

*colloquium-journal*

*ISSN 2520-6990*

*Międzynarodowe czasopismo naukowe*

*Jurisprudence  
Economic sciences*

*№22(74) 2020  
Część 2*



*colloquium-journal*

ISSN 2520-6990

ISSN 2520-2480

Colloquium-journal №22 (74), 2020

Część 2

(Warszawa, Polska)

Redaktor naczelny - **Paweł Nowak**  
**Ewa Kowalczyk**

Rada naukowa

- **Dorota Dobija** - profesor i rachunkowości i zarządzania na uniwersytecie Koźmińskiego
- **Jemielniak Dariusz** - profesor dyrektor centrum naukowo-badawczego w zakresie organizacji i miejsc pracy, kierownik katedry zarządzania Międzynarodowego w Ku.
- **Mateusz Jabłoński** - politechnika Krakowska im. Tadeusza Kościuszki.
- **Henryka Danuta Stryczewska** – profesor, dziekan wydziału elektrotechniki i informatyki Politechniki Lubelskiej.
- **Bulakh Iryna Valerievna** - profesor nadzwyczajny w katedrze projektowania środowiska architektonicznego, Kijowski narodowy Uniwersytet budownictwa i architektury.
- **Leontiev Rudolf Georgievich** - doktor nauk ekonomicznych, profesor wyższej komisji atestacyjnej, główny naukowiec federalnego centrum badawczego chabarowska, dalekowschodni oddział rosyjskiej akademii nauk
- **Serebrennikova Anna Valerievna** - doktor prawa, profesor wydziału prawa karnego i kryminologii uniwersytetu Moskiewskiego M.V. Lomonosova, Rosja
- **Skopa Vitaliy Aleksandrovich** - doktor nauk historycznych, kierownik katedry filozofii i kulturoznawstwa
- **Pogrebnaya Yana Vsevolodovna** - doktor filologii, profesor nadzwyczajny, stawropolski państwowy Instytut pedagogiczny
- **Fanil Timeryanowicz Kuzbekov** - kandydat nauk historycznych, doktor nauk filologicznych. profesor, wydział Dziennikarstwa, Bashgosuniversitet
- **Kanivets Alexander Vasilievich** - kandydat nauk technicznych, docent wydziału dyscypliny inżynierii ogólnej wydziału inżynierii i technologii państwowej akademii rolniczej w Połtawie
- **Yavorska-Vitkovska Monika** - doktor edukacji, szkoła Kuyavsky-Pomorsk w bidgoszczu, dziekan nauk o filozofii i biologii; doktor edukacji, profesor
- **Chernyak Lev Pavlovich** - doktor nauk technicznych, profesor, katedra technologii chemicznej materiałów kompozytowych narodowy uniwersytet techniczny Ukrainy „Politechnika w Kijowie”
- **Vorona-Slivinskaya Lyubov Grigoryevna** - doktor nauk ekonomicznych, profesor, St. Petersburg University of Management Technologia i ekonomia
- **Voskresenskaya Elena Vladimirovna** doktor prawa, kierownik Katedry Prawa Cywilnego i Ochrony Własności Intelektualnej w dziedzinie techniki, Politechnika im. Piotra Wielkiego w Sankt Petersburgu
- **Tengiz Magradze** - doktor filozofii w dziedzinie energetyki i elektrotechniki, Georgian Technical University, Tbilisi, Gruzja
- **Usta-Azizova Dilnoza Ahrarovna** - kandydat nauk pedagogicznych, profesor nadzwyczajny, Tashkent Pediatric Medical Institute, Uzbekistan

    SlideShare



INDEX COPERNICUS  
INTERNATIONAL

НАУЧНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ  
БИБЛИОТЕКА  
LIBRARY.RU

«Colloquium-journal»

Wydrukowano w «Chocimska 24, 00-001 Warszawa, Poland»

E-mail: [info@colloquium-journal.org](mailto:info@colloquium-journal.org)

<http://www.colloquium-journal.org/>

# CONTENTS

## ECONOMIC SCIENCES

<b>Амонс С.Е., Красняк О.П.,</b> СУТЬ ІНТЕГРАЦІЇ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇЇ ПРОЯВУ У БУРЯКОЦУКРОВОМУ ПІДКОМПЛЕКСІ.....	4
<b>Amons S., Krasniak O.</b> THE EAAENSE OF INTEGRATION AND FEATURES OF ITS MANIFESTATION IN THE BEET-SUGAR SUBCOMPLEX.....	4
<b>Гарбар Ж.В.</b> ПРАКТИКИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ.....	10
<b>Harbar Zh.V.</b> PRACTICES OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE AGRICULTURAL SECTOR OF UKRAINE .....	10
<b>Зайнуллина М.Р., Иштирякова Л.Х.</b> ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЯМИ В УСЛОВИЯХ ПОСТИНДУСТРИАЛЬНОГО ОБЩЕСТВА И ЦИФРОВИЗАЦИИ .....	24
<b>Zainullina M.R., Ishtiryakova L.Kh.</b> PROBLEMS OF COMPANY MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF POST-INDUSTRIAL SOCIETY AND DIGITALIZATION .....	24
<b>Колесник Т.В.</b> ВПЛИВ РИНКОВИХ МЕХАНІЗМІВ НА ЗБАЛАНСОВАНИЙ РОЗВИТОК СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ ТРАНЗИТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ .....	26
<b>Kolesnik T.V.</b> THE INFLUENCE OF MARKET MECHANISMS ON THE BALANCED DEVELOPMENT OF RURAL AREAS IN THE CONDITIONS OF TRANSITIVE ECONOMY .....	26
<b>Логоша Р. В.</b> МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ДИНАМІКИ, ОКРЕМИХ ТИПІВ, МОДЕЛЕЙ РИНКУ ТА РИНКОВИХ СТРУКТУР .....	36
<b>Logosha R.V.</b> METHODOLOGY OF RESEARCH OF DYNAMICS, CERTAIN TYPES, MARKET MODELS AND MARKET STRUCTURES .....	36
<b>Фурман І.В.</b> НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ В СИСТЕМУ ЕФЕКТИВНОЇ РОБОТИ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ.....	47
<b>Furman I.V.</b> DIRECTIONS OF INTRODUCTION OF FOREIGN EXPERIENCE INTO THE SYSTEM OF EFFECTIVE WORK OF LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES OF UKRAINE IN THE CONCENTRAL CENTER.....	47

**Гарбар Ж.В.,***доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри аграрного менеджменту та маркетингу,  
Вінницький національний аграрний університет*[DOI: 10.24411/2520-6990-2020-12118](https://doi.org/10.24411/2520-6990-2020-12118)**ПРАКТИКИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ****Harbar Zh.V.,***Doctor of Economics, Associate Professor,  
Professor of the Department of Agrarian Management and Marketing,  
Vinnytsia National Agrarian University***PRACTICES OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE AGRICULTURAL SECTOR OF UKRAINE****Анотація.**

У статті обґрунтовано напрями реалізації корпоративної соціальної відповідальності в аграрних компаніях України. Визначено сфери реалізації корпоративної соціальної відповідальності аграрних компаній. Розглянуто мотиви та стимули, які спонукають впроваджувати політику корпоративної соціальної відповідальності в аграрному секторі України. Охарактеризовано практики впровадження корпоративної соціальної відповідальності у вітчизняних аграрних компаніях. Окреслено основні перешкоди впровадження програм/заходів з корпоративної соціальної відповідальності в аграрному секторі. Доведено необхідність проведення просвітницьких програм з питань підвищення обізнаності аграрних компаній про принципи і практики впровадження соціальної відповідальності, в тому числі міжнародного досвіду.

**Abstract.**

The article substantiates the directions of realization of corporate social responsibility in agrarian companies of Ukraine. The spheres of realization of corporate social responsibility of agrarian companies are defined. Motives and incentives that motivate the implementation of corporate social responsibility policy in the agricultural sector of Ukraine are considered. The practices of introduction of corporate social responsibility in domestic agricultural companies are described. The main obstacles to the implementation of programs/measures on corporate social responsibility in the agricultural sector are outlined. The necessity of conducting educational programs on raising the awareness of agricultural companies about the principles and practices of social responsibility, including international experience, has been proved.

**Ключові слова:** корпоративна соціальна відповідальність, аграрний бізнес, аграрний сектор, аграрні компанії, стейкхолдери, стимули, мотиви.

**Keywords:** corporate social responsibility, agrarian business, agrarian sector, agrarian companies, stakeholders, incentives, motives.

**Постановка проблеми.** Останніми десятиліттями роль соціальної відповідальності в світовому масштабі постійно зростає, набуваючи значного впливу на соціально-економічний розвиток та динаміку, формується нова парадигма результативного функціонування суспільства, яка базується не на максимізації прибутку, а на відповідальному поводженні до основних груп стейкхолдерів. Аграрний сектор економіки країни характеризується достатнім ресурсним і економічним потенціалом для такого розвитку, проте нераціональна структура природокористування, ресурсо- та енергомісткість технологій, низька економічна ефективність, великі фінансові витрати, низький рівень конкурентоспроможності аграрних підприємств не дають змоги ефективно розвиватися. Саме тому вимоги сьогодення висувають на перший план не тільки досягнення економічної відповідальності аграрних компаній, а й кадрової, екологічної та соціальної. За умови комплексного поєднання зазначених складових аграрні компанії мають можливість бути аген-

тами змін, які стратегічно функціонують, задовольняючи вимоги основних своїх стейкхолдерів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання корпоративної соціальної відповідальності ставали об'єктом досліджень як зарубіжних, так і вітчизняних вчених-економістів, серед яких: О. Грішнова [3], Т. Іванова [7], А. Колот [5], Т. Лункіна [6], О. Охріменко [7], М. Саприкіна [8], Н. Ткаченко [10], М. Фрідман [15] та ін. Різні аспекти розвитку корпоративної соціальної відповідальності в аграрному секторі висвітлені у представлених в роботах: О. Гудзинського [4], С. Судомира [4], І. Червена [14], О. Чирви [13], В. Шебаніна [14], О. Шебаніної [14] та ін. Однак низький рівень обізнаності аграрних компаній щодо позитивного впливу корпоративної соціальної відповідальності на результати їх господарювання, безсистемність формування корпоративної соціальної відповідальності формує систему специфічних питань, які потребують додаткових та поглиблених досліджень.

**Формування цілей дослідження.** Метою

статті є аналіз мотивів, стимулів, напрямів та практик поширення корпоративної соціальної відповідальності в аграрному секторі України.

**Виклад основного матеріалу.** Запровадження програм корпоративної соціальної відповідальності українськими аграрними компаніями свідчить про те, що корпоративна соціальна відповідальність стає невід'ємною частиною їх корпоративної політики і стратегії. Наразі в аграрних компаніях уже працюють конкретні підрозділи з корпоративної соціальної відповідальності або були введені відповідні керівні посади, виділено ресурси на здійснення заходів корпоративної соціальної відповідальності, і встановлено механізми зворотного зв'язку. Переважна більшість зареєстрованих на біржах аграрних компаній мають у своїй структурі особу, відповідальну за корпоративну соціальну відповідальність в цілому або за відносини із певною групою стейкхолдерів (наприклад, із землевласниками або засобами масової інформації). Однак практична

реалізація корпоративної соціальної відповідальності на місці найчастіше здійснюється через окремі громадські організації та благодійні фонди, які засновуються аграрними компаніями в формі неурядових організацій. Крім топ-менеджерів аграрних компаній, членами таких неурядових організацій є представники місцевих органів влади, інших неурядових організацій, а також впливові особи з місцевої громади. Ряд аграрних компаній також створюють резервні фонди, щоб реагувати на термінові/форс-мажорні соціальні та екологічні заходи. Це свідчить про те, що корпоративна соціальна відповідальність стає одним із стратегічних пріоритетів аграрних компаній, тому що не тільки управління стейкхолдерами, а й питання реагування на нагальні проблеми беруться до уваги. У той же час, домінуюча роль корпоративної соціальної відповідальності в структурі аграрних компаній припадає на відділи зв'язків з громадськістю (PR) (рис. 1).



Рис. 1. Участь окремих відділів аграрних компаній у діяльності в сфері корпоративної соціальної відповідальності

Джерело: складено за [12]

Деякі аграрні компанії навіть офіційно називають свої PR-відділи у організаційних схемах як «Відділ зв'язків з громадськістю та корпоративної соціальної відповідальності». Це підкреслює вищезгадану значимість зовнішньої комунікації про діяльність у сфері корпоративної соціальної відповідальності і засвідчує, що, хоча суспільний тиск не належить до числа основних факторів корпоративної соціальної відповідальності, він є потенційною загрозою для ведення «звичного бізнесу» і, таким чином, вимагає профілактичних дій. Наявність менеджерів із питань взаємовідносин із органами державної влади в структурі аграрних компаній та їх високий рівень залучення до корпоративної соціальної відповідальності також свідчить про важливість зовнішньої комунікації. Залучення відділів кадрів (HR) до корпоративної соціальної відповідальності є також значним з огляду на проблеми

аграрних компаній із доступом до кваліфікованих працівників.

Аграрні компанії також створюють механізми моніторингу та зворотного зв'язку в рамках реалізації програм корпоративної соціальної відповідальності. Найважливішими джерелами інформації про соціальні проблеми села є регіональні менеджери аграрних компаній, а також місцеві органи влади та неформальні лідери сільських громад (рис. 2). Крім того, регіональні менеджери аграрних компаній ідентифікують неформальних лідерів громад, а деякі компанії навіть створюють сільськогосподарські виробничі кооперативи навколо цих лідерів з метою створення робочих місць в сільській місцевості. Менеджери корпоративної соціальної відповідальності аграрних компаній також спілкуються з місцевими органами влади на регулярній основі.

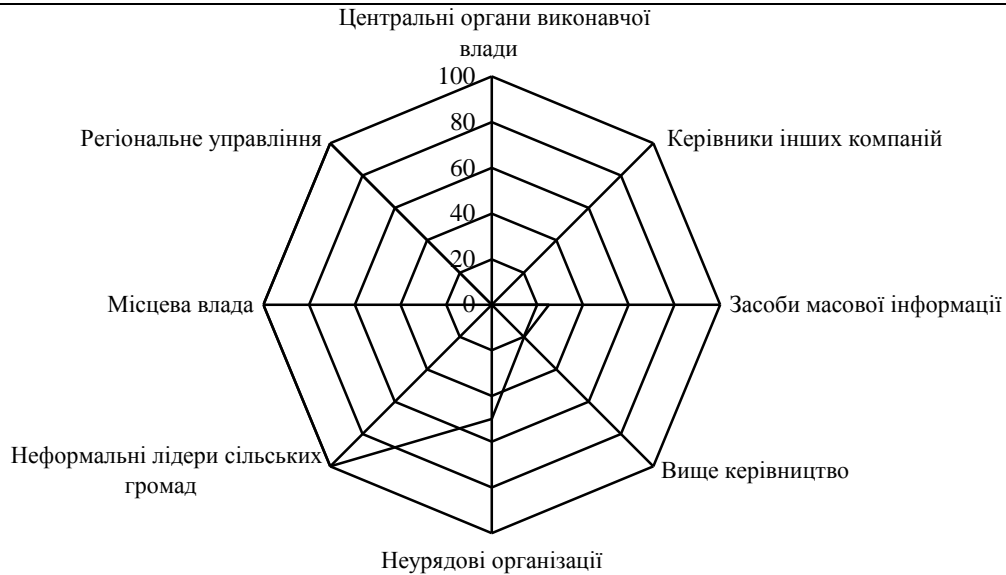


Рис. 2. Участь окремих відділів аграрних компаній у діяльності в сфері корпоративної соціальної відповідальності

Джерело: складено за [12]

Деякі аграрні компанії проводять такі дослідження самі, а деякі наймають спеціалізовані сторонні агентства. Тим не менш, цей тип механізму зворотного зв'язку, як і раніше, є мало поширеним. Спеціальні тренінги з корпоративної соціальної відповідальності для співробітників аграрних компаній також є рідкісними, якщо вони не є частиною тренінгів з широкого кола питань або проводяться співробітниками з їх власної ініціативи поза межами компанії.

Сфери корпоративної соціальної відповідальності, що відображають напрями участі аграрних

компаній в корпоративній соціальній відповідальності: розвиток громад, різноманітність, корпоративне управління, трудові відносини, охорона навколишнього середовища, якість продукції, управління постачальниками і прозорість. Загалом, аграрні компанії залучені у всі ці сфери в більшій чи меншій мірі, але найбільш вони залучені у сфери, що відповідають баченню аграрних компаній щодо рушійних сил і стейкхолдерів корпоративної соціальної відповідальності. Таким чином, основні напрями роботи з корпоративної соціальної відповідальності в аграрних компаніях – це розвиток громад і відносини з працівниками (рис. 3).



Рис. 3. Сфери реалізації корпоративної соціальної відповідальності аграрних компаній

Джерело: складено за [12]

Діяльність з розвитку громад українських аграрних компаній є досить різноманітною. Вона охоплює благодійні внески та цільову допомогу жителям сільських районів, підтримку неурядових організацій, розвиток/будівництво фізичної інфраструктури, допомогу навчальним закладам, підтримку добровольчих програм тощо. З практичної точки зору приклади розвитку громад включають закупівлю обладнання для сільських шкіл та лікарень, будівництво дитячих майданчиків, технічне обслуговування клубів і бібліотек, підтримку спортивних клубів та організацію спортивних заходів, будівництво доріг, водогонів та ліній електропередачі тощо.

Що стосується трудових відносин, для працівників існують програми як в натуральній формі, так і в грошовій. Ця сфера корпоративної соціальної відповідальності включає в себе програми розподілу прибутку між працівниками, пенсійних виплат, охорони здоров'я та програми у галузі безпеки (в тому числі приватного страхування), а також програми підвищення кваліфікації. Деякі аграрні компанії навіть запустили приватні освітні програми як на власних потужностях, так і в співпраці з коледжами/університетами. Зокрема користуються попитом тренінги з таких виробничих дисциплін: виробництво посівного матеріалу, фізіологія рослин, фітопатологія, механізація, агрономія тощо.

Охорона навколишнього середовища і якість продукції – це сфери корпоративної соціальної відповідальності, які також виявилися важливими. Проте за умови, що більшість аграрних компаній в основному є виробниками сировинних товарів, їх дії в цій галузі зводяться до впровадження у виробництво технологічних інновацій, таких як нульова обробка ґрунту, крапельне зрошення, механічна боротьба з бур'янами тощо. Деякі аграрні компанії виробляють енергію з альтернативних джерел, особливо ті, які мають доступ до цих джерел, наприклад, до гною, але широке використання відновлюваних джерел енергії стикається з деякими регулятивними бар'єрами, і, отже, не є економічно вигідним. Деякі компанії ввели програми захисту тварин, поводження з відходами та програми ефективного використання водних ресурсів; деякі з них були сертифіковані відповідно до міжнародних екологічних стандартів якості, але більшість відстає від цього розвитку. Важливе питання, яке, як правило, виходить за рамки корпоративної соціальної відповідальності аграрних компаній – це

біорізноманіття. Іншим важливим напрямом корпоративної соціальної відповідальності є прозорість. Аграрні компанії прагнуть розкрити якомога більше інформації про корпоративну соціальну відповідальність, і таким чином вони відрізняються, наприклад, від європейських фермерів. Діяльності в сфері корпоративної соціальної відповідальності в ЄС швидше за все очікують від великих підприємств харчової промисловості, але вона рідко асоціюється з дрібними фермерами. Основні засоби надання масової інформації, які використовуються для надання інформації українськими аграрними компаніями – це їх корпоративні сайти і брошури, а також місцеві та соціальні медіа. Деякі аграрні компанії, що офіційно зареєстровані на біржах, висвітлюють свою діяльність у сфері корпоративної соціальної відповідальності в щорічних корпоративних звітах. Участь аграрних компаній в інших сферах корпоративної соціальної відповідальності є досить епізодичною і часто залежить від бізнес-моделі аграрної компанії. Наприклад, кращі практики корпоративного управління, такі, як різноманітність ради директорів і обмежена компенсація керівникам вищої ланки є важливими тільки для офіційно зареєстрованих на біржах аграрних компаній. У той же час відповідальність постачальників в основному має значення для тих аграрних компаній, які виробляють харчову продукцію, наприклад, м'ясо або молочні продукти, і розташовані близько до кінцевого споживача в ланцюгу створення вартості.

Основним результатом корпоративної соціальної відповідальності є досягнення лояльності з боку сільських громад (рис. 4). Розвиток сільської соціальної інфраструктури відповідним чином також розглядається в якості основного інструменту досягнення цього результату. Відданість співробітників є ще одним важливим результатом корпоративної соціальної відповідальності аграрних компаній, і, що цікаво, захист цінностей компанії названо в якості основного аспекту цього досягнення. Даний факт дозволяє припустити, що аграрні компанії прагнуть до самоідентифікації співробітників з їхніми компаніями. По-перше, вони запобігають відтоку дефіцитної кваліфікованої робочої сили і, по-друге, вони мінімізують рівень шахрайства шляхом заохочення працівників до етичної поведінки. З цієї метою підвищення кваліфікації співробітників розглядається в якості одного з ключових інструментів корпоративної соціальної відповідальності у сфері трудових відносин.

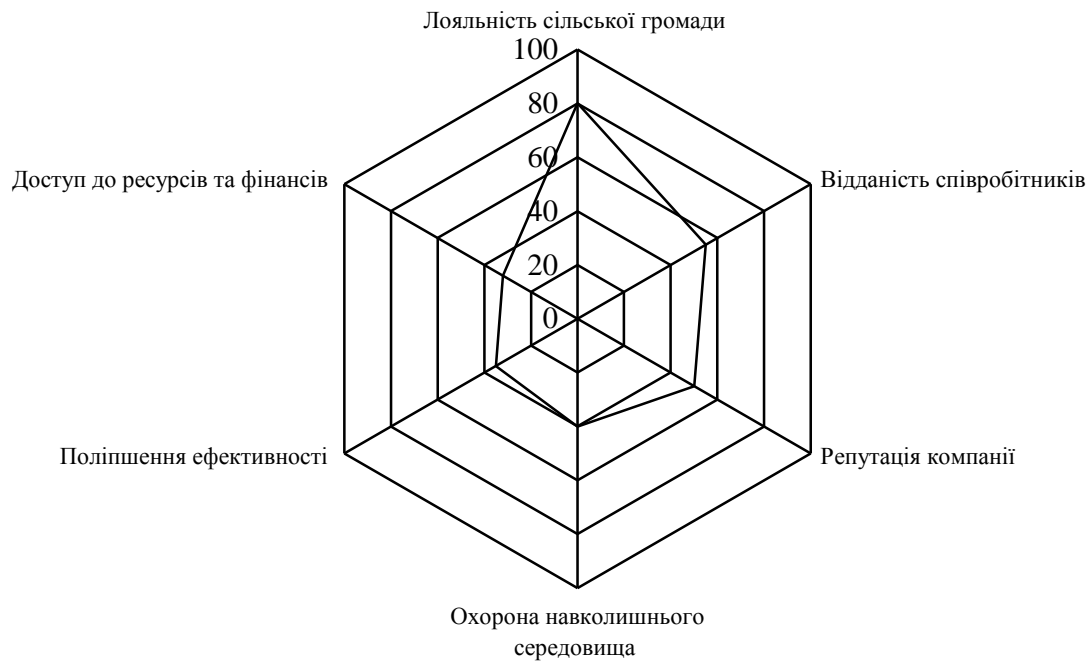


Рис. 4. Основні досягнення аграрних компаній в сфері корпоративної соціальної відповідальності  
Джерело: складено за [12]

Хороша репутація компанії є ще одним важливим результатом корпоративної соціальної відповідальності серед аграрних компаній. Слід зазначити, що репутація для широкого загалу і місцевих органів влади сприймається більш важливою, ніж репутація для інвесторів. З одного боку, це означає, що наразі проблеми, які виникають внаслідок недосконалого функціонування ринків (наприклад, ринку землі) і слабого інституційного середовища (тобто застарілих інфраструктури та освіти) більше перешкоджають зростанню бізнесу аграрних компаній, ніж доступ до фінансових ресурсів. З іншого боку, це пояснює, чому роль зовнішніх комунікацій і зв'язків з громадськістю має вирішальне значення для корпоративної соціальної відповідальності.

Соціально відповідальна поведінка також викликає цілий ряд інших переваг, таких, як захищене середовище, ефективне використання ресурсів, покращення фінансових результатів і доступ до виробничих ресурсів і фінансів, але вони не розглядаються в якості ключових результатів корпоративної соціальної відповідальності.

Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність для українських аграрних компаній є дуже важливою. У той же час вона передбачає виконання ряду важливих суспільних функцій в процесі розвитку села.

Головним стимулом реалізації політики корпоративної соціальної відповідальності є моральні міркування, а головними перешкодами для впровадження політики корпоративної соціальної відповідальності представники аграрних компаній називають брак коштів, нестабільну політичну ситуацію в країні, недосконалість нормативно-правової бази, яка б сприяла цій діяльності, та податковий тиск.

Найпоширенішими напрямками реалізації корпоративної соціальної відповідальності аграрних компаній в Україні є:

- політика розвитку і поліпшення умов персоналу – 76%;
- благодійна допомога (хоча бізнес і перестав сприймати корпоративну соціальну відповідальність як благодійність) – 51%;
- допомога воїнам АТО та мешканцям зони АТО – 30% [8].

Для більшості аграрних компаній соціальна відповідальність бізнесу означає розвиток і поліпшення умов праці персоналу та інвестиції в розвиток регіону. Не менш важливими є аспекти здійснення екологічних проектів, захист і підтримка споживачів та допомога воїнам АТО й мешканцям зони АТО.

Корпоративна соціальна відповідальність все ще не стала частиною організаційного управління в аграрних компаніях, оскільки тільки в половині компаній, з числа тих, які реалізують політику корпоративної соціальної відповідальності, є стратегія (політика) соціальної відповідальності, чверть компаній має бюджет на виконання програм/заходів із соціальної відповідальності, а в більшості компаній пошуком ідей для програм з корпоративної соціальної відповідальності та розробкою планів їх реалізації займається керівництво [8].

На думку представників аграрного бізнесу в Україні, політика корпоративної соціальної відповідальності має бути спрямована на три ключові аспекти: розвиток і поліпшення умов персоналу, інвестиції в розвиток регіону та захист і підтримку споживачів.

Серед мотивів, які спонукають впроваджувати політику корпоративної соціальної відповідальності, на першому місці стоять моральні міркування (рис. 5).



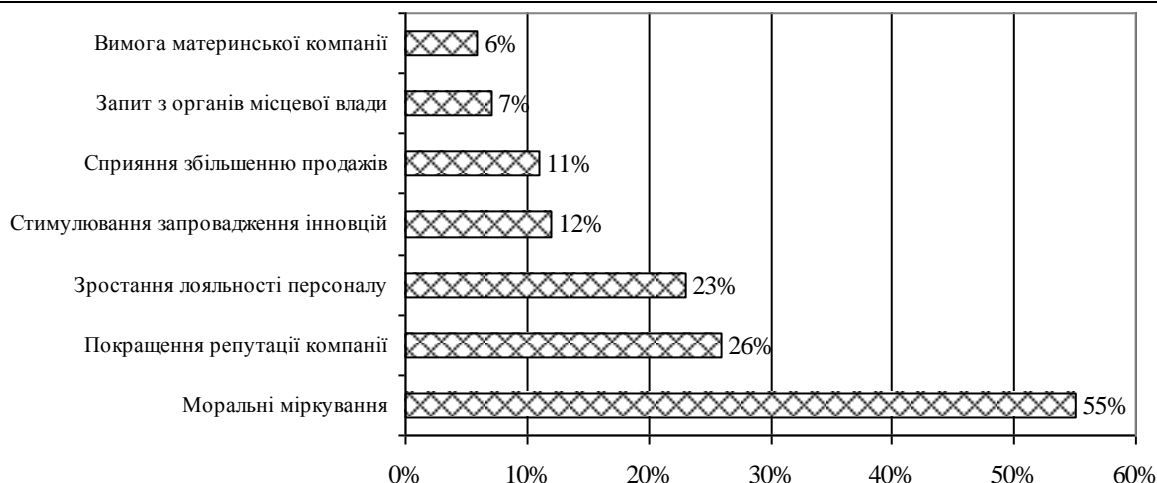


Рис. 5. Мотиви, які спонукають впроваджувати політику корпоративної соціальної відповідальності в аграрних компаніях

Джерело: складено за [8]

Моральні міркування є головним мотиватором впровадження політики корпоративної соціальної відповідальності вже протягом багатьох років. Це може свідчити про те, що більшість аграрних компаній ще недостатньо усвідомила позитивний вплив корпоративної соціальної відповідальності на репутацію та фінансові показники своєї діяльності. Крім того, це може бути пов'язано й з бажанням аграрних компаній зробити свій внесок у розв'язання соціально-економічних і гуманітарних проблем, які постали в країні внаслідок анексії Криму та конфлікту на Сході країни. Майже для кожної четвертої компанії розуміння того, що корпоративна соціальна відповідальність сприяє поліпшенню репутації та допомагає підвищити лояльність персоналу, є головним стимулом впровадження корпоративної соціальної відповідальності. Для кожної десятої компанії важливо те, що корпоративна соціальна відповідальність допомагає запровадити інновації та збільшити продажі.

Вплив зовнішніх чинників на впровадження корпоративної соціальної відповідальності, як-от: вимоги материнської компанії та інвесторів, запит органів місцевої влади, досвід конкурентів, – мінімальний.

Компанії, які не реалізують політику соціальної відповідальності, вважають, що не можуть дозволити собі це фінансово. Дійсно, для багатьох аграрних компаній фінансові проблеми надзвичайно актуальні, проте, велику роль відіграє і стереотип, що проекти корпоративної соціальної відповідальності потребують багато коштів.

Серед інших найпоширеніших причин невпровадження корпоративної соціальної відповідальності:

- аграрні компанії ніколи не замислювались про соціальну відповідальність;
- брак стимулів з боку держави;
- переконання, що корпоративна соціальна відповідальність – функція держави, а не бізнесу.

Найпоширеніші практики впровадження корпоративної соціальної відповідальності в аграрних компаніях в Україні:

– трудові відносини: підвищення зарплати, виплата «білої» зарплати та премій. Майже половина компаній дають працівникам можливість працювати за гнучким графіком та реалізують програми з підвищення професійного зростання.

– антикорупційні практики: понад третина компаній не давала хабарів за розв'язання бізнес-проблем, і така ж їх частина готова віддати частку прибутку на ефективну боротьбу з корупцією.

– екологічна відповідальність: впровадження енергозберігаючих технологій та програми сортування й утилізації відходів. Третина опитаних компаній не здійснювала заходів із збереження довкілля.

– відносини зі споживачами: підтримка якості продукту компанії, надання правдивої інформації та реклами, тренінги для персоналу з питань обслуговування споживачів, розроблена система управління скаргами та «гаряча лінія» (контакт-центр) для споживачів.

– розвиток регіонів: виділення коштів на благодійність та допомога в благо устрої території.

**Трудові практики.** Хоча розвиток і підтримка працівників є найпоширенішим напрямом корпоративної соціальної відповідальності в українських аграрних компаніях, спеціальних заходів у напрямі трудових практик вони не здійснюють. У тих компаніях, які впроваджують ці заходи, найпоширенішими є практики підвищення зарплати, виплата премій та виплата білої зарплати (рис. 6).

Ця особливість корпоративної соціальної відповідальності у сфері трудових відносин українських компаній зумовлена низьким рівнем заробітної плати в Україні. Майже половина компаній дає працівникам можливість працювати за гнучким графіком та реалізує програми з підвищення професійного зростання. Майже кожна п'ята компанія підтримує працівників, які служили або служать в АТО,

забезпечує медичне страхування, оплачує оздоровлення працівників. Програми балансу між роботою і сім'єю здійснює тільки кожна шоста компанія [8].

Водночас окремі аграрні компанії розширюють перелік соціально відповідальних практик у трудових відносинах за рахунок забезпечення гендерної рівності, розвитку корпоративної культури,

покращення лояльності тощо. Можна стверджувати, що сьогодні підходи аграрних компаній до ролі та складових корпоративної соціальної відповідальності у трудових відносинах істотно різні, що стримує розвиток ефективних механізмів управління в цій сфері.



Рис. 6. Заходи аграрних компаній у сфері корпоративної соціальної відповідальності для персоналу  
Джерело: складено за [8]

Відповідно до досліджень міжнародної компанії Korn Ferry Nau Group, яка складає рейтинг кращих роботодавців України серед аграрних компаній, найкращим роботодавцем 2019 р. визнано аграрні компанії, які володіють великою кількістю земель (ТОВ «Кернел-трейд», ПАТ «Миронівський хлібопродукт», «Астарта-Київ», «Мрія» агрохолдинг), (рис. 7).

У трійку лідерів найкращих роботодавців України аграрного сектору потрапили: ТОВ «Кернел-трейд» – середня оцінка співробітників становить

89,1; друге місце посідає ПАТ «Миронівський хлібопродукт» – 88,1 відповідно та третє місце – «Астарта-Київ» – 85,1, четверту позицію займає «Мрія агрохолдинг». Варто відмітити, що, відповідно до досліджень, при пошуку роботи в аграрній сфері претендентам важливий не тільки розмір матеріальної винагороди, а й можливості для особистісного та кар'єрного зростання, особливості управління компанією-роботодавцем, внутрішня корпоративна культура, організація дозвілля, про що і свідчить рейтинг найкращих роботодавців серед аграрних компаній України.

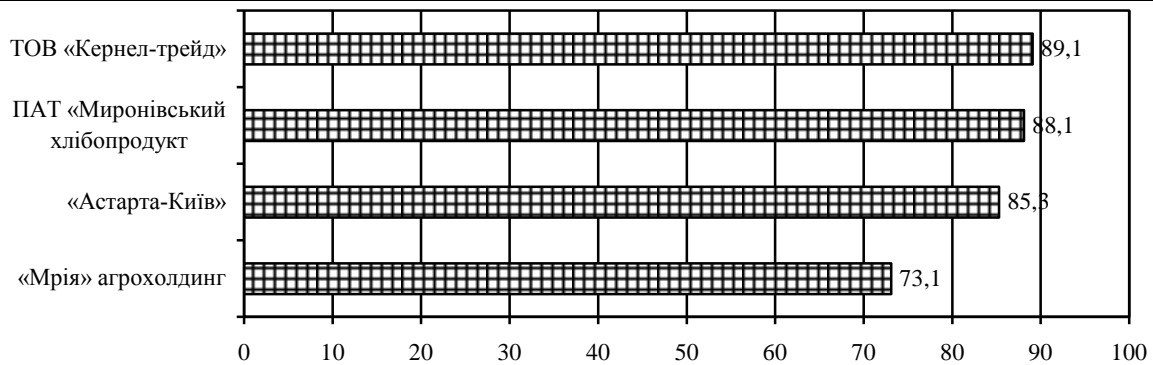


Рис. 7. Рейтинг найкращого роботодавця 2019 р. серед аграрних компаній України  
Джерело: складено за [11]

Соціально-активною є ТОВ «Syngenta» – з провідних аграрних компаній світу, що працює у сфері сільського господарства. Протягом останніх кількох років компанія ТОВ «Syngenta» перебуває в стані трансформації. В 2017 р. стартувала нова стратегія виходу на ринок Go to Market, метою якої є зміна підходів до бізнесу та управління. Протягом 2018 р. трансформації продовжувалися, зокрема, було змінено структури територіальної, глобальної та локальної управлінських команд, відбувся перерозподіл зон відповідальності персоналу всередині компанії. 2019 р. відзначився новими вагомими структурними змінами. Звісно, постійні зміни й трансформації, значні обсяги нової інформації, збільшення команди в регіонах не могли не позначитися на ефективності роботи та емоційному стані співробітників.

Перед HR-командою постали нові виклики: значне збільшення персоналу (план – 120 нових співробітників), активний рекрутинг, адаптація новачків, зміни в управлінні залученістю, талантами та різновіковим колективом, розвиток і посилення корпоративної культури. Зростання плинності кадрів на 10%, велика кількість нових людей, застарілі процеси – все це призвело до неабиякого перевантаження команди рекрутингу та HR відділу загалом.

Менеджмент-команда ТОВ «Syngenta» поставила перед собою завдання створити єдину цілісну культуру та об'єднати команди навколо ключових цінностей. Були визначені важливі напрями розвитку корпоративної культури та внутрішніх і зовнішніх соціальних проєктів:

1. Розвиток лідерства. Команда лідерів була об'єднана навколо змін, що відбуваються у компанії, – на початку 2018 р. були створені фокус-групи співробітників з різних департаментів, які працювали над новими проєктами, інноваціями та ініціативами й транслювали їх компанії. Комунікації, відеоролики від керівників департаментів, внутрішні соціальні мережі – ці та інші засоби комунікації були використані для того, щоб співробітники максимально комфортно почувалися у період змін і мали достатню кількість інформації про те, що відбувається у компанії. Було запущено онлайн-інструмент «Барометр», який спочатку визначав градус сприйняття змін, а далі був переформований на

онлайн-портал, де кожен може поставити запитання на будь-яку тему й отримати відповіді від команди лідерів. На початку 2019 р. розпочала свою роботу освітня платформа Leadership Club. Клуб об'єднав понад 70 учасників різного віку – від молодих лідерів до досвідчених експертів та ТОП-менеджерів.

2. Залучення молоді та розвиток освітніх ініціатив. Важливий акцент компанія робить на залученні й розвитку молоді та освітніх ініціатив. Найактивніше співробітники беруть участь в освітніх проєктах компанії, спрямованих на вирішення важливих суспільних і бізнес-завдань: підготовка майбутніх кадрів; оновлення та реформування системи освіти й підходів до навчання майбутніх фахівців; привернення уваги талановитої молоді до агробізнесу. До проєктів залучено понад 60 співробітників з різних відділів компанії. Команда з маркетингу та адміністративного департаменту працювала над створенням Агрокласу в Національному еколого-натуралістичному центрі, команда технічних сервісів ініціювала у 2018 р. перший конкурс проєктних робіт для студентів, а ще у 2018 р. було започатковано проєкт Teen Camp, спрямований на базове ознайомлення дітей співробітників компанії з затребуваними професіями сучасного бізнесу, ціннісними навичками і якостями.

3. Залучення співробітників до соціальних проєктів. Висаджування дерев, прибирання, старт волонтерського клубу – ці та інші ініціативи були підтримані співробітниками компанії у Києві та регіонах. Працівники активно долучаються до впровадження проєктів сталого розвитку та приділяють увагу корпоративному волонтерству. Протягом 2018–2019 р. понад 70 % співробітників з різних офісів та департаментів були залучені до соціальних ініціатив. Проведено більш ніж 30 командоутворюючих та соціальних заходів [16].

Компанія ТОВ «Syngenta» залишається одним із лідерів ринку, маючи сильну корпоративну культуру, відповідальне ставлення до суспільства й активних працівників.

Корпоративна соціальна відповідальність у трудових відносинах, охоплює всі елементи гідної праці: не просто вчасно виплачену, а достатньо високу заробітну плату, нормальну тривалість робо-

чого дня, повагу до працівників, соціальне страхування і соціальні гарантії, безпеку на виробництві тощо. На підтвердження такої думки можна навести аргументи про солідарність і взаємозалежність суб'єктів трудових відносин, про підвищення ефективності виробництва внаслідок високої мотивації та лояльності до працівників, і навіть більше – про розширення ємності споживчого ринку і відповідне зростання прибутковості бізнесу через зростання заробітної плати.

Напрями реалізації корпоративної соціальної відповідальності у трудових відносинах системно

представлені в табл. 1. Особливістю складових реалізації корпоративної соціальної відповідальності у трудових відносинах є те, що вони поєднують дотримання зобов'язань у сфері праці, передбачених чинним законодавством, та додаткові добровільні зобов'язання роботодавця перед працівниками. При цьому очікуваний ефект включатиме попередження і мінімізацію негативних наслідків ризиків у трудових відносинах для соціальних партнерів і посилення позитивного впливу діяльності організації на соціально-трудова сферу.

Таблиця 1

### Напрями реалізації корпоративної соціальної відповідальності у трудових відносинах

Напрями	Складові реалізації КСВ у трудових відносинах
Заходи соціального захисту працівників	ліквідація дискримінації за будь-якою ознакою; підтримка гідної оплати праці; застосування мотиваційних схем оплати праці; надання соціального пакета; участь працівників у доходах та розподілі прибутку
Розвиток та підтримка персоналу	підвищення рівня кваліфікації; навчання та забезпечення професійного і кар'єрного зростання; програми адаптації; підтримка внутрішніх комунікацій у організації; формування корпоративної культури; надання допомоги працівникам в критичних ситуаціях; забезпечення балансу між роботою та сім'єю; створення можливостей трудової самореалізації представникам вразливих груп; інформаційно-роз'яснювальна робота щодо участі в соціальних програмах організації; навчання та інформування працівників у сфері соціальної відповідальності
Охорона здоров'я та безпечні умови праці	охорона праці та техніка безпеки; підтримка належних санітарно-гігієнічних умов праці; медичне обслуговування працівників та їх сімей; профілактика професійних захворювань; забезпечення лікувально-реабілітаційних заходів; створення ергономічних робочих місць; підтримка материнства та дитинства; додаткове медичне страхування
Розвиток соціально-культурного сервісу	надання житла працівникам; створення та підтримка власних творчих колективів; створення мережі соціальних закладів; створення умов для відпочинку працівників
Соціально відповідальна реструктуризація	реорганізація трудових процесів; зменшення рівнів ієрархії; скасування структурних елементів за допомогою аутсорсингу і надання самостійності структурним підрозділам; проведення інформаційних кампаній, які висвітлюють структурні зміни в майбутньому; заходи з професійної перепідготовки кадрів; сприяння у працевлаштуванні; здійснення компенсаційних виплат працівникам, які потрапили під скорочення штату

Джерело: складено за [5; 7]

Надзвичайно важливою є система взаємодії з працівниками як основними стейкхолдерами аграрної компанії. Цей напрям передбачає виявлення і врахування інтересів працівників у ході прийняття важливих управлінських рішень.

Отже, засадничим принципом реалізації корпоративної соціальної відповідальності у трудових відносинах є діалог між соціальними партнерами: роботодавцем та найманими працівниками. Такий підхід, зокрема, закріплено третім принципом Глобального Договору ООН: ділові кола повинні підтримувати принцип свободи асоціацій та визнавати право на колективний договір [1].

Дотримання принципу поваги права працівників на приєднання до профспілкових організацій, а також визнання права на укладання колективного договору висвітлюється в соціальних звітах аграрних компаній.

Реалізація корпоративної соціальної відповідальності в сфері трудових відносин дасть можливість аграрним компаніям:

- визначати та оцінювати проблеми у соціально-трудова сфері, здійснювати прогнозування їх ймовірних наслідків для всіх соціальних партнерів;
- визначати напрями та конкретні заходи з метою удосконалення сучасного стану соціально відповідального регулювання трудових відносин, розробити шляхи їхньої реалізації, оцінити та обрати найбільш ефективні з них;
- здійснювати постійну реалізацію запланованих дій, активно використовуючи при цьому систему внутрішнього та зовнішнього контролю;
- використовувати прогресивні методи управління, застосовувати принципи соціальної відповідальності в межах загальної системи корпоративного управління для більш ефективного регулювання трудових відносин, надавати необхідні для цього ресурси;
- формувати позитивний імідж, орієнтований на пріоритет забезпечення гідної праці, збереження життя і здоров'я найманих працівників;

– забезпечити відкритість та доступність інформації в сфері соціальної відповідальності шляхом адекватного обміну інформацією та діалогу з усіма зацікавленими сторонами;

– забезпечити інформаційну відкритість та прозорість, налагодити активний прямий та зворотній зв'язок з усіма стейкхолдерами.

**Екологічна відповідальність.** Екологічна компонента корпоративної соціальної відповідальності тісно пов'язана з етичними нормами бізнес-спільноти, які доповнюють систему природоохоронних норм і вимог, встановлених у законодавстві, стандартах та ін. Вона являє собою усвідомлену і мотивовану участь бізнесу у різноманітних заходах, спрямованих на попередження та мінімізацію негативних впливів на навколишнє середовище, раціональне природокористування, економію сировинних і енергетичних ресурсів у процесі господарської діяльності, залучення відходів в господарський оборот, попередження аварійних та надзвичайних ситуацій, підтримку заходів з охорони здоров'я, збереження культурно-історичної спадщини, біорізноманіття та природних територій особливої охорони, збереження зникаючих біологічних видів тощо.

Розглядаючи діяльність аграрних компаній в аспекті екологічної компоненти корпоративної соціальної відповідальності, необхідно зазначити, що всі компанії, які займаються вирішенням екологічних проблем, можна умовно розділити на дві групи:

– компанії, які при вирішенні екологічних проблем отримують реальну економічну вигоду, наприклад, впроваджуючи ресурсозберігаючі технології і тим самим знижуючи собівартість продукції;

– компанії, які займаються вирішенням екологічних проблем задля створення позитивного іміджу, вважаючи, що основна мета їхньої діяльності – отримання прибутку.

Для подолання екологічних проблем соціально та екологічно відповідальні аграрні компанії використовують такі інструменти:

– оцінювання впливу на навколишнє середовище при розробці стратегій і планів економічного розвитку;

– екологічний аудит, що дозволяє на ранньому етапі виявляти природоохоронні порушення;

– екологічне страхування, яке передбачає відшкодування шкоди навколишньому середовищу;

– сертифікацію на відповідність екологічним стандартам;

– впровадження концепції технологічного нормування на основі найкращих доступних технологій;

– соціальну звітність, що містить екологічний компонент

Наразі спостерігається збільшення частки аграрних компаній, які впроваджують програми з охорони довкілля. Серед найпоширеніших практик екологічної відповідальності – впровадження енергозберігаючих технологій та програми сортування й утилізації відходів (рис. 8).



Рис. 8. Напрями здійснення аграрними компаніями екологічно відповідальних заходів  
Джерело: складено за [8]

У порівнянні з минулими роками зростає частка компаній, які впроваджують енергозберігаючі технології та зменшують викиди в навколишнє середовище (у 2010 р. тільки 8,5% компаній практикували

таке). Це пов'язано зі зростанням цін на електроенергію/газ та поширенням ідей і практик енергозбереження [8].

Майже половина компаній (44%) готові вкласти кошти для усунення (подолання) небажаного впливу на навколишнє середовище від продукту

або виробничого процесу, який поки що не враховано в чинному екологічному законодавстві. Переважно це компанії, діяльність яких належить до шкідливого виробництва. Кожна п'ята компанія (21%) не буде вкладати кошти. Майже третина компаній (29%) ще не визначилась [8]. Екологічно-активною є ПрАТ «Агрофорт» – сучасне сільськогосподарське підприємство, що входить до складу одного з найбільших аграрних холдингів України – компанії «Миронівський хлібопродукт». Основні напрями діяльності підприємства – рослинництво: вирощування зернових та технічних культур, а також молочне та м'ясне скотарство.

ПрАТ «Агрофорт» вже на перший рік поспіль бере участь у боротьбі зі стихійними смітниками на територіях громад, де реалізує свою виробничу діяльність. Працівники ПрАТ «Агрофорт» за підтримки керівництва розробили власний освітньо-екологічний проект «Життя без сміття». Основними напрямами дій в рамках проекту є:

1. Мінімізація негативного впливу на навколишнє середовище:

- налагоджено систему збору та передачі на утилізацію макулатури, батарейок, акумуляторів, люмінесцентних ламп тощо;

- запроваджено роздільне збирання сміття шляхом сортування паперу, пластику, скла та побутових відходів (урни з роздільного збирання розміщені на всіх об'єктах компанії);

- досягнуто економії електроенергії, води, паперу та інших ресурсів за рахунок впровадження принципів «зеленого офісу»;

- запроваджено електронний документообіг, що дало змогу скоротити витрати на закупівлю паперу.

2. Залучення співробітників:

- для співробітників підприємства були проведені тренінги на тему «Життя без сміття» та «Збереження природних ресурсів». Після проведення акції «Екотиждень» працівники офісу підприємства висловили своє бажання прийняти участь у просвітницькій роботі з питань відповідального ставлення до відходів серед учнів шкіл, де працює ПрАТ «Агрофорт»;

- протягом реалізації проекту співробітникам підприємства вдалося зібрати більше тонни макулатури та майже півтонни одягу, який було передано малозабезпеченим сім'ям по всій Україні;

- було виготовлено та роздано більше 80 еко-сумок, що значно скоротило використання пластикових пакетів.

3. Впровадження засад сталого розвитку через екологічну освіту населення, особливо школярів:

- із залученням провідних педагогів міст та районів, де працює підприємство, волонтерам ПрАТ «Агрофорт» вдалося реалізувати просвітницькі проекти для дітей та дорослих про існування та переваги життя без сміття, про певні правила сортування відходів та про раціональне використання природних ресурсів;

- діти активно долучалися до екологічних ініціатив, за що отримували корисні подарунки;

- підприємство надавало фінансову підтримку для розвитку екологічної освіти в школах.

Після проведення аналізу існуючого впливу підприємства на навколишнє середовище було проведено інвентаризацію відходів та впроваджено стандарти екологічного менеджменту, а також встановлено контейнери для роздільного збирання сміття та запроваджено принципи «зеленого офісу» [9].

Екологічна компонента корпоративної соціальної відповідальності впроваджується аграрними компаніями недостатньо активно, заходи екологізації виробництва здійснюються несистемно та в недостатніх для подолання негативного впливу на довкілля масштабах. Відсутність у найбільших аграрних компаній нефінансової звітності не дозволяє прослідкувати послідовність та оцінити ефективність здійснених заходів.

Така ситуація потребує застосування системного підходу до вдосконалення екологічної корпоративної соціальної відповідальності, зокрема, за рахунок впровадження принципів сталого розвитку у виробничо-господарську діяльність аграрних компаній, в тому числі:

- впровадження нових енергоефективних, ресурсо- та матеріалозберігаючих технологій, які дозволяють зменшити виснаження природних ресурсів та скоротити обсяги відходів виробництва, впровадження загальновизнаних екологічних стандартів та дотримання вимог екологічного законодавства, обов'язкове їх врахування у процесі прийняття управлінських рішень;

- розробка корпоративної стратегії поводження з відходами, перш за все, за рахунок їх повторного використання та переробки, безпечної утилізації;

- проведення маркетингових досліджень з метою оцінювання можливостей випуску екологічно чистої продукції;

- регулярне проведення екологічного аудиту та впровадження системи моніторингу впливу компаній на навколишнє природне середовище з метою мінімізації негативних екстерналій та фінансових наслідків від них.

**Відносини зі споживачами.** Споживачі сільськогосподарської продукції є важливими стейкхолдерами, які формують та змінюють вимоги аграрного бізнесу щодо їх запитів через корпоративну соціальну відповідальність, яка не буде розвиватися належним чином, якщо відсутній попит на відповідальну поведінку споживачів аграрної продукції. Позиція вітчизняних споживачів аграрної продукції більшою мірою схиляється у сторону необхідності корпоративної соціальної відповідальності у її виробників.

Формування соціально відповідальної поведінки споживачів аграрної продукції відбувається на основі визначення таких критеріїв: безпека харчування, смакові та якісні властивості, екологізація виробництва, цінова політика тощо. На соціально відповідальну поведінку споживачів аграрної продукції вагомий вплив мають індикатори рівня життя, серед яких: відношення заробітної плати до

прожиткового мінімуму, частка заробітної плати у структурі доходів населення, рівень пенсійних видатків, дефіцит (профіцит) Пенсійного фонду України тощо.

Більшість аграрних компаній у напрямі відносин зі споживачами здійснюють програми/заходи щодо підтримки якості продукту компанії та надають правдиву інформацію споживачам (рис. 9).



Рис. 9. Напрями здійснення аграрними компаніями заходів щодо підвищення своєї відповідальності перед споживачами

Джерело: складено за [8]

Майже третина компаній (33%) впроваджують тренінги для персоналу з питань обслуговування споживачів, а кожна п'ята компанія – має розроблену систему управління скаргами та «гарячу лінію» (контакт-центр) для споживачів [8]. Варто наголосити, що за останні роки ці пріоритетні напрями в роботі зі споживачами не змінилися.

**Розвиток регіонів.** Одним із ключових стейкхолдерів бізнесу є місцеві громади, з якими аграрні компанії створюють продуктивні та партнерські відносини.

Аграрна компанія «Астарта-Київ» – вертикально-інтегрований агропромисловий холдинг, що працює у сфері цукрового та сільськогосподарського виробництва. Компанія є лідером у виробництві цукру, молока, соєвого шроту та біогазу в Україні. Агропромхолдинг веде свій бізнес у 8 областях та 365 населених пунктах України. В компанії працює більше 9 тис. осіб.

Освітній проект «Підйом!» був створений у партнерстві «Астарта-Київ», Української Академії Лідерства та Благодійного фонду «Повір у себе». Мета проекту: активізувати сільську молодь до ініціативної участі в житті власних громад шляхом виховання лідерських навичок, проектного мислення та досвіду впливу на оточуючий світ через реалізацію власних проєктів.

До участі у проєкті упродовж 2018-2019 рр. було відібрано 320 молодих людей з активною громадською позицією віком від 14 до 20 років. Географія проєкту склала 8 областей України, а саме: Хмельницька, Вінницька, Харківська, Полтавська,

Черкаська, Тернопільська, Чернігівська, Житомирська.

За концепцією реалізація програми проєкту здійснювалася в три етапи:

Перший етап – триденна освітня сесія практичного лідерства та проектного мислення, під час якої молодь створювала власні проєкти. У 2018 р. навчання проходило на базі осередків Української Академії Лідерства у містах Київ, Полтава, Харків, Львів, а у 2019 р. було організовано центральний триденний інтенсив в Полтавській області для всіх учасників. Для забезпечення якості та унікальності проєкту застосовували унікальну методологію: освітня сесія проходила за принципом «рівний-рівному», тобто молодь навчали практично їхні однолітки – студенти та ментори Української Академії Лідерства. Таке навчання мало позитивний ефект та фактично змінило уявлення дітей-учасників про освіту взагалі. Окрім цього, молодь застосувала отримані знання на практиці, реалізуючи власні розроблені ідеї. Другий етап – реалізація відібраних проєктів в селах. Найкращі проєкти були профінансовані агропромхолдингом «Астарта-Київ». Третій етап – аналіз результатів проєктів, обговорення ефективності роботи з сільською молоддю в освітньо-проектному форматі, а також підбиття підсумків та презентація реалізованих проєктів на міжнародному форумі. Інвестиції «Астарта-Київ» в проєкт «Підйом!» склали понад 1,1 млн. грн.: реалізація програми, залучення фахових тренерів, а також потужна матеріально-технічна база.

«Підйом!» – приклад проекту, що об'єднав соціально-відповідальний бізнес, громадськість і місцеву владу задля розвитку територій та залучення молоді до життя громади.

Ключові результати проекту: проведено навчання для 320 молодих людей з лідерства та проектного менеджменту; розроблено понад 65 проектів для розвитку територій; реалізовано 29 найкращих ідей [2].

Проект «Підйом!» став поштовхом до партнерства державних та громадських організацій, а також бізнесу, щоб дати можливість молоді «підняти» громади в своїх селах для створення кращих, комфортніших умов у різних сферах життя: навчання, сфері послуг, дозвіллі тощо. Завдяки проекту молоді люди отримали навички з бізнес-планування, проектного менеджменту, комунікацій та лідерства. На прикладі власних проектів вони створили сталі ініціативи, що змінюють села. До реалізації проекту приєдналася місцева влада (виділяли додаткові кошти для розширення проектів) та дорослі мешканці громад (приєднувались до впорядкування територій тощо). Таким чином, партнерський проект сприяв створенню й інших партнерств: молоді з громадою та місцевою владою.

**Стимули впровадження корпоративної соціальної відповідальності.** Для більшості аграрних компаній (62,5%) введення пільгового оподаткування стало б стимулом впровадження корпоративної соціальної відповідальності. Для більш ніж третини аграрних компаній (38%) таким стимулом стало б зменшення адміністративного тиску місцевих органів влади, для кожної четвертої компанії – пропозиції місцевої влади щодо програм соціального розвитку регіону та вимоги держави щодо звітності з соціальної відповідальності [8]. Велике значення для аграрних компаній мають і публічне визнання, підвищення рівня довіри та лояльності споживачів і громади (рис. 10).

Стимулювати аграрні компанії впроваджувати корпоративну соціальну відповідальність можуть і позитивні приклади впровадження корпоративної соціальної відповідальності у світі, висвітлення практик корпоративної соціальної відповідальності у ЗМІ, наявність банку соціальних програм або банку ідей для проектів у регіоні. Для кожної дев'ятої компанії стимулом впровадження корпоративної соціальної відповідальності могли б стати більш тісні стосунки з неприбутковими організаціями.

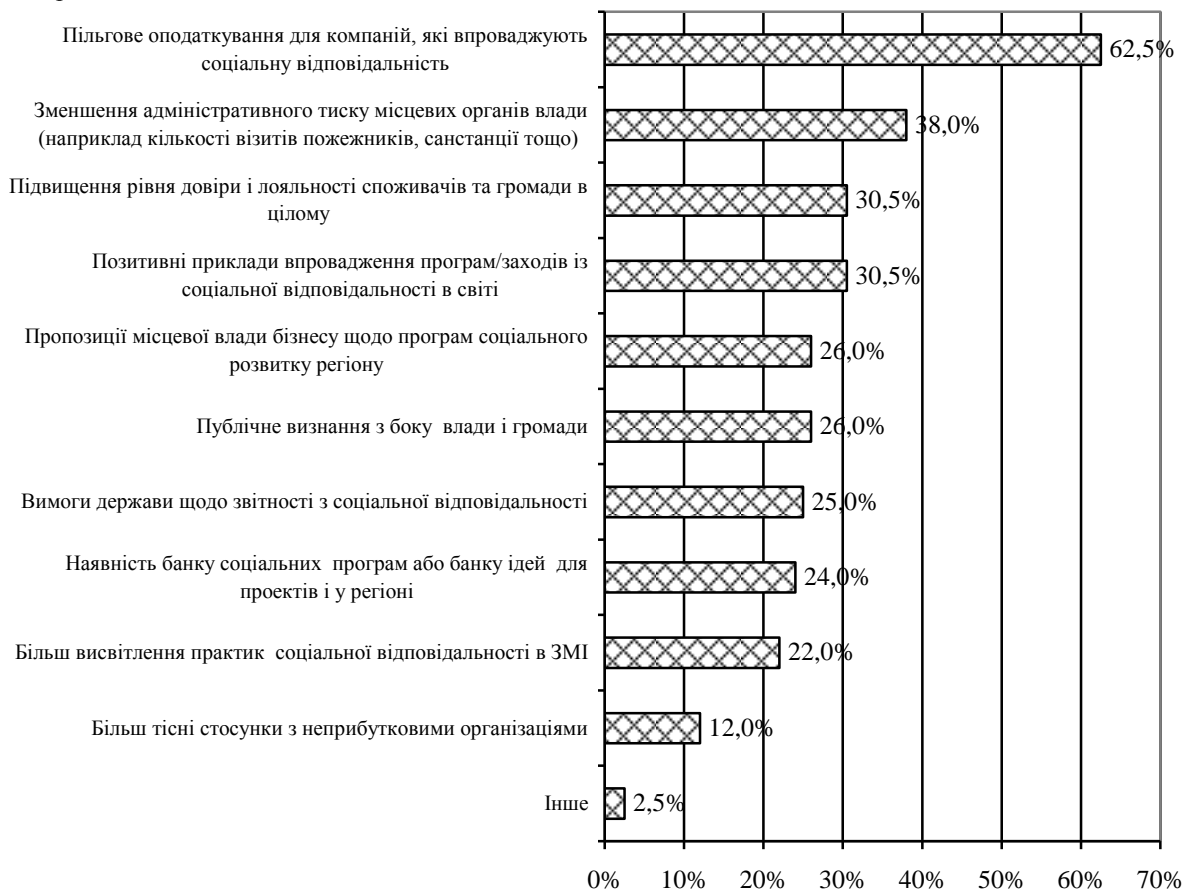


Рис. 10. Стимули для впровадження аграрними компаніями корпоративної соціальної відповідальності  
Джерело: складено за [8]

Бізнес чекає підтримки і «поштовху» від держави у впровадженні корпоративної соціальної відповідальності. значну роль можуть відіграти висвітлення

позитивних прикладів впровадження корпоративної соціальної відповідальності, наявність банку соціальних програм або банку ідей для проектів у регіоні.



**Висновки.** До основних позитивних напрямів змін при застосуванні корпоративної соціальної відповідальності аграрних компаній варто віднести: зменшення використання енергії (енергоефективність); зменшення кількості викидів у навколишнє середовище; збільшення фінансування наукових заходів, розробок; збільшення кількості нефінансового звітування; підвищення рівня результативності (прибутковості) тощо.

Основними перешкодами впровадження програм/заходів з корпоративної соціальної відповідальності є: нестабільна політична ситуація в країні, недосконалість нормативно-правової бази, яка б сприяла цій діяльності, податковий тиск та брак коштів. Для значної частки аграрних компаній більшої ваги набувають такі чинники, як: недостатність інформації про корпоративну соціальну відповідальність, позитивних прикладів впровадження соціальної відповідальності та організацій, які б змогли надати допомогу в розробці та реалізації стратегії (політики) корпоративної соціальної відповідальності. Це свідчить про те, що потенційна готовність аграрних компаній до впровадження КСВ-програм/заходів є, потрібна тільки зовнішня допомога в наданні інформації і знань.

Головними стимулами аграрних компаній для впровадження корпоративної соціальної відповідальності стало б введення пільгового оподаткування, зменшення адміністративного тиску місцевих органів влади та надання ними пропозицій щодо програм соціального розвитку регіону. Друга група стимулів – публічне визнання, підвищення рівня довіри й лояльності споживачів і громади.

І стимулами, і перешкодами для українських аграрних компаній є зовнішні чинники. Це свідчить про те, що українські компанії не сприймають корпоративну соціальну відповідальність як політику, яка інтегрується в бізнес-стратегію компанії і є чинником конкурентної переваги на ринку. Очевидно, це зумовлено нерозумінням самої суті корпоративної соціальної відповідальності і її переваг. Проте зовнішній стимул (а саме чітко сформована стратегія держави) став би сильним поштовхом у розвитку корпоративної соціальної відповідальності для українських аграрних компаній.

Незважаючи на те, що корпоративна соціальна відповідальність в Україні розвивається вже понад 15 років, рівень розуміння сутності корпоративної соціальної відповідальності, її принципів в українському бізнесі вкрай низький. Поширеними є стереотипи щодо великих фінансових ресурсів, які потрібні для здійснення КСВ-програм/заходів. Крім того, для частини українського аграрного бізнесу недостатньо інформації та позитивних прикладів впровадження соціальної відповідальності. Тільки невелика частка аграрних компаній знає про організацію, які б змогли надати допомогу у впровадженні корпоративної соціальної відповідальності. Все це зумовлює потребу в проведенні просвітницьких програм з питань підвищення обізнаності аграрних компаній про принципи і практики впровадження соціальної відповідальності, в тому числі міжнародного досвіду. Такі ініціативи краще б

сприймали в аграрних компаніях, якби їх втілювали бізнес-асоціації, галузеві об'єднання підприємців та компанії – лідери у впровадженні корпоративної соціальної відповідальності.

Чудовим популяризатором ідей корпоративної соціальної відповідальності можуть стати неурядові організації. Вони, як одна з численних груп стейкхолдерів: зможуть не тільки поширювати знання про корпоративну соціальну відповідальність, її принципи і технології, а й бути тим зовнішнім тиском, який змусить аграрні компанії прискочити впровадження корпоративної соціальної відповідальності. Неурядові організації можуть проводити різноманітні освітні й інформаційні кампанії, спрямовані на поширення знань і технологій корпоративної соціальної відповідальності як серед компаній, так і серед інших неурядових організацій та ініціативних груп. Освітні та просвітницькі програми мають акцентувати увагу на перевагах корпоративної соціальної відповідальності для аграрних компаній, інтеграції корпоративної соціальної відповідальності в бізнес-стратегію та технологіях розробки КСВ-програм.

#### Список використаних джерел

- 10 принципів Глобального Договору. URL : <http://www.un.org.ua/ua/main/corporate-social-responsibility-andglobal-compact/the-ten-principles-of-the-global-compact>
2. Астарт-Київ. URL : <http://astartakiev.com/ua/about/>
3. Грішнова О. Соціальна відповідальність бізнесу : сутність, значення, стратегічні напрями розвитку в Україні. Україна : аспекти праці. 2010. № 7. С. 3-8.
4. Гудзинський О.Д., Судомир С.М. Соціальна відповідальність бізнесової діяльності аграрного сектора економіки. Вісник ХНАУ ім. Докучаєва : Економічні науки. 2018. № 3. С. 220-226.
5. Колот А.М. Соціальна відповідальність : теорія і практика розвитку : монографія / за наук. ред. А.М. Колота. Київ : КНЕУ, 2012. 501 с.
6. Лункіна Т.І. Основна роль і необхідність розвитку соціальної відповідальності в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Вип. 12. № 2. С. 6-10.
7. Охріменко О.О., Іванова Т.В. Соціальна відповідальність : навч. посіб. Київ : Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут», 2015. 180 с.
8. Практики КСВ в Україні 2019 / Під ред. М. Саприкіної. Київ : Центр «Розвиток КСВ», 2019. 152 с.
9. ПрАТ «Агрофорт». URL : <https://www.mhp.com.ua/ru/operations/chao-agrofort>
10. Ткаченко Н.В. Формування соціальної відповідальності бізнесу. Проблеми і перспективи економіки та управління : науковий журнал. 2018. № 3 (15). С. 49-54.
11. ТОП-7 агрохолдингів-роботодавців України 2019. URL : <https://latifundist.com/rating/top-7-agroholdingov-rabotodatelej-ukrainy-2019>

12. Центр Розвитку корпоративної соціальної відповідальності. URL : <http://csr-ukraine.org>.
13. Чирва О.Г. Соціальна відповідальність вітчизняного агробізнесу : маркетинговий аспект. Науковий журнал «Економічні горизонти». 2018. № 4(6). С 96–100.
14. Шибанін В.С., Шибаніна О.В., Червен І.І. Значення інституцій у забезпеченні ефективного розвитку АПК. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2011. Вип. № 3 (60). С. 3-9.
15. Friedman M. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. The New York Times Magazine, 1970. September. URL : <http://www.umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>
16. Syngenta. URL : <https://www.syngenta.ua/>

**Зайнулліна М.Р.,**

*кандидат економічних наук, Центр перспективних економічних досліджень Академії Наук Республіки Татарстан, Казань, Росія*

**Иштирякова Л.Х.,**

*старший науковий співробітник, Центр перспективних економічних досліджень Академії Наук Республіки Татарстан, Казань, Росія*

## ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЯМИ В УСЛОВИЯХ ПОСТИНДУСТРИАЛЬНОГО ОБЩЕСТВА И ЦИФРОВИЗАЦИИ

**Zainullina M.R.,**

*PhD in Economics, Center for Advanced Economic Research, Academy of Sciences of the Republic of Tatarstan, Kazan, Russia*

**Ishthyryakova L.Kh.,**

*Senior Research Fellow, Center for Advanced Economic Research, Academy of Sciences of the Republic of Tatarstan, Kazan, Russia*

## PROBLEMS OF COMPANY MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF POST-INDUSTRIAL SOCIETY AND DIGITALIZATION

### **Аннотация:**

*Наблюдаемые в современном обществе процессы цифровизации ведут к трансформации традиционных форм взаимодействия во всех сферах деятельности, прежде всего за счет широкого проникновения информационных технологий и повышения значимости информации. Данные изменения выдвигают новые требования к предприятиям, индикаторам их конкурентоспособности, менеджменту, в свете чего особую актуальность приобретают вопросы управления предприятиями промышленного комплекса, рассмотренные в данной статье.*

### **Abstract:**

*The processes of digitalization observed in modern society lead to the transformation of traditional forms of interaction in all spheres of activity, primarily due to the widespread penetration of information technologies and an increase in the importance of information. These changes put forward new requirements for enterprises, indicators of their competitiveness, management, in light of which the issues of management of enterprises in the industrial complex, considered in this article, become especially relevant.*

**Key words:** *post-industrial society, company management, management, automation, digital economy.*

**Ключевые слова:** *постиндустриальное общество, управление компаниями, менеджмент, автоматизация, цифровая экономика.*

В связи с цифровой трансформации экономики предприятиям важно сформировать основные направления стратегического развития компании с учетом набирающей обороты цифровизации экономики; определить области, демонстрирующие тревожные тенденции, а также спрогнозировать потенциальные проблемы при автоматизации процессов; проводить регулярный мониторинг и анализ индикаторов, определенных в качестве ключевых; разработать решения и мероприятия в области повышения конкурентоспособности предприятия с учетом различных сценариев социально-экономического развития.

Своевременное переориентирование кадровых ресурсов под возникающие требования бизнес

среды, а также оптимизация существующих на промышленном предприятии бизнес-процессов на основе более широкого внедрения информационных технологий в систему мониторинга и управления процессами на предприятии являются одними из ключевых стратегических моментов в обеспечении устойчивого и стабильного развития компании. Данные моменты нашли отражение в основе Национального проекта "Цифровая экономика в Российской Федерации", где выделены основные проблемы, требующие решения со стороны общества, государства, бизнес среды. Основными из них являются:

- несоответствие существующей нормативно-правовой среды современному этапу технологиче-