

УДК 005.35:338:005.336

DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V57(2026)-26

Прокапович О. О., аспірант, Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки», м. Київ, Україна

ORCID: 0009-0001-1665-0599

e-mail: alexander.prokapovich.dev@gmail.com

Методичний інструментарій діагностики та моніторингу системи соціальної відповідальності аграрних підприємств¹

Анотація. У статті досліджено методичний інструментарій діагностики та моніторингу системи соціальної відповідальності (СВ) аграрних підприємств у контексті їхнього впливу на сталий розвиток сільських громад. Показано, чому фрагментарні оцінки соціальних ініціатив сьогодні вже не справляються, і чому потрібен комплексний методичний підхід, що поєднує аналітичні інструменти різного рівня глибини. Систематизовано вісім методів діагностики: SWOT-аналіз, бенчмаркінг, оцінка стейкхолдерів, соціальний аудит, ESG-оцінювання, контент-аналіз нефінансової звітності, PESTEL-аналіз, модель зрілості СВ (CSR Maturity Model). Кожен метод описано за єдиною схемою: призначення, переваги, обмеження, застосовність в агробізнесі, тип одержуваних результатів. Сформовано порівняльну характеристику цих методів, що дозволяє обґрунтовано вибирати інструмент під конкретне завдання. Систематизовано десять функціональних груп інструментів моніторингу та зворотного зв'язку: кількісні показники (KPI, ESG-індикатори), соціальний аудит, опитування та інтерв'ю, аналіз стейкхолдерів, механізми зворотного зв'язку, громадські комунікації, стейкхолдерські консультації, цифрові панелі моніторингу та цикл безперервного покращення. Доведено, що інтеграція діагностичних і моніторингових інструментів переводить СВ агробізнесу з декларативного у результативний режим і посилює її внесок у сталий розвиток сільських громад України.

Ключові слова: соціальна відповідальність; агробізнес; діагностика; моніторинг; SWOT-аналіз; бенчмаркінг; ESG-оцінювання; сталий розвиток.

Prokapyovych O. O., Postgraduate Student, National Scientific Center "Institute of Agrarian Economics", Kyiv, Ukraine

Methodological Toolkit for diagnostics and Monitoring of the Corporate Social Responsibility System in Agricultural Enterprises

Introduction. Ukrainian agribusiness is being pulled in two directions at once. On the one hand, there is growing demand for transparent and measurable corporate social responsibility (CSR), driven by integration with the European economic space and the impending challenge of post-war rural recovery. On the other hand, there is entrenched fragmentation in how CSR is assessed in practice. Agricultural enterprises directly impact the employment, social infrastructure and ecological balance of rural areas, yet their CSR is often assessed without a coherent methodological framework.

Purpose. The article aims to systematise the methodological toolkit for diagnosing and monitoring CSR in agricultural enterprises, and to justify an integrated approach combining analytical diagnostics with continuous feedback mechanisms.

Results. Eight diagnostic methods have been systematised: SWOT analysis, benchmarking, stakeholder assessment, social audit, ESG evaluation, content analysis of non-financial reporting, PESTEL analysis and the CSR Maturity Model. The article specifies the purpose, advantages, limitations and applicability in agribusiness of each method, as well as the type of output it generates. A comparative matrix is presented to help managers select the most appropriate method for specific analytical tasks. The monitoring and feedback toolkit is organised into ten functional groups: quantitative indicators (KPIs and ESG metrics); qualitative mechanisms (surveys, stakeholder consultations and community communications); digital monitoring dashboards; and the continuous improvement cycle. The argument is that diagnostic and monitoring instruments are complementary, not alternative, layers – they reinforce each other when applied jointly.

Conclusions. The integrated methodological toolkit proposed in this article transforms CSR from a set of isolated initiatives into a systemic management practice that is consistent with international sustainability standards. For Ukrainian agribusinesses, this is not just methodological housekeeping – it is a prerequisite for accessing European markets and ESG-oriented capital. Further research should focus on developing sectoral benchmarks and digital monitoring platforms calibrated to the Ukrainian agricultural context.

Keywords: corporate social responsibility; agribusiness; diagnostics; monitoring; SWOT analysis; benchmarking; ESG evaluation; sustainable development.

JEL Classification: Q13; M14; Q56.

¹ Стаття надійшла до редакції: 05.06.2026

Received: 05 June 2026

Постановка проблеми. Українському агробізнесу сьогодні доводиться працювати у принципово новій реальності. Війна, екологічна криза, міграція населення з сільської місцевості тощо – кожен із цих факторів окремо вже сам по собі є серйозним викликом, а вони наразі діють одночасно. У цій ситуації соціальна відповідальність (CB) перестала бути просто «красивою сторінкою» в річному звіті чи частиною PR-стратегії. Програма USAID AGRO, підготовка до впровадження стандартів Спільної аграрної політики ЄС (CAP), вимоги ESG-орієнтованих інвесторів, усе це перетворило CB на робочий управлінський інструмент, від якості якого напряду залежить доступ компанії й до європейських ринків, і до програм повоєнного відновлення. Парадокс у тому, що при цьому методична база оцінки CB залишається однією з найслабших ланок в управлінні агропідприємствами. І, як наслідок, навіть змістовні соціальні ініціативи компаній часто не доходять до системного результату, бо відсутні інструменти й механізми їх виміру.

Звичайної фіксації кількісних показників сьогодні недостатньо, тому що показник сам по собі лише констатує стан, тоді як для управлінського рішення критично важливо розуміти стійкість тенденцій і чинники, що ці тенденції формують. Проста кількісна фіксація не дозволяє нормально провести бенчмаркінг із провідними галузевими практиками. А без бенчмаркінгу будь-яка розмова про конкурентоспроможність українського агробізнесу швидко перетворюється на загальні слова. Тому CB не можна інтегрувати у стратегію за допомогою лише KPI. Потрібні діагностичні методи, які працюють у парі – одні розкривають внутрішні чинники впливу, інші показують зовнішні. А також додатково система моніторингу, що дозволяє трансформувати цифри в управлінські рішення оперативно, не з лагом у квартал чи рік.

У вітчизняній науковій літературі узгодженого підходу до структурування інструментарію діагностики CB в агробізнесі досі немає, хоча у 2023-2024 рр. частка українських великих суб'єктів господарювання (агрохолдингів), що готують нефінансову звітність за стандартами GRI чи внутрішньокорпоративними ESG-протоколами, помітно зросла, тоді як більшість середніх та малих господарств усе ще діють інтуїтивно. Звідси випливає гостра потреба систематизувати як класичні аналітичні інструменти, так і сучасні цифрові рішення для взаємодії зі стейкхолдерами, причому не менш важливим залишається питання обґрунтування послідовності їх застосування та визначення ролі зворотного зв'язку у циклі безперервного покращення системи CB.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичну базу для оцінювання соціальної відповідальності закладено у наукових працях класиків, серед яких особливе місце посідають

дослідження А. Керролла [1] та Дж. Елкінгтона [2], які запропонували концептуальні моделі оцінки корпоративної результативності, що зберігають свою методологічну актуальність і донині. Теорія стейкхолдерів Р. Фрімена [3] стала методологічним фундаментом для подальшого розвитку інструментів оцінки зацікавлених сторін, тоді як С. Задек [4] заклав основу для моделей зрілості CB, які сьогодні стали практично галузевим стандартом в управлінському консультуванні.

Методологію SWOT-аналізу у стратегічному плануванні деталізовано у праці Г. Вейриха [5], тоді як концептуальні засади бенчмаркінгу як систематичного порівняння показників сформульовано у класичній роботі Р. Кемпа [6]. Окремої уваги заслуговує підхід А. Дальсруда [7], який, проаналізувавши тридцять сім дефініцій CB, фактично дав основу для побудови контент-аналізу нефінансової звітності. Особливе значення для емпіричної аргументації регулярної діагностики CB мають дослідження С. Уоддок та С. Грейвз [8], які встановили стійкий зв'язок між соціальною та фінансовою результативністю корпорації, тим самим перевівши дискусію про доцільність систематичного оцінювання CB із площини принципів у площину економічної логіки.

Специфіку аграрного сектору, зокрема просторову прив'язку бізнесу до локальних громад, ґрунтовно дослідили М. Хейдер, Л. Тойфсен [9] та Х. Луманн [10], доводячи, що для агробізнесу методики оцінки повинні враховувати «територіальний вимір», вплив на розвиток сільської інфраструктури та екосистеми регіону. У вітчизняній науковій школі акценти розставлено по-різному: О. А. Грішнова [13] зосереджується на соціальній капіталізації та вимірюванні людського розвитку, тоді як І. В. Жиглей [14] пропонує методики обліково-аналітичного супроводу CB. Дослідження Н. Сіренко, І. Барішевської, А. Полторак та Н. Шишпанової [15] продемонстрували, як інструменти моніторингу CB повинні адаптуватися до умов фіскальної децентралізації, де агропідприємство стає ключовим партнером територіальної громади й фактично співрозмірним учасником локальної економіки.

Попри значний масив публікацій, головне завдання, що полягає у тому, як поєднати розрізнені методи діагностики, моніторингу та зворотного зв'язку в один робочий управлінський цикл, залишається невирішеним. Йдеться не про теоретичну схему, а про практичну логіку, в якій результати кожного кроку стають вхідними даними для наступного. Саме на побудову такого інструментарію оцінювання CB в агробізнесі і спрямована ця стаття.

Формулювання цілей дослідження. Метою статті є систематизація методичного інструментарію діагностики та моніторингу системи соціальної відповідальності аграрних підприємств і

обґрунтування інтегрованого підходу, що поєднує аналітичні діагностичні методи з механізмами безперервного зворотного зв'язку. Реалізація цієї мети передбачає розкриття змісту основних діагностичних методів оцінки СВ в агробізнесі, побудову їхньої порівняльної характеристики за ключовими параметрами, систематизацію інструментів моніторингу та зворотного зв'язку за функціональними групами, а також обґрунтування логіки інтеграції діагностики й моніторингу у цілісний управлінський цикл.

Методологічну основу дослідження становить комплекс взаємодоповнюваних загальнонаукових методів. Зокрема, метод критичного аналізу наукової літератури застосовано для систематизації наявних теоретичних підходів до оцінювання СВ та виявлення прогалин у вітчизняній методичній базі. Метод узагальнення й систематизації використано для впорядкування діагностичних інструментів за єдиною аналітичною схемою, а метод порівняльного аналізу – для побудови матриці зіставлення методів діагностики за п'ятьма параметрами. Структурно-функціональний підхід покладено в основу класифікації інструментів моніторингу та зворотного зв'язку за десятьма функціональними групами. Метод логічного синтезу забезпечив обґрунтування інтегрованого управлінського циклу, у якому діагностика, моніторинг і зворотний зв'язок утворюють взаємопов'язану систему.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Кількісні показники самі по собі мало що пояснюють. Зокрема, вони фіксують стан системи СВ, але не показують, чому цей стан саме такий і куди все рухається. Тому повноцінна оцінка результативності завжди спирається на діагностичні методи, які додають до цифр стратегічний контекст: пояснюють чинники динаміки, межі стійкості тенденцій, напрями, в яких варто шукати управлінські рішення. Без цього шару аналітики результат залишається статистикою без висновків. Серед таких діагностичних методів у науковій літературі та практиці найчастіше згадуються SWOT-аналіз, бенчмаркінг, оцінка зацікавлених сторін, соціальний аудит, ESG-оцінювання, контент-аналіз нефінансової звітності, PESTEL-аналіз і моделі зрілості СВ. Кожен з них має своє призначення, свої сильні сторони та свої межі застосовності.

Так, SWOT-аналіз є одним із найстаріших і найбільш «робочих» інструментів діагностики СВ. Його універсальність полягає у тому, що він одночасно дивиться всередину компанії й назовні, а в умовах вітчизняного агросектору ця подвійна оптика особливо потрібна. Агробізнес залежний від факторів, які він сам не контролює: погодних аномалій, ситуації у деокупованих чи прифронтових громадах, нестабільного регуляторного поля. Без SWOT-аналізу тут не обійтися, оскільки жоден інший метод не дає такої швидкої «карти місцевості». Зазвичай у блок сильних сторін потрапляє сформована ESG-стратегія,

налагоджені партнерства з громадами, реальні соціальні програми для працівників, впроваджені екологічно орієнтовані технології [5]. Доцільно стверджувати, що у багатьох українських агрохолдингах цей блок поки виглядає досить слабо.

На практиці SWOT-аналіз СВ у багатьох українських агрохолдингах зведений до формальності. Його роблять як додаток до бізнес-стратегії, а не як окремий методичний інструмент, однак це принципово різні речі. Через таке ставлення серйозні соціальні ризики просто не доходять до управлінських рішень. Відтік кадрів за кордон, деградація ґрунтів тощо або взагалі не фіксуються у матриці, або згадуються одним рядком без жодної кількісної оцінки. Стратегічна цінність аналізу за такого підходу зводиться нанівець. Щоб SWOT-аналіз перестав бути «формальною таблицею» і почав працювати як інструмент діагностики, його результати мають інтегруватися в операційний ризик-менеджмент. Інакше всі висновки є радше документом для комунікації з інвесторами, ніж матеріал для прийняття рішень.

Якщо ж SWOT-аналіз використовують повноцінно, внутрішні слабкості агробізнесу читаються по ньому досить чітко. Найчастіше це низька прозорість звітності, залежність від сезонної зайнятості, слабка цифровізація управління СВ. Із зовнішніми чинниками складніше, їхній вплив рідко буває однозначним. З одного боку це участь у міжнародних програмах сталого розвитку, гранти, співпраця з НУО та міжнародними структурами. Це ресурсний потенціал, який можна нарощувати. З іншого, кліматичні ризики, зниження довіри місцевого населення в окремих регіонах, посилення регуляторного тиску, нестабільність аграрних ринків. Усе це працює проти підприємства, причому одночасно. Власне, тільки коли SWOT-аналіз проводиться комплексно, з урахуванням обох цих сторін, він дає змогу визначати пріоритети соціальних інвестицій на основі даних, а не з відчуття керівництва.

Бенчмаркінг будується на простій ідеї – щоб зрозуміти, де ти знаходишся, потрібно з кимось себе порівняти. У сфері СВ зазвичай порівнюють із галузевими лідерами, національними нормативами й міжнародними стандартами, насамперед це GRI, ESG-індексами та ЦСП ООН. Для українського агробізнесу це особливо актуально. Власні соціальні інвестиції чи показники екологічної ефективності, узяті ізольовано, не дають реальної картини конкурентної позиції, відтак потрібен контекст. Окрема й дещо болюча тема, порівняння з агрохолдингами ЄС, США чи Бразилії. Розрив, як правило, стає видно відразу, причому найбільший у прозорості нефінансової звітності та у тому, наскільки глибоко компанії працюють зі стейкхолдерами. Поруч із загальним бенчмаркінгом працює й функціональний, за окремими напрямками на кшталт енергоменеджменту, земельної регенерації, програм

соціальної підтримки. Він вужчий, але часто корисніший: дозволяє точково побачити, де відставання реальне, а де лише статистичне [6].

Серед методів діагностики СВ оцінка зацікавлених сторін посідає особливе місце, що для агробізнесу зумовлено просторовою прив'язкою виробничих активів до конкретних сільських територій і, відповідно, високою щільністю відносин із локальними громадами [9; 10]. Стейкхолдери – це ті, хто формує соціальний запит до підприємства; саме вони визначають, за якими критеріями його діяльність буде сприйматися. Без урахування їхньої позиції будь-яка стратегія СВ є неефективною й недієвою. Сам процес стейкхолдер-аналізу не такий складний, як іноді здається. Спочатку ідентифікують самі групи, від працівників і місцевих громад до постачальників та природоохоронних органів. Потім з'ясовуються очікування кожної з цих груп. У стандартних термінах йде розмежування за соціальним, екологічним та економічним вимірами, але на практиці очікування часто змішані. Далі оцінка вагомості позицій. Тут використовується стандартний інструментарій: опитування, інтерв'ю, моніторинг звернень. Якісні дані є інформативнішими за кількісні, що для аграрного сектору особливо актуально. На основі цього вже формується стратегія взаємодії як комунікаційна, так і проєктна.

Соціальний аудит виступає інструментом незалежної оцінки того, наскільки задекларовані принципи СВ збігаються з реальною діяльністю компанії, і охоплює перевірку умов праці й охорони здоров'я, стану соціальної інфраструктури, дотримання корпоративних стандартів етики й управління, а також рівня взаємодії з громадами, причому окрему частину такої перевірки становить оцінка соціально-економічних та екологічних наслідків виробничої діяльності [8]. На відміну від внутрішніх методів діагностики, які мають вищий ризик упередженості, соціальний аудит забезпечує більший рівень достовірності результатів і допомагає виявити розрив між офіційно заявленою політикою та реальною практикою, у чому, власне, і полягає головна цінність методу. Для агробізнесу особливо чутливими залишаються три напрями: дотримання екологічних нормативів землекористування, умови праці сезонних працівників та прозорість відносин із громадами на територіях, де розташовані виробничі активи компанії.

ESG-оцінювання дозволяє комплексно проаналізувати діяльність підприємства за трьома критичними вимірами: екологічним (E), соціальним (S) та управлінським (G). Екологічний компонент фокусується на мінімізації викидів, управлінні відходами та ефективності використання ресурсів: води, енергії, земельного фонду, які для аграрного сектору є базовими виробничими активами. Соціальний компонент охоплює умови праці, розвиток людського капіталу в умовах

кадрового дефіциту та активну взаємодію з територіальними громадами, тоді як управлінський компонент стосується прозорості корпоративної структури, антикорупційних політик і наявності довгострокових стратегій сталого розвитку [11].

Для великого вітчизняного агробізнесу ESG-рейтинги фактично перетворилися на передумову доступу до міжнародних ринків капіталу, що змушує провідні агрохолдинги України системно проходити оцінювання від міжнародних рейтингових агенцій. Аналіз публічно доступних ESG-оцінок українських агрохолдингів виявляє характерну тенденцію: за умови порівняно стабільних показників у блоках екологічного управління (E) та корпоративного управління (G) соціальний блок (S) залишається відносно вразливим, що відрізняє вітчизняні компанії від агрохолдингів країн Центральної та Східної Європи. Така ситуація зумовлена не лише війною, а й об'єктивною складністю кількісного вимірювання соціальних інвестицій у сільську інфраструктуру, де результат виявляється з певним лагом і у формі, яку важко формалізувати в індексах ESG-агенцій.

Виходячи з цього, ESG-оцінювання для вітчизняного агросектору стає не просто моніторинговим інструментом, а механізмом подолання інвестиційного розриву між Україною та країнами Центральної Європи, оскільки лише систематична робота з ESG-індикаторами дозволяє своєчасно ідентифікувати екологічні ризики, зміцнювати довіру стейкхолдерів і формувати позитивний інвестиційний імідж. Інтеграція екологічних, соціальних та управлінських критеріїв у систему корпоративного управління підвищує прозорість компанії, покращує діалог із громадами й інвесторами, а також забезпечує відповідність міжнародним стандартам сталого розвитку, насамперед Цілям сталого розвитку ООН [12], що в нинішніх умовах стало визначальною умовою доступу до європейських ринків капіталу.

Контент-аналіз застосовується для вивчення повноти, прозорості й достовірності інформації у звітах підприємства (GRI-, ESG-звітах, корпоративних оглядах стійкості) і дозволяє оцінити одночасно якість розкриття соціальних та екологічних показників, рівень відповідності звітності міжнародним стандартам, динаміку змін у політиці СВ за роки, а також виявити прогалини у комунікації з громадськістю та іншими стейкхолдерами [7]. Підсумком такої роботи стають об'єктивні індекси прозорості, на основі яких можна порівнювати якість нефінансової звітності різних компаній у межах галузі, що особливо важливо в умовах, коли вітчизняна практика розкриття інформації про соціальну відповідальність ще не сформувала єдиного стандарту якості.

PESTEL-аналіз виконує функцію стратегічної діагностики зовнішнього середовища і дає змогу

оцінити сукупність макрочинників, що формують умови функціонування системи СВ агробізнесу. Метод працює одночасно з шістьма групами факторів, причому кожна з них для аграрного сектору має власну специфіку. Політичні фактори охоплюють державну аграрну політику, регуляторне середовище та інтеграційні процеси, тоді як економічні відображають динаміку аграрних ринків, рівень інвестицій і фінансову стабільність галузі, яка для українського агробізнесу залишається питанням виживання, а не лише розвитку. Соціальний вимір аналізу зосереджується на демографічних тенденціях, рівні зайнятості та очікуваннях громад, а технологічний – на інноваціях у сільському господарстві та цифровізації виробництва. Екологічні фактори стосуються кліматичних змін, стану природних ресурсів і екологічних стандартів, а правові – законодавства у сфері землекористування, охорони довкілля та корпоративної звітності. Сукупно PESTEL-аналіз дозволяє прогнозувати макроекономічні та інституційні ризики, здатні вплинути на реалізацію програм сталого розвитку, і формувати зовнішню рамку для решти діагностичних інструментів.

Моделі зрілості СВ оцінюють рівень її інституціоналізації у структурі корпоративного управління і дозволяють чітко визначити етап розвитку підприємства від початкового, з фрагментарними соціальними ініціативами та «оборонною» позицією, до системного й інтегрованого, де СВ стає невід'ємною частиною стратегії та управління ризиками [4]. На найвищому, лідерському рівні підприємство вже не просто реагує на запити суспільства, а самостійно формує інноваційні практики сталого розвитку, трансформуючи бізнес-модель під ESG-принципи та активно впливаючи на соціально-економічний стан територій присутності.

Аналіз вітчизняного агросектору крізь призму моделі зрілості СВ [4] виявляє суттєвий розрив між сегментами галузі. За авторською експертною оцінкою, виконаною на основі аналізу нефінансової звітності та публічних комунікацій компаній, великі українські агрохолдинги переважно перебувають на проміжних стадіях зрілості (відповідних рівням «дотримання» та «управління» у п'ятирівневій шкалі), тоді як середні й малі підприємства найчастіше залишаються на початкових рівнях, де соціальна активність має ситуативний характер і нерідко обмежується благодійністю чи виконанням базових вимог трудового законодавства.

Така діагностика дає змогу не лише виявити структурні прогалини у системі управління СВ, а й оцінити реальну готовність компанії до впровадження міжнародних стандартів звітності, що особливо актуально в контексті майбутньої адаптації до європейських директив у сфері нефінансового

розкриття інформації. Зрештою, визначення рівня зрілості стає основою для побудови «дорожньої карти» поступового переходу від стихійних соціальних витрат до стратегічних інвестицій, які працюють на довгострокову конкурентоспроможність бізнесу.

Для забезпечення комплексної оцінки стану системи СВ в агробізнесі застосовується низка методів, які різняться цілями, аналітичною глибиною та сферою застосовності, причому жоден із них самостійно не дає вичерпної картини. Їхню порівняльну характеристику за п'ятьма параметрами (призначенням, перевагами, обмеженнями, застосовністю в агробізнесі та типом одержуваних результатів) подано у табл. 1.

Порівняльний аналіз свідчить, що найбільшу аналітичну цінність має не окремий інструмент, а їхнє комплексне використання у логічному ланцюгу: SWOT-аналіз забезпечує стратегічну оцінку внутрішніх і зовнішніх факторів, бенчмаркінг дає змогу зіставити досягнуте з кращими галузевими практиками, оцінка стейкхолдерів допомагає вибудувати ефективну соціальну взаємодію, а ESG-оцінювання дозволяє виміряти рівень екологічної, соціальної та управлінської стійкості. Поєднання цих підходів і формує інтегровану систему діагностики, на основі якої вже можна приймати обґрунтовані управлінські рішення, а не просто формувати чергову нефінансову звітність.

Діагностичні методи дають цілісне уявлення про стан системи СВ у конкретний момент часу, проте не забезпечують безперервного супроводу управлінських рішень, що в умовах динамічного зовнішнього середовища аграрного сектору виявляється критичним обмеженням. Для стійкого функціонування системи потрібна постійна фіксація змін, своєчасна інтерпретація результатів і залучення стейкхолдерів до коригування політики, причому ці функції виконує саме інструментарій моніторингу та зворотного зв'язку, який стає логічним продовженням діагностичного циклу.

Моніторинг результативності СВ застосовує одночасно кількісні та якісні методи, серед яких базовою є система ключових показників ефективності (KPI), що фіксує динаміку соціально-економічних, екологічних та управлінських параметрів діяльності підприємства й дозволяє оцінити масштаб реалізації соціальних програм, обсяги інвестицій у розвиток територій, екологічний вплив та ступінь залучення стейкхолдерів. Поряд із KPI важливим елементом моніторингової системи виступають ESG-індикатори, які інтегрують екологічні, соціальні та управлінські показники й забезпечують зіставність даних із міжнародними рейтинговими системами, що останніми роками стало невід'ємною умовою позиціонування компанії перед іноземними інвесторами [11].

Таблиця 1 Порівняльна характеристика методів діагностики системи соціальної відповідальності агробізнесу

Метод діагностики	Призначення	Переваги	Обмеження	Застосовність в агробізнесі	Тип результатів
SWOT-аналіз	Виявлення сильних і слабких сторін системи СВ, можливостей і загроз зовнішнього середовища	Простота; системність; виявлення стратегічних напрямів	Суб'єктивність оцінки; залежність від досвіду аналітиків	Оцінка стійкості підприємства, взаємодії з громадами, екологічних ризиків	Стратегічні висновки, пріоритети розвитку, матриця SWOT
Бенчмаркінг	Порівняння показників СВ із лідерами галузі, стандартами GRI/ESG	Можливість переймати кращі практики; об'єктивність; стимул до покращень	Потребує доступу до еталонних даних; значні аналітичні ресурси	Аналіз соціальної, екологічної, економічної політики агрокомпаній	Таблиці порівнянь, рейтинги, гар-аналіз, дорожні карти
Оцінка стейкхолдерів	Визначення очікувань, інтересів і рівня задоволеності зацікавлених сторін	Посилення довіри й діалогу; точне налаштування соціальної політики	Потребує часу й ресурсів; складність роботи з різнорідними групами	Аналіз відносин з громадами, органами влади, працівниками, партнерами	Карти стейкхолдерів, матриці впливу-інтересу, оцінки задоволеності
Соціальний аудит	Перевірка відповідності діяльності задекларованим зобов'язанням у сфері СВ	Висока достовірність; незалежність; виявлення реальних, а не декларативних дій	Вартість; необхідність залучення зовнішніх експертів	Перевірка умов праці, екополітики, соціальних програм, взаємодії з громадами	Аудиторські звіти, виявлені невідповідності, рекомендації
ESG-оцінювання	Аналіз екологічних, соціальних та управлінських аспектів стійкості	Універсальність; відповідність міжнародним вимогам; аналітична застосовність	Потребує структурованих даних; складність комплексної оцінки	Оцінка екологічних ризиків, соціальної політики, якості управління	ESG-рейтинги, інтегральні оцінки, індекси стійкості
Контент-аналіз звітності	Оцінка повноти, прозорості та якості розкриття інформації	Об'єктивність; можливість відстежувати динаміку; вимірність	Потребує великого обсягу текстів; не оцінює фактичні результати	Аналіз корпоративних звітів, GRI-звітів, публічної комунікації	Індекси прозорості, таблиці розкриття, виявлені прогалини
PESTEL-аналіз	Оцінка впливу політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових факторів	Врахування макросередовища; стратегічний характер	Не враховує внутрішніх чинників; макrorівневий характер	Оцінка впливу аграрної політики, кліматичних змін, регуляторного середовища	Матриці факторів, оцінка зовнішніх ризиків, стратегічні прогнози
CSR Maturity Model	Оцінка рівня інституціоналізації системи СВ	Визначення стадії розвитку системи; виявлення точок зростання	Потребує стандартизованих даних; переважно якісний метод	Оцінка наявності стратегій, політик, підрозділів, процедур моніторингу	Рівень зрілості (початковий, зрілий, лідерський), рекомендації

Джерело: складено автором на основі [4; 5; 7; 11]

До якісних інструментів моніторингу СВ належать регулярні соціальні аудити, експертні інтерв'ю, глибинні опитування та аналіз очікувань зацікавлених сторін, причому їхня роль особливо зростає там, де кількісні методи виявляються недостатніми для фіксації реальних настроїв і потреб громади. Ці інструменти дозволяють виявити приховані соціальні запити, оцінити рівень задоволеності місцевих жителів і працівників, а також зрозуміти, як підприємство сприймається у своїй соціальній місії. Для аграрного сектору особливе значення має моніторинг впливу підприємств на локальні спільноти,

що включає оцінювання результатів реалізації інфраструктурних, культурних та освітніх проєктів, без яких сама ідея «соціально відповідального агробізнесу» залишається на рівні декларацій.

Систематичний зворотний зв'язок будується на прямих комунікаційних каналах, які забезпечують постійну взаємодію з громадами, а сам інструментарій тут досить різноманітний, від громадських прийомних, гарячих ліній і електронних форм звернень до публічних обговорень проєктів, річних нефінансових звітів та цифрових платформ для моніторингу скарг і пропозицій. Окреме значення

мають електронні системи реєстрації звернень, оскільки вони дозволяють підприємству відстежувати характер проблем, оперативність їх вирішення та рівень задоволеності громадян, без чого побудова прозорого діалогу із громадами фактично неможлива.

Поряд із цифровими каналами зворотного зв'язку важливу роль відіграє механізм стейкхолдерських консультацій, регулярних зустрічей із представниками місцевої влади, фермерських кооперативів, громадських організацій та освітніх установ, на яких відбувається двосторонній обмін інформацією, формування довіри та узгодження пріоритетів розвитку. Систематичні консультації дозволяють адаптувати програми СВ до реальних потреб громад, своєчасно виявляти й мінімізувати соціальні ризики, а також підвищувати легітимність діяльності підприємства на територіях його присутності, що особливо актуально в умовах, коли довіра громад стає таким же ресурсом конкурентоспроможності, як і доступ до ринків.

Самостійним компонентом моніторингу виступають аналітичні панелі, інтегровані з внутрішніми інформаційними системами

підприємства, які працюють у режимі реального часу і дозволяють відстежувати хід реалізації соціальних та екологічних проєктів, динаміку KPI, структуру й обсяги використання ресурсів, а також ступінь досягнення стратегічних цілей у сфері сталого розвитку. Цифрові панелі моніторингу підвищують прозорість прийняття управлінських рішень і забезпечують обґрунтованість коригуючих дій, оскільки переводять управління СВ із площини інтуїції у площину даних.

Завершальним елементом системи моніторингу та зворотного зв'язку є цикл вдосконалення, у межах якого зібрані дані аналізуються, узагальнюються і транслюються у коригування стратегій СВ. Такий підхід дає агробізнесу не лише підвищення соціальної ефективності, а й формування довгострокової стійкості сільських територій, оскільки оперативне реагування на соціальні сигнали зменшує конфліктність, зміцнює довіру та створює базу для розвитку партнерських відносин. Узагальнення інструментарію моніторингу та зворотного зв'язку у системі управління СВ агробізнесу за функціональними групами наведено у табл. 2.

Таблиця 2 Інструментарій моніторингу та зворотного зв'язку в системі управління соціальною відповідальністю агробізнесу

Група інструментів	Конкретні інструменти	Призначення	Тип даних	Роль для агробізнесу
Ключові показники ефективності (KPI)	Соціальні, економічні, екологічні, управлінські KPI; індикатори охоплення програм	Вимірювання результативності СВ та динаміки впливу	Кількісні	Об'єктивна оцінка впливу на громаду, ефективності інвестицій і стійкості проєктів
ESG-індикатори	Показники за стандартами GRI та SASB, ESG-рейтинги	Стандартизована оцінка стійкості	Кількісні та змішані	Сумісність даних, підвищення прозорості діяльності агробізнесу
Соціальний аудит	Зовнішній та внутрішній аудит СВ, перевірка відповідності стандартам	Виявлення невідповідностей і зон для покращення	Якісні та кількісні	Підвищення довіри стейкхолдерів, незалежна оцінка соціальної діяльності
Опитування та інтерв'ю	Анкетування працівників, глибинні інтерв'ю з мешканцями, експертні інтерв'ю	Вивчення очікувань і задоволеності	Якісні	Виявлення реальних потреб громад, уточнення напрямів СВ
Аналіз стейкхолдерів	Матриця впливу/інтересу, карти стейкхолдерів	Визначення ключових груп і пріоритетів взаємодії	Якісні	Підтримка стратегічного планування СВ, попередження соціальних ризиків
Механізми зворотного зв'язку	Гарячі лінії, електронні форми звернень, громадські прийомні	Збір скарг, пропозицій і сигналів громадян	Якісні	Постійний діалог із громадами, оперативне реагування на проблеми
Громадські комунікації	Нефінансові звіти, публічні обговорення, річні звіти	Інформування стейкхолдерів про результати	Змішані	Зміцнення репутації підприємства, підтримка відкритості діяльності
Стейкхолдерські консультації	Круглі столи, робочі групи, зустрічі з місцевою владою	Спільне визначення пріоритетів розвитку	Якісні	Зниження конфліктності, узгодженість програм, зміцнення співпраці
Цифрові панелі моніторингу	Інформаційні панелі KPI, системи контролю ресурсів	Оперативне відстеження реалізації проєктів	Кількісні	Прискорення управлінських рішень, підвищення ефективності контролю
Цикл покращення	Аналіз даних, коригування програм, звіт щодо поліпшень	Забезпечення безперервного покращення системи	Змішані	Адаптивність і стійкість системи СВ, орієнтація на довгостроковий ефект

Джерело: складено автором на основі [3; 8; 11].

Представлений інструментарій формує замкнений цикл управління СВ, у якому фіксація поточного стану через аналіз динаміки веде до коригування стратегії та програм підприємства. У

поєднанні з діагностичними методами він стає інтегрованою управлінською системою, здатною адаптувати соціальну відповідальність до змін зовнішнього середовища й потреб громад.

Висновки. Запропонований методичний інструментарій становить не просто перелік опцій, а логічно вибудовану екосистему, у якій кожен метод підсилює інший, а використання восьми базових діагностичних інструментів, від класичного SWOT-аналізу до моделі зрілості та ESG-скринінгу дає можливість вийти за межі «зручних» звітів і побачити реальні ризики та точки зростання, які зазвичай випадають із поля зору при фрагментарних оцінках.

Інтеграція засобів моніторингу та зворотного зв'язку перетворює соціальну відповідальність із пасивного обов'язку на динамічний процес, тому що впровадження цифрових панелей (dashboards) та автоматизованих систем збору ESG-індикаторів дозволяє замінити суб'єктивні відчуття менеджменту на об'єктивну аналітику даних. У результаті бізнес отримує не лише прозорість перед інвесторами, а й здатність оперативно коригувати свої соціальні програми, уникаючи марних витрат ресурсів і

зосереджуючись на тих напрямках, які реально працюють на стійкість громад.

Для вітчизняного агробізнесу такий системний підхід має стати фундаментом стратегії відновлення, з огляду на що подальші наукові пошуки доцільно зосередити на трьох взаємопов'язаних векторах. Першим із них є розробка специфічних галузевих бенчмарків для середнього агробізнесу, що дозволить порівнювати його ефективність із лідерами ЄС у тих же категоріях. Другий вектор передбачає створення алгоритмів для цифрових платформ моніторингу, які враховуватимуть специфіку воєнних та екологічних збитків у регіонах присутності. Третім напрямом виступає апробація запропонованого інструментарію на базі реальних кейсів українських господарств, що дозволить емпірично підтвердити прямий зв'язок між рівнем зрілості СВ підприємства та його інвестиційною привабливістю.

Література:

1. Carroll A. B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*. 1991. Vol. 34, № 4. Pp. 39–48. DOI: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G).
2. Elkington J. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing, 1997. 402 p.
3. Freeman R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman, 1984. 276 p.
4. Zadek S. The path to corporate responsibility. *Harvard Business Review*. 2004. Vol. 82, № 12. Pp. 125–132.
5. Wehrich H. The TOWS matrix - A tool for situational analysis. *Long Range Planning*. 1982. Vol. 15, № 2. Pp. 54–66. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(82\)90120-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0)
6. Camp R. C. *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. Milwaukee: ASQC Quality Press, 1989. 299 p.
7. Dahlsrud A. How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2008. Vol. 15, № 1. Pp. 1–13. <https://doi.org/10.1002/csr.132>
8. Waddock S. A., Graves S. B. The corporate social performance - financial performance link. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, № 4. Pp. 303–319. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199704\)18:4<303::AID-SMJ869>3.0.CO;2-G](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199704)18:4<303::AID-SMJ869>3.0.CO;2-G).
9. Heyder M., Theuvsen L. Determinants and effects of corporate social responsibility in German agribusiness: A PLS model. *Agribusiness*. 2012. Vol. 28, № 4. Pp. 400–420. DOI: <https://doi.org/10.1002/agr.21305>.
10. Luhmann H., Theuvsen L. Corporate social responsibility in agribusiness: literature review and future research directions. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*. 2016. Vol. 29, № 4. Pp. 673–696. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10806-016-9622-y>.
11. GRI Standards: Consolidated Set of the GRI Standards. Amsterdam: Global Sustainability Standards Board, 2021. 395 p.
12. *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. New York: United Nations, 2015. 41 p.
13. Грішнова О. А. Соціальна відповідальність бізнесу: сутність, значення, стратегічні напрями розвитку в Україні. *Україна: аспекти праці*. 2010. № 7. С. 3–8.
14. Жиглей І. В. Бухгалтерський облік соціально відповідальної діяльності суб'єктів господарювання: монографія. Житомир: ЖДТУ, 2010. 496 с.
15. Sirenko N., Baryshevskaya I., Poltorak A., Shyshpanova N. State and tendencies of intergovernmental regulation in Ukraine in conditions of fiscal decentralization. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2018. Vol. 2, № 25. Pp. 157–164. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i25.136489>.

References:

1. Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G).
2. Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone Publishing.
3. Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
4. Zadek, S. (2004). The path to corporate responsibility. *Harvard Business Review*, 82(12), 125–132.
5. Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix: A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54–66. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(82\)90120-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0).
6. Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance*. ASQC Quality Press.
7. Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1–13. <https://doi.org/10.1002/csr.132>.
8. Waddock, S. A., & Graves, S. B. (1997). The corporate social performance–financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303–319. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199704\)18:4<303::AID-SMJ869>3.0.CO;2-G](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199704)18:4<303::AID-SMJ869>3.0.CO;2-G)

9. Heyder, M., Theuvsen, L., & Jensen, K. (2012). Determinants and effects of corporate social responsibility in German agribusiness: A PLS model. *Agribusiness*, 28(4), 400–420. <https://doi.org/10.1002/agr.21305>.
10. Luhmann, H., Theuvsen, L., & Schaper, C. (2016). Corporate social responsibility in agribusiness: Literature review and future research directions. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 29(4), 673–696. <https://doi.org/10.1007/s10806-016-9622-y>.
11. Global Reporting Initiative. (2021). *Consolidated set of GRI Sustainability Reporting Standards 2021*. Global Sustainability Standards Board. <https://www.globalreporting.org/standards/>.
12. United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. United Nations.
13. Hrishnova, O. A. (2010). Sotsialna vidpovidalnist biznesu: sutnist, znachennia, stratehichni napriamy rozvytku v Ukraini [Social responsibility of business: Essence, meaning and strategic directions of development in Ukraine]. *Ukraina: aspekty pratsi*, (7), 3–8.
14. Zhyhlei, I. V. (2010). *Bukhhalterskyi oblik sotsialnoi vidpovidalnosti subiektiv hospodariuvannia* [Accounting of social responsibility of business entities]. ZhDTU.
15. Sirenko, N., Baryshevska, I., Poltorak, A., & Shyshpanova, N. (2019). State and tendencies of intergovernmental regulation in Ukraine in conditions of fiscal decentralization. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 4(31), 157–168. <https://doi.org/10.18371/fcaptop.v2i25.136489>



Ця робота ліцензована Creative Commons Attribution 4.0 International License