challenges of Diversity. *Sustainability* 2025, 17, 7236. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17167236>

13. Mahajan R., Lim W.M., Sareen M., Kumar S., Panwar R. (2023). Stakeholder theory. *Journal of Business Research*. Volume 166, November, 114104. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114104>

14. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. Sage Publications. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920639101700108> (дата звернення: 17.04.2026).

15. Middendorf M. and Rommel M. (2024). Understanding the diversity of Community Supported Agriculture: a transdisciplinary framework with empirical evidence from Germany. *Front. Sustain. Food Syst*. DOI: <https://doi.org/10.3389/fsufs.2024.1205809>

16. Luhmann, H., Theuvsen, L. (2016). Corporate Social Responsibility in Agribusiness: Literature Review and Future Research Directions. *J Agric Environ Ethics* 29, 673–696. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10806-016-9620-0>

17. Nazzaro, C., Stanco, M., & Marotta, G. (2020). The Life Cycle of Corporate Social Responsibility in Agri-Food: Value Creation Models. *Sustainability*, 12 (4), 1287. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12041287>

18. IFC, EBRD, і DFC допомагають підтримувати аграрний сектор України і зміцнюють глобальну продовольчу безпеку. (2023). URL: <https://www.ifc.org/uk/pressroom/2023/27837> (дата звернення: 17.04.2026).

19. FAO та Європейський Союз розпочинають третій грантовий цикл, спрямований на підвищення стійкості українських фермерів. (2024). URL: <https://www.dar.gov.ua/news-list/fao-ta-ievropeyskiy-soyuz-rozpochinayut->

tretiy-grantoviy-cikl-spryamovaniy-na-pidvishchennya-stiykosti-ukrayinskih-fermeriv/ (дата звернення: 17.04.2026).

20. Рубіс І, Загривенко К. Парадокси інклюзивності. Як залученість персоналу визначає майбутнє бізнесу? (2025). URL: <https://forbes.ua/war-in-ukraine/paradoksi-inklyuzivnosti-yak-zaluchenist-personalu-viznachae-maybutne-ukrainskogo-biznesu-rezultatami-doslidzhennya-riven-dilyatsya-irina-rubis-ta-katerina-zagrivenko-20032025-24122> (дата звернення: 17.04.2026).

21. Diversity matters even more: The case for holistic impact. (2023). URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-matters-even-more-the-case-for-holistic-impact> (дата звернення: 17.04.2026).

REFERENCES

1. Samus Y. (2025). Updated damage assessment finds \$524 billion needed for recovery in Ukraine over next decade. URL: <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/updated-damage-assessment-finds-524-billion-needed-recovery-ukraine-over-next-decade>

2. Ukraine's agricultural sector suffers nearly \$82 billion in indirect losses due to war — KSE. (2026). URL: <https://www.proagroukraine.com/en/ukraine-s-agricultural-sector-suffers-nearly-82-billion-in-indirect-losses-due-to-war-kse/>

3. Zadorozhny, T. (2025). Ukraine hits \$24.5 billion in agro-exports, nearing pre-war levels, Agriculture Ministry reports. URL: <https://kyivindependent.com/ukraine-hits-24-5-billion-in-agro-exports-nearing-pre-war-levels-agriculture-ministry-reported/>

4. Astarta Holding: Full Annual Report 2024. URL: <https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2025/04/2024-annual-report.pdf>

5. Kernel Holding: Full Annual Report 2025. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2025/10/FY2025_Kernel_Annual_Report.pdf

6. MHP: Full Annual Report 2024. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/d0665/3e75f/6f26979f.pdf>

7. Yatsenko L. D. (2024). Suchasni problemy rozvytku maloho ta serednoho biznesu v Ukraini yak osnovnoho dzherela robochykh mist. Tsentr ekonomichnykh i sotsialnykh doslidzhen NISD. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-05/malyi-i-seredniy-business_0.pdf (ukr).

8. Koval O. P. (2024). Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist pid chas viiny ta v povoiennomu vidnovlenni. Tsentr ekonomichnykh i sotsialnykh doslidzhen NISD. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-05/az_ksvoglyad_10052024.pdf (ukr).

9. Piletska S. T., Korytko T. Yu. (2024). Otsinka korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti pidpriemstva na osnovi protsesnoho pidkhodu. *Modern Economics*. №46(2024). С. 105-111. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V46\(2024\)-14](https://doi.org/10.31521/modecon.V46(2024)-14) (ukr).

10. Berzhanir A. L. (2021). Vprovadzhennia pryntsyypiv sotsialnoi vidpovidalnosti v ahrarynomu biznesi. *Modern Economics*. № 26(2021). С. 6-11. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V26\(2021\)-01](https://doi.org/10.31521/modecon.V26(2021)-01) (ukr).

11. Carroll, A.B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *Int J Corporate Soc Responsibility* 1, 3. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6>

12. Kozera-Kowalska, M. (2025). Social Responsibility of Agribusiness: The Challenges of Diversity. *Sustainability* 2025, 17, 7236. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17167236>
13. Mahajan R., Lim W.M., Sareen M., Kumar S., Panwar R. (2023). Stakeholder theory. *Journal of Business Research*. Volume 166, November, 114104. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114104>
14. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. Sage Publications. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920639101700108>
15. Middendorf M. and Rommel M. (2024). Understanding the diversity of Community Supported Agriculture: a transdisciplinary framework with empirical evidence from Germany. *Front. Sustain. Food Syst.* DOI: <https://doi.org/10.3389/fsufs.2024.1205809>
16. Luhmann, H., Theuvsen, L. (2016). Corporate Social Responsibility in Agribusiness: Literature Review and Future Research Directions. *J Agric Environ Ethics* 29, 673–696. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10806-016-9620-0>
17. Nazzaro, C., Stanco, M., & Marotta, G. (2020). The Life Cycle of Corporate Social Responsibility in Agri-Food: Value Creation Models. *Sustainability*, 12 (4), 1287. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12041287>
18. IFC, EBRD, i DFC dopomahaiut pidtrymuvaty ahraryni sektor Ukrainy i zmitsniuiut hlobalnu prodovolchu bezpeku. (2023). URL: <https://www.ifc.org/uk/pressroom/2023/27837> (ukr).
19. FAO ta Yevropeyskyi Soiuz rozpochynaiut tretii hrantovy tsykl, spriamovanyi na pidvyshchennia stiikosti ukrainskykh fermeriv. (2024). URL: <https://www.dar.gov.ua/news-list/fao-ta-ievropeyskiy-soyuz-rozpochinayut-tretyi-grantoviy-cikl-spryamovaniy-na-pidvishchennya-stiykosti-ukrayinskih-fermeriv/> (ukr).
20. Rubis I, Zahryvenko K. Paradoksy inkliuzyvnosti. Yak zaluchenist personalu vyznachaie maibutnie biznesu? (2025). URL: <https://forbes.ua/war-in-ukraine/paradoksi-inklyuzivnosti-yak-zaluchenist-personalu-viznachae-maybutne-ukrainskogo-biznesu-rezultatami-doslidzhennya-riven-dilyatsya-irina-rubis-ta-katerina-zagrivenko-20032025-24122> (ukr).
21. Diversity matters even more: The case for holistic impact. (2023). URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-matters-even-more-the-case-for-holistic-impact>

*Стаття надійшла до редакції
2 квітня 2026 р.*