МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

БАБИЧ Богдан Миколайович

Формування стратегії сталого розвитку агропромислового холдингу на принципах корпоративної соціальної відповідальності . / Formation of a sustainable development strategy for an agro-industrial holding based on the principles of corporate social responsib

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕНз-41
Б. М. Бабич
_____

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, І. О. Демків
_____

Кваліфікаційну роботу допущено до захисту:

"___" _____ 20___ р.

Завідувач кафедри
_____ **Р. Р. Августин**

ТЕРНОПІЛЬ - 2026

ЗМІСТ

Вступ 4

Розділ 1. Теоретичні основи стратегічного управління сталим розвитком підприємства 6

1.1. Концептуальні засади формування стратегії сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності 6

Розділ 2. Аналіз системи стратегічного управління та соціальної відповідальності агрохолдингів 15

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємств 15

2.2. Оцінювання поточної стратегії розвитку та соціальних ініціатив компаній 19

Розділ 3. Стратегічні вектори оптимізації сталого розвитку та антикризового управління агрохолдингів 27

3.1. Стратегічні рекомендації щодо підвищення ефективності КСВ-діяльності підприємства в умовах глобальних викликів 27

Висновки 35

Список використаних джерел 37

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний етап глобального економічного розвитку характеризується тектонічними змінами в парадигмі управління корпоративним сектором. Концепція сталого розвитку, яка тривалий час сприймалася як суто етична або декларативна, сьогодні інтегрується в ядро стратегічного менеджменту як безальтернативний інструмент виживання бізнесу. В умовах кліматичної кризи, вичерпності природних ресурсів та зростаючої соціальної нерівності, корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) стає ключовим фактором конкурентоспроможності, особливо для аграрних підприємств, діяльність яких безпосередньо залежить від стану екосистем.

Для України агропромисловий комплекс є фундаментом експортного потенціалу та продовольчої безпеки. Проте повномасштабна військова агресія РФ радикально змінила пріоритети сталого розвитку. Питання декарбонізації та екології тепер нерозривно пов’язані з гуманітарними викликами, підтримкою громад, збереженням людського капіталу та відбудовою зруйнованої інфраструктури.

Наведені вище міркування обумовили вибір теми дипломної роботи, визначили мету і завдання, які потребують вирішення, окреслили основні напрями дослідження і підтверджують її актуальність.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є поглиблення теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо діяльності агропромислових холдингів на принципах корпоративної соціальної відповідальності:

1) дослідити концептуальні засади формування стратегії сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності;

2) здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства;

3) оцінити поточну стратегію розвитку та соціальних ініціатив компанії;

4) розробити стратегічні рекомендації щодо підвищення ефективності КСВ-діяльності підприємства в умовах глобальних викликів.

Об'єктом дослідження є система стратегічного управління великим агропромисловим об'єднанням.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та прикладних засад формування стратегії сталого розвитку на принципах корпоративної соціальної відповідальності.

Апробація результатів дослідження. Результати роботи були апробовані на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема: *5th International Multidisciplinary Conference for Young Researchers «MCYR 2024»* (Praga, Czechia, October 3-4, 2024); *VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю* «*Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів*» (Тернопіль, Україна, 15 травня 2025); *6th International Multidisciplinary Conference for Young Researchers «MCYR 2025»* (Czechia, October 9-10, 2025).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел з 29 найменувань, містить 9 таблиць та 16 рисунків. Загальний обсяг роботи складає 39 сторінок.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Концептуальні засади формування стратегії сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності

Генезис концепції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у науковому дискурсі пройшов складний шлях трансформації: від поодиноких актів філантропії до визнання її стратегічним імперативом сучасного бізнесу. Фундаментальні праці Говарда Боуена, зокрема його робота «Соціальна відповідальність бізнесмена» (1953), заклали першооснову розуміння бізнесу як суб'єкта, що несе моральні та етичні зобов'язання перед суспільством, що виходять за межі отримання чистого прибутку. Боуен стверджував, що великі корпорації є центрами сили та прийняття рішень, а отже, їхні дії мають бути співзвучними з цілями та цінностями суспільства [17].

Проте справжня методологічна трансформація відбулася у 1970-х та 1990-х роках. Ключовим етапом стало формування чотирирівневої моделі Арчі Керролла, яка візуалізується у формі піраміди. Згідно з цією моделлю, КСВ включає:

1. Економічну відповідальність (бути прибутковим – фундамент);
2. Правову відповідальність (дотримуватися закону);
3. Етичну відповідальність (робити те, що є правильним і справедливим);
4. Філантропічну відповідальність (бути хорошим корпоративним громадянином).

На рисунку 1.1 представлена авторська адаптація піраміди А. Керролла до специфіки функціонування агропромислового холдингу. На відміну від класичної моделі, де філантропія вважається добровільною справою, у великому агробізнесі вона трансформується у стратегічну необхідність.

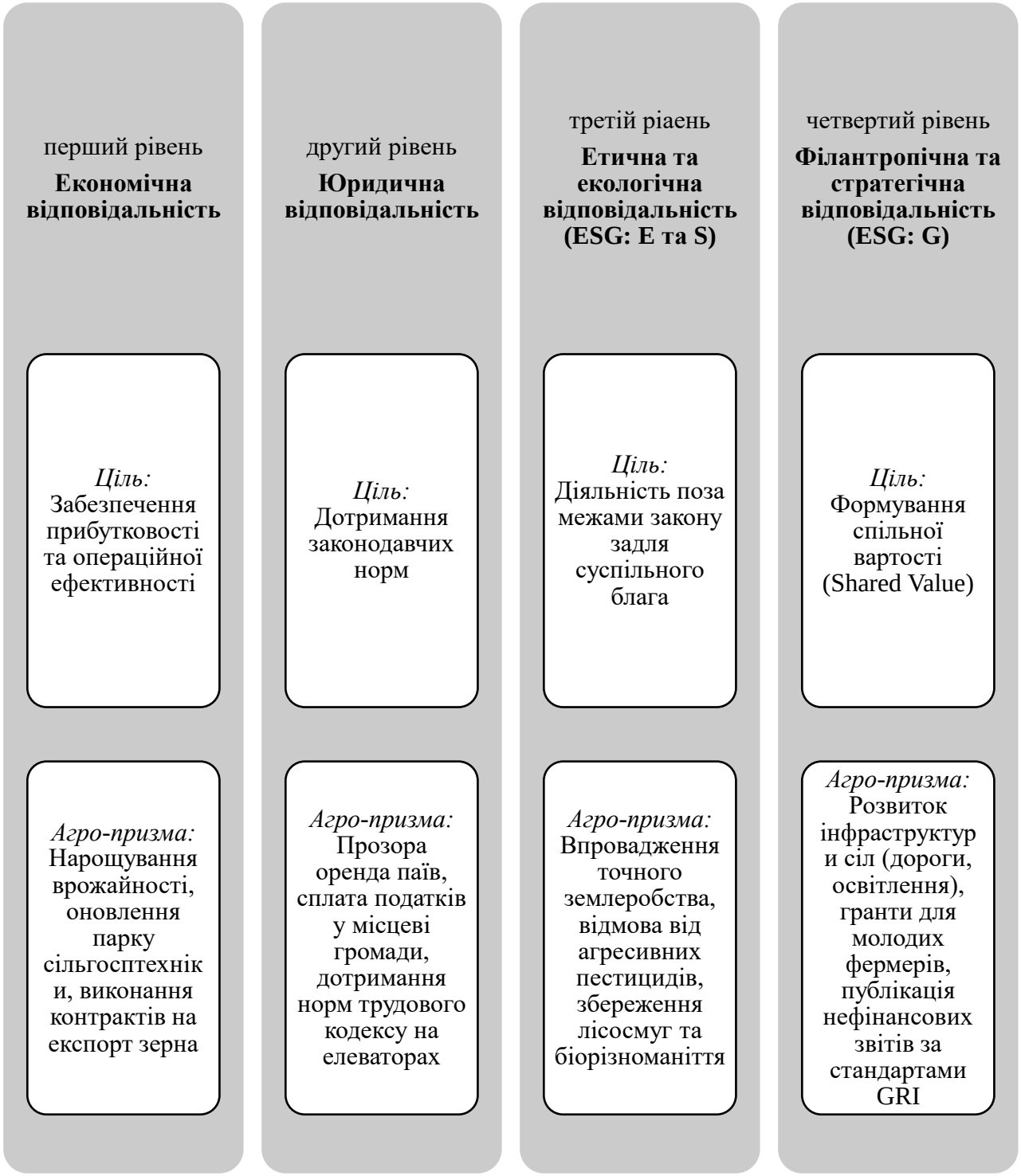


Рис. 1.1. Ієрархія відповідальності агрохолдингу: трансформація від економічних цілей до ESG-стандартів

Джерело: розроблено автором

Базовий рівень (економічна відповідальність) в агросекторі є критичним, оскільки висока капіталомісткість виробництва вимагає постійного генерування прибутку для покриття ризиків (кліматичних, цінових). Проте,

піднімаючись на вищі рівні, ми спостерігаємо трансформацію цілей. Якщо на другому рівні (юридична відповідальність) підприємство лише формально виконує вимоги закону, то на етичному та екологічному рівнях з'являються компоненти ESG.

Трансформація проявляється у перейманні принципів сталого землекористування: економічна ціль «максимальний врожай» на етичному рівні трансформується у ціль «збереження родючості ґрунту для наступних поколінь» [25]. Таким чином, вершина піраміди – філантропічна відповідальність – в агрохолдингах стає інструментом управління «соціальною ліцензією на діяльність» [10], де підтримка громад є гарантією лояльності власників паїв та стабільності земельного банку.

Сьогодні ця класична модель суттєво доповнюється концепцією «триєдиного підсумку» (Triple Bottom Line – TBL), запропонованою Джоном Елкінгтоном. Вона переносить акцент з суто фінансових показників на гармонійне поєднання трьох складових: People, Planet, Profit (люди, планета, прибуток) [18, с. 45]. Це означає, що стратегічний успіх агропромислового підприємства не може вважатися повним, якщо високі врожаї досягаються шляхом виснаження ґрунтів або експлуатації дешевої праці без належних соціальних гарантій [16].

Розглядаючи інституційні аспекти, неможливо оминути міжнародний стандарт ISO 26000:2010 [20]. Він не є сертифікаційним, але надає унікальні настанови щодо інтеграції соціальної відповідальності в управлінські процеси. Згідно з положеннями стандарту, КСВ вимагає від підприємства не лише публічних декларацій, а й реальної перебудови внутрішньої структури: створення дієвих комітетів з етики при Радах директорів, впровадження внутрішніх кодексів поведінки та, що найважливіше, систем постійного моніторингу соціального та екологічного впливу.

Сучасні вітчизняні вчені, зокрема О. А. Грішнова [4], О.Л. Коломієць [7, 23], А. М. Колот [8], С. М. Пасько [11] адаптують ці глобальні ідеї до українських реалій [4, 8]. Вони наголошують, що в умовах перехідної

економіки КСВ стає основою соціально-трудового розвитку. Для України сталий розвиток підприємства – це здатність менеджменту балансувати між виживанням у короткостроковій перспективі та збереженням ресурсів для майбутнього.

Слід зауважити, що західні підходи (ISO, Єврокомісія) більше акцентують на екології та звітності, тоді як українська наукова школа (О. А. Грішнова, О.Л. Коломієць, А. М. Колот, С. М. Пасько) звертає особливу увагу на соціально-трудовий аспект та розвиток людського капіталу, що критично важливо для агрохолдингів, які працюють у селах (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Компаративний аналіз дефініцій поняття «Корпоративна соціальна відповідальність»

Автор / Організація	Визначення (сутність поняття)	Ключовий акцент (домінанта)
Говард Боуен	Обов'язок бізнесменів проводити таку політику, приймати такі рішення або слідувати таким напрямам діяльності, які є бажаними з точки зору цілей і цінностей суспільства.	**Суспільні цінності** та моральний обов'язок керівника.
Арчі Керролл	Багаторівнева відповідальність бізнесу, що включає одночасне виконання економічних, правових, етичних та філантропічних очікувань суспільства.	**Комплексність:** ієрархія обов'язків від прибутку до благодійності.
Міжнародний стандарт ISO 26000	Відповідальність організації за вплив її рішень та діяльності на суспільство і навколишнє середовище через прозору та етичну поведінку.	**Вплив та прозорість:** мінімізація негативних наслідків діяльності.
Європейська Комісія	Концепція, згідно з якою компанії інтегрують соціальні та екологічні турботи у свою бізнес-діяльність та взаємодію зі стейкхолдерами на добровільній основі.	**Добровільність** та інтеграція у бізнес-процеси.
Анатолій Колот	Сучасна філософія поведінки та концепція діяльності бізнес-спільноти, спрямована на задоволення потреб як власників, так і найманих працівників та громад.	**Соціально-трудові відносини** та баланс інтересів.
Олена Грішнова	Форма суспільного договору, що передбачає добровільне взяття бізнесом додаткових зобов'язань перед суспільством задля підвищення якості життя людей.	**Якість життя** та стратегічна взаємодія з державою.

Джерело: розроблено автором

Під КСВ агропромислового холдингу ми розуміємо стратегічну систему управління, що базується на відтворенні родючості земельних ресурсів, забезпеченні добробуту сільських громад та прозорій взаємодії з власниками паїв.

Теорія стейкхолдерів Едварда Фрімана (1984) радикально змінила підхід до стратегічного планування [19]. Вона доводить, що підприємство не є ізольованим островом; воно функціонує в центрі складної мережі взаємозв'язків. В аграрній сфері це проявляється найгостріше. Ключовими стейкхолдерами тут виступають:

- Землевласники (пайовики) – стабільність земельного банку холдингу прямо залежить від рівня довіри та соціальної підтримки селян.
- Місцеві громади – агрохолдинги часто є містоутворюючими підприємствами, відповідальними за інфраструктуру.
- Державні органи та міжнародні інвестори – останні вимагають суворого дотримання принципів ESG (Environmental, Social, Governance).

Стратегічне управління на засадах КСВ передбачає перехід до моделі «спільної вартості» (Shared Value) Майкла Портера та Марка Креймера. Суть її полягає в тому, що вирішення суспільних проблем стає джерелом конкурентної переваги. Наприклад, інвестиції в навчання фермерів-постачальників або розвиток інфраструктури зберігання продукції підвищують ефективність всього ланцюга постачання, що вигідно і громаді, і бізнесу [27, с. 15].

Механізм створення спільної вартості (Creating Shared Value – CSV) в сільській місцевості, представлений на рисунку 1.2, відображає перехід від патерну «бізнес проти суспільства» до моделі взаємовигідного партнерства. На відміну від традиційної благодійності, цей механізм фокусується на точках дотику соціального прогресу та конкурентоспроможності підприємства.

Інвестиційні потоки агрохолдингу, спрямовані на дороги, освіту та медицину, вирішують конкретні проблеми сільських громад, що водночас знижує операційні ризики самого холдингу. Наприклад, інвестиції в ремонт

сільських доріг не лише покращують життя селян, а й оптимізують логістичні витрати підприємства та зменшують знос техніки [3].

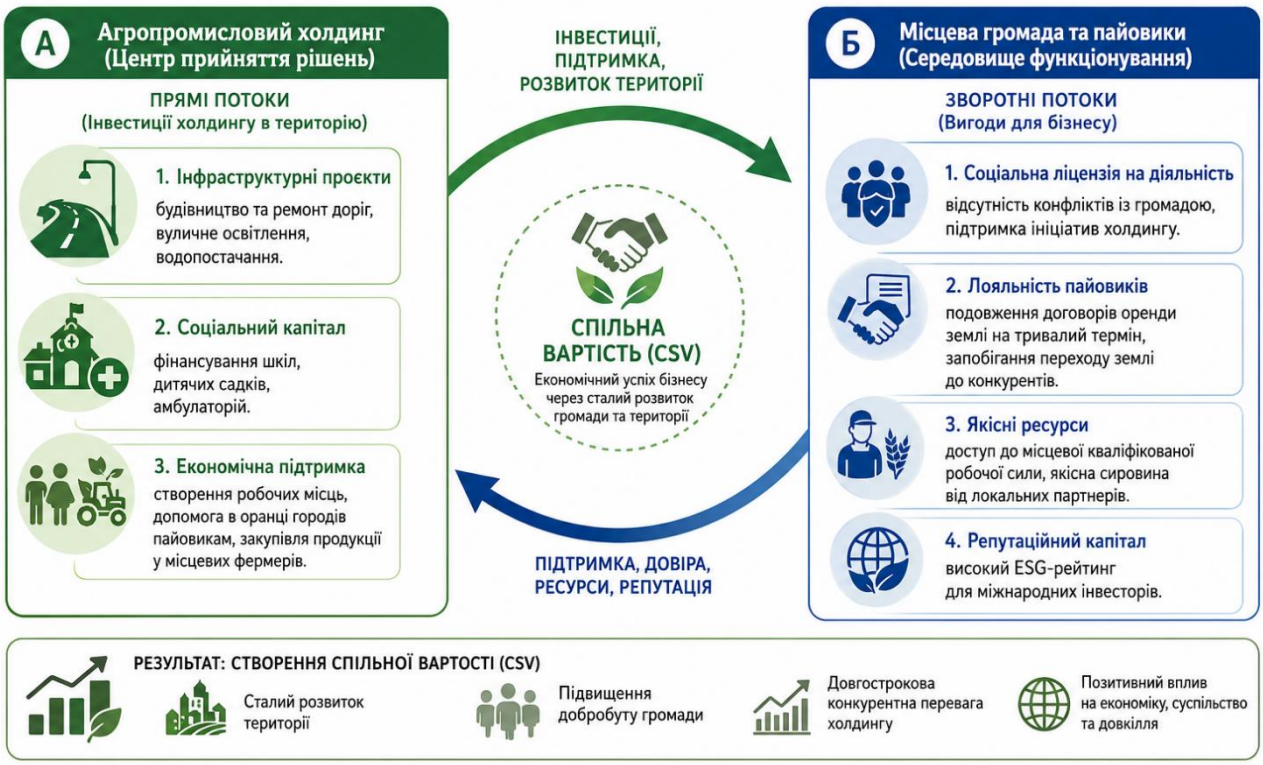


Рис. 1.2. Механізм створення спільної вартості (CSV) у взаємодії агрохолдингу та сільських громад

Джерело: розроблено автором

Примітка: рисунок згенеровано за допомогою ChatGPT

Ключовим елементом схеми є зворотний зв’язок. Лояльність пайовиків, яка виникає внаслідок підтримки громади, є критично важливою в умовах жорсткої конкуренції за земельний банк в Україні. Таким чином, створення спільної вартості стає зацикленим процесом: зміцнення громади веде до підвищення стійкості агрохолдингу, що, у свою чергу, дозволяє холдингу збільшувати обсяг інвестицій у розвиток територій. Цей синергетичний ефект і є основою стратегічного управління сталим розвитком, де соціальний вплив конвертується у довгострокову економічну стабільність.

Особливе місце у стратегії агрохолдингів посідає екологічна складова [15]. Вплив Глобального Зеленого курсу (European Green Deal) та

запровадження механізму вуглецевого коригування (CBAM) ставлять перед українськими експортерами жорсткі вимоги. Декарбонізація виробництва стає не вибором, а необхідністю для збереження доступу до ринків ЄС. У цьому контексті сталий розвиток нерозривно пов'язаний із переходом до циркулярної (замкненої) економіки [26], де відходи тваринництва стають добривами або енергією (біогаз).

Для агрохолдингів це практично виражається у впровадженні принципів регенеративного землеробства. Це система методів, що включає мінімальний обробіток ґрунту (No-till), використання покривних культур та біологізацію захисту рослин. Це дозволяє не лише отримувати стабільний прибуток, а й відновлювати родючість та біологічний потенціал ґрунтів [14, с. 112].

Інтеграція глобальних Цілей сталого розвитку (ЦСР) у стратегію агропромислового холдингу дозволяє компанії перейти від стихійної благодійності до системного впливу на суспільство та екосистему. Розглянемо кожну ціль крізь призму аграрного менеджменту:

Ціль 1. Подолання бідності. Агрохолдинги виступають найбільшими роботодавцями у сільській місцевості. Стратегічний внесок полягає у створенні офіційних робочих місць із гідною оплатою праці, що запобігає трудовій міграції та забезпечує фінансову стабільність сільських громад.

Ціль 2. Подолання голоду, розвиток сталого сільського господарства. Це профільна ціль для агробізнесу. Вона передбачає не лише нарощування валового збору зерна, а й перехід до методів виробництва, які підвищують продуктивність, одночасно допомагаючи підтримувати екосистеми та зміцнювати здатність адаптуватися до змін клімату.

Ціль 3. Міцне здоров'я і благополуччя. Для агрохолдингу це означає жорсткий контроль за використанням пестицидів та агрохімікатів, щоб запобігти їх потраплянню у ґрунтові води, а також виробництво безпечних продуктів харчування без ГМО та залишків шкідливих речовин.

Ціль 4. Якісна освіта. Реалізується через корпоративні програми навчання працівників, стипендії для студентів аграрних ВНЗ та підтримку сільських шкіл. Це формує інтелектуальний капітал компанії та регіону.

Ціль 5. Гендерна рівність. Забезпечення рівних можливостей для жінок та чоловіків у доступі до керівних посад в управлінні агрохолдингом, а також рівна оплата праці на технічних та адміністративних позиціях.

Ціль 6. Чиста вода та належні санітарні умови. Агробізнес є великим споживачем води. Сталий підхід передбачає впровадження систем крапельного зрошення, будівництво сучасних очисних споруд на цукрових та переробних заводах холдингу.

Ціль 7. Доступна та чиста енергія. Використання відходів сільського господарства (солома, лушпиння, гній) для виробництва біопалива та біогазу. Це дозволяє холдингам досягати енергонезалежності та зменшувати викиди метану.

Ціль 8. Гідна праця та економічне зростання. Впровадження міжнародних стандартів безпеки праці (наприклад, ISO 45001) та відмова від будь-яких форм примусової або дитячої праці в ланцюгах постачання.

Ціль 9. Промисловість, інновації та інфраструктура. Інвестиції в «розумні» елеватори, цифровізацію полів (AgTech) та ремонт сільських доріг, якими користується як техніка холдингу, так і місцеві жителі.

Ціль 10. Скорочення нерівності. Підтримка дрібних фермерів-орендодавців через програми лояльності, надання допомоги пайовикам у вирощуванні власної продукції (оранка, насіння).

Ціль 11. Сталий розвиток міст та громад. Участь у проектах просторового планування сільських територій, де присутній холдинг: вуличне освітлення, розвиток медицини та зон відпочинку в селах.

Ціль 12. Відповідальне споживання та виробництво. Перехід до циркулярної моделі: мінімізація відходів упаковки, переробка залишків продукції та впровадження систем екологічного маркування продуктів.

Ціль 13. Пом'якшення наслідків зміни клімату. Ключовий пріоритет – декарбонізація. Впровадження технологій Mini-till та No-till для утримання вуглецю в ґрунті, що дозволяє агрохолдингам генерувати та продавати «вуглецеві сертифікати».

Ціль 14. Збереження морських ресурсів. Для наземного агробізнесу це означає недопущення стоків добрив (азоту та фосфору) у річки, які зрештою впадають у моря, викликаючи їх «цвітіння» та загибель фауни.

Ціль 15. Захист та відновлення екосистем суші. Боротьба з деградацією ґрунтів та пустелізацією. Збереження лісосмуг, відновлення біорізноманіття на крайових лініях полів та впровадження сівозміни, що не виснажує землю.

Ціль 16. Мир, справедливість та сильні інститути. Забезпечення абсолютної прозорості в орендних відносинах, боротьба з рейдерством та корупцією, а також чесна сплата податків у місцеві бюджети (бюджетоутворююча роль холдингів).

Ціль 17. Партнерство заради сталого розвитку. Співпраця холдингу з міжнародними організаціями (ФАО, ЄБРР), державою та науковими інститутами для розробки нових стандартів екологічного землеробства.

Інтеграція ESG-факторів дозволяє компаніям знижувати фінансові ризики [2]. Сучасні інвестори використовують нефінансову звітність за стандартами GRI (Global Reporting Initiative) та SASB як лакмусовий папірець стійкості бізнесу. Для великого агробізнесу це означає необхідність прозорого розкриття даних про:

- Ефективність використання водних ресурсів;
- Індекс використання пестицидів та перехід на біопрепарати;
- Рівень безпеки праці та гендерну рівність у менеджменті;
- Прозорість структури власності та антикорупційну політику.

Таким чином, теоретичний базис стратегії сталого розвитку агрохолдингу сьогодні базується на синергії теорії стейкхолдерів, моделі спільної вартості та жорстких інституційних стандартах ESG, що в сукупності забезпечує довгострокову капіталізацію та суспільне визнання бізнесу.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ АГРОХОЛДИНГІВ

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємств

У даному підрозділі проведено порівняльний аналіз трьох лідерів українського агроринку, які мають різні бізнес-моделі, але об'єднані спільним вектором на сталий розвиток: Агропромхолдинг «Астарта-Київ», Kernel Holding S.A. та МХП (MHP SE).

Агропромхолдинг «Астарта-Київ». Компанія є флагманом українського агробізнесу, який демонструє високий рівень стійкості навіть у період повномасштабної війни. За даними фінансової звітності 2022 року, виторг холдингу склав 510 млн євро, що підтверджує ефективність обраної бізнес-моделі. Компанія обробляє близько 220 тис. га землі (табл. 2.1) та є лідером у виробництві цукру в Україні (частка ринку близько 25%) [29]. Слід зазначити, що звітність компанії за стандартами GRI є однією з найкращих в Україні, що забезпечує високий рівень довіри з боку Варшавської фондової біржі. Матриця суттєвості, представлена у звітах за 2021-2022 роки, чітко визначає пріоритети: здоров'я співробітників, енергоефективність та підтримка продовольчої безпеки.

Таблиця 2.1.

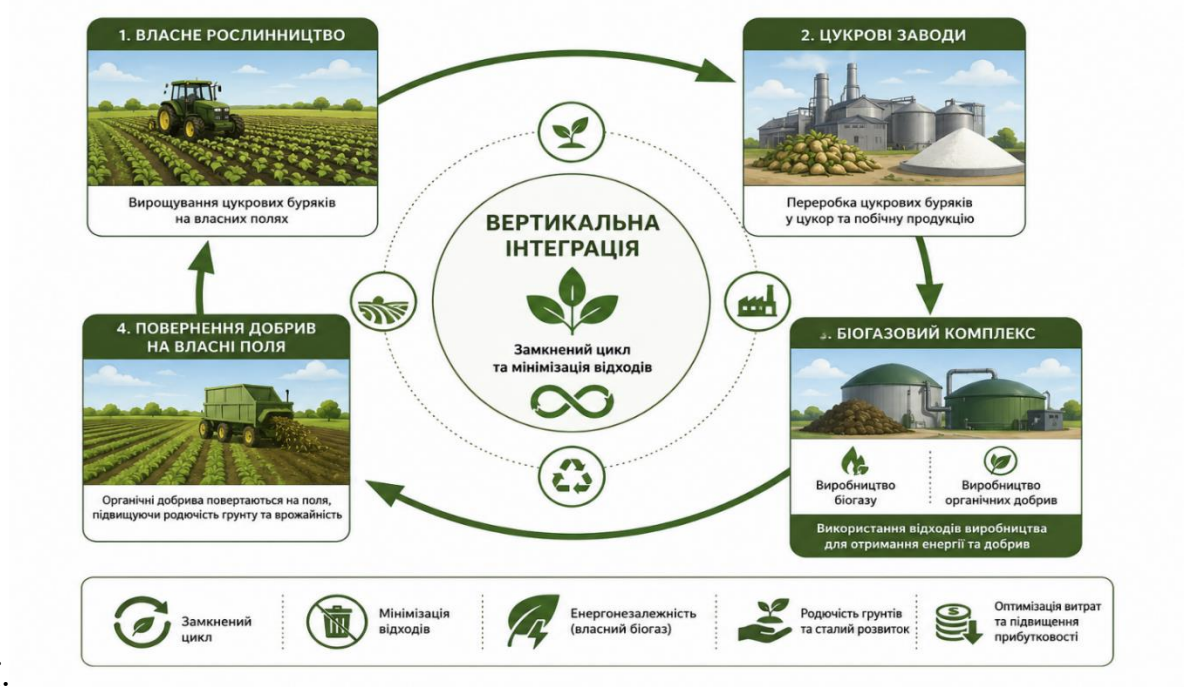
Земельний банк Агропромхолдингу «Астарта-Київ», 2022

Земельний банк	тис га	%
Усього	220	100,0
Цукровий буряк	33	15,0
Кукурудза	38	17,3
Соя	40	18,2
Озима пшениця	43	19,5
Соняшник	30	13,6
Інші	36	16,4

Джерело: складено автором за даними звітів підприємства [10-12]

Аналіз системи управління свідчить про наявність Комітету зі сталого розвитку при Раді директорів. Це дозволяє компанії інтегрувати ESG-цілі безпосередньо у річні плани. В екологічному вимірі Астарта активно впроваджує технології біоенергетики. Глобинський біоенергетичний комплекс переробляє жом у біогаз, що дозволяє заміщувати значні обсяги природного газу, знижуючи собівартість та вуглецевий слід продукції [5]. Слід зазначити, що звітність компанії за стандартами GRI є однією з найкращих в Україні, що забезпечує високий рівень довіри з боку Варшавської фондової біржі. Матриця суттєвості, представлена у звітах за 2021-2022 роки, чітко визначає пріоритети: здоров'я співробітників, енергоефективність та підтримка продовольчої безпеки.

Компанія є вертикально інтегрованим холдингом із фокусом на цукрову промисловість та рослинництво (рис. 2.1). У 2022 році компанія продемонструвала високу стійкість, незважаючи на війну і є одним із найбільших виробників цукру в Україні та значним експортером зернових та



сої.

Рис. 2.1. Бізнес-модель Агропромхолдингу «Астарта-Київ»: від поля до енергонезалежності

Джерело: розроблено автором

Kernel Holding S.A. – це Люксембурзька публічна компанія з головним офісом у Києві. Вона є найбільшим в Україні виробником та експортером соняшникової олії та провідним експортером зерна. Виторг у 2023 фінансовому році склав 3 455 млн USD, падіння на 35% порівняно з 2022 відбулось через логістичні обмеження. EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) у 2023 році зросла у 2.5 рази до 544 млн USD [21, 22].

Особливої уваги заслуговує енергетична стратегія компанії Kernel, яка базується на принципах безвідходного виробництва. Завдяки інтеграції когенераційних установок безпосередньо у виробничий цикл олійноекстракційних заводів, холдинг трансформував процес переробки насіння соняшнику у замкнену систему. Нижче представлена схема візуалізує цей процес, демонструючи перетворення побічних продуктів (лушпиння) на електричну та теплову енергію, що забезпечує енергетичну автономність підприємств та мінімізує їхній вуглецевий слід (рис. 2.2).

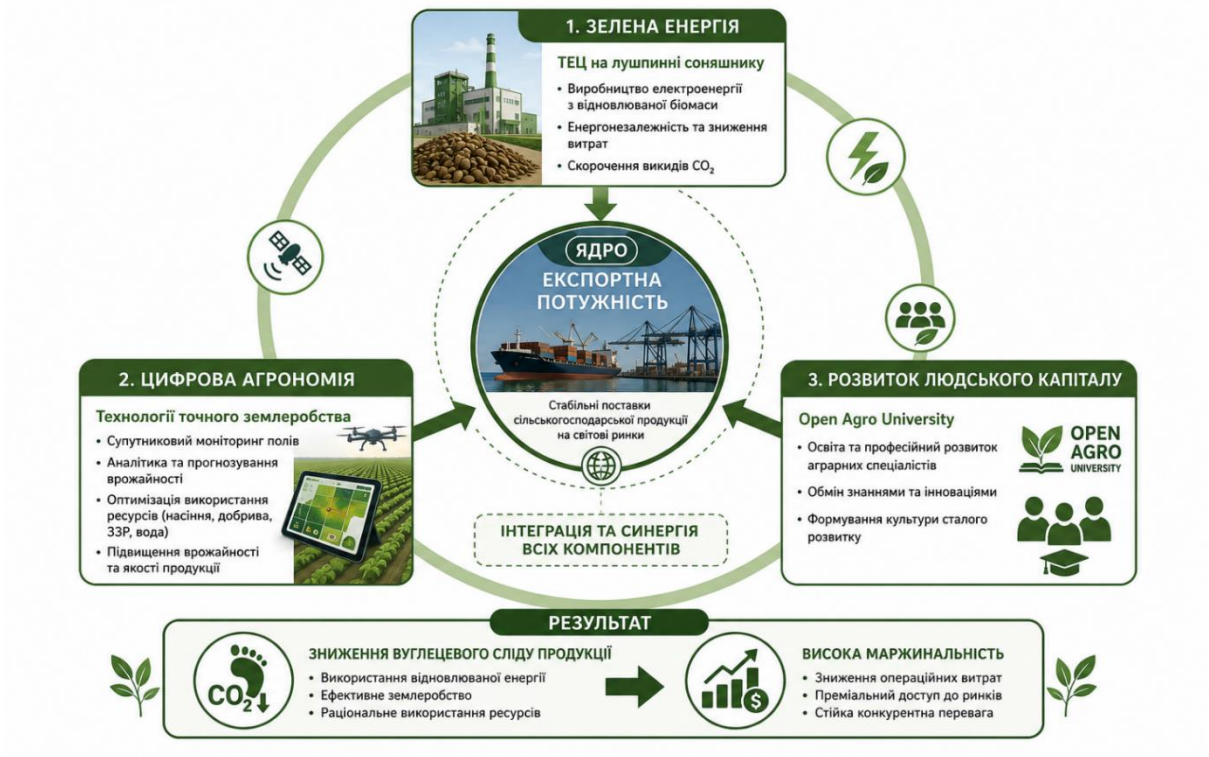


Рис. 2.2. Екосистема сталого розвитку Kernel Holding S.A.

Джерело: розроблено автором

МХП (MHP SE) є лідером на ринку курятини та значним гравцем у рослинництві: частка компанії на ринку курятини в Україні перевищує 50%. Холдинг має повний цикл виробництва м'яса птиці, займається також виробництвом комбікормів та біогазу. Останні роки МХП активно розвиває напрямок «кулінарної компанії».

Стратегічний підхід МХП до взаємодії з громадами вирізняється переходом від традиційної філантропії до створення стійкої екосистеми локального бізнесу. Компанія впровадила унікальний механізм соціального інвестування, який включає не лише фінансову підтримку через гранти, а й професійне менторство та навчання мешканців сільських територій. Рисунок 2.3 детально відображає етапи цієї моделі інкубації, яка дозволяє перетворювати ініціативи громад на працюючі мікропідприємства, що є запорукою довгострокової соціальної стабільності в регіонах присутності холдингу.

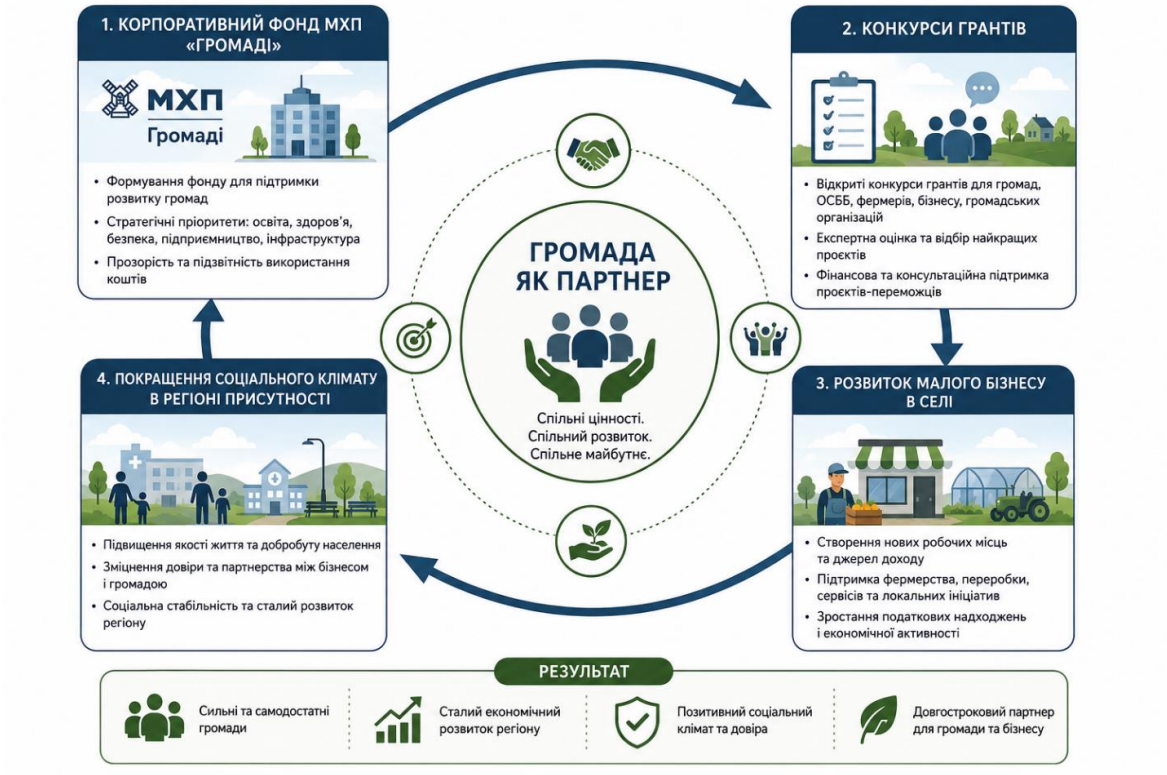


Рис. 2.3. Модель соціального впливу МХП

Джерело: розроблено автором

Узагальнення ключових фінансово-операційних показників діяльності підприємств (табл. 2.2) свідчить про значні масштаби діяльності обраних агрохолдингів та їхню системну роль у забезпеченні продовольчої безпеки. Аналіз демонструє, що попри різну спеціалізацію – від виробництва цукру до птахівництва – всі три компанії утримують критично важливий для галузі обсяг земельного банку (від 220 до 363 тис. га) та забезпечують роботою понад 45 тисяч осіб сукупно. Показники EBITDA підтверджують високу операційну ефективність бізнес-моделей, що дозволяє холдингам акумулювати ресурси для подальших інвестицій у соціальні та екологічні проєкти навіть у кризовий період

Таблиця 2.2.

Порівняльна характеристика фінансово-операційних показників (за даними звітів 2022-2023 рр.)

Показник	Астарта-Київ (2022)	Kernel (2023)	МХП (2023)
Основний продукт	Цукор, соя, зерно	Олія, зерно	Курятина, м'ясопродукти
Виторг (млн USD)	~500-600	3 455	~2 600-2 800
EBITDA (млн USD)	~150-180	544	~400-450
Земельний банк (тис. га)	~220	~363	~360
Кількість працівників	6 591	~10 000+	~28 000

Джерело: складено автором за даними звітів підприємств [6, 13, 21, 22, 29]

2.2. Оцінювання поточної стратегії розвитку та соціальних ініціатив компаній

Компанії мають як схожі напрями стратегії розвитку так і значні відмінності, що обумовлено спеціалізацією та цілями підприємств.

Агропромхолдинг «Астарта-Київ» робить ставку на регенеративне землеробство та цифровізацію (рис. 2.4).

Соціальний вимір стратегії Астарти зазнав трансформації після 24 лютого 2022 року. Проєкт «Common Help UA», ініційований разом із БФ «Повір у себе», став потужним гуманітарним хабом. Компанія використала

свої логістичні потужності для доставки допомоги понад 800 тисячам постраждалих осіб. Такий підхід демонструє перехід від класичної КСВ до «соціальної відповідальності воєнного часу».

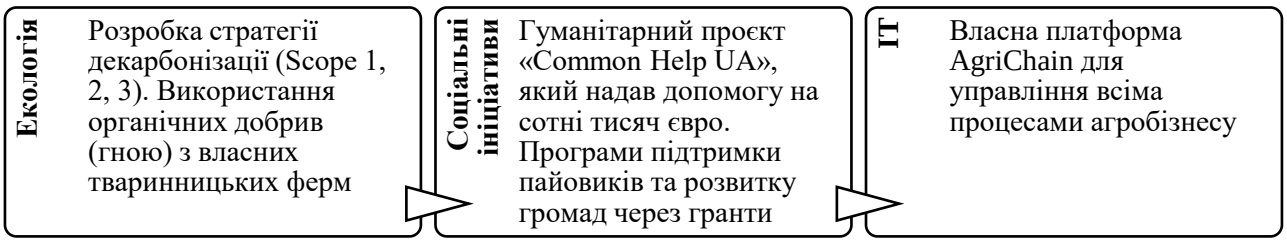


Рис. 2.4. Стратегічні вектори агропромхолдингу «Астарта-Київ»

Джерело: розроблено автором

У сфері розвитку людського капіталу компанія інвестує в навчання персоналу та безпеку праці. Навіть у кризові періоди Астарта зберігає соціальні пакети та проводить програми психологічної підтримки для працівників та їхніх сімей. Це дозволяє утримувати кваліфіковані кадри та знижувати плинність персоналу в сільській місцевості.

Цифровізація бізнес-процесів через власну платформу AgriChain дозволяє здійснювати точний моніторинг ресурсів [1]. Це не лише підвищує врожайність, а й мінімізує використання добрив, що відповідає екологічним цілям сталого розвитку. Компанія не просто використовує сторонні рішення, а створила власну IT-компанію AgriChain, яка розробила комплексну систему управління агробізнесом. Це дозволяє холдингу мати «єдине вікно» правди для всіх виробничих процесів. Модулі системи включають:

- AgriChain Land: Управління земельним банком (понад 220 тис. га). Система автоматизує облік договорів оренди, роботу з пайовиками та моніторинг цільового використання земель.
- AgriChain Farm: Управління виробництвом. Включає планування сівозміни, технологічних карт, контроль за виконанням польових робіт у реальному часі.
- AgriChain Scout: Мобільний додаток для агрономів. Дозволяє фіксувати стан посівів, наявність шкідників та хвороб за допомогою GPS-

прив’язки та фотофіксації.

- AgriChain Barn: Система управління складською логістикою та обліку залишків ТМЦ.

З роками система інтегрувалася з датчиками на техніці та супутниковим моніторингом. У 2022 році, попри війну, компанія продовжила впровадження модулів для управління елеваторами та логістикою продукції. Це дозволило мінімізувати втрати та оптимізувати витрати палива (що було критично в умовах дефіциту).

Такий високий технологічний рівень робить компанію привабливою для міжнародних інституційних інвесторів (ЄБРР, IFC). Слід зазначити, що звітність компанії за стандартами GRI є однією з найкращих в Україні, що забезпечує високий рівень довіри з боку Варшавської фондової біржі.

Агропромхолдинг є піонером у впровадженні методів, що відновлюють ґрунт, замість того, щоб просто його виснажувати. Компанія запровадила перехід до Mini-till та No-till технологій. Це дозволяє зберігати вологу в ґрунті (особливо важливо для Полтавщини та Вінниччини) та накопичувати органічний вуглець. У 2022 році компанія внесла тисячі тонн органіки, заміщуючи дорогі мінеральні добрива шляхом використання побічних продуктів тваринництва (гній) та дефекату (побічний продукт цукрового виробництва) для розкислення ґрунтів.

Фінансові результати свідчать про ефективність обраної стратегії. Навіть у надскладному 2022 році компанія продемонструвала фінансову міцність (рис. 2.5-2.6, табл. 2.3).

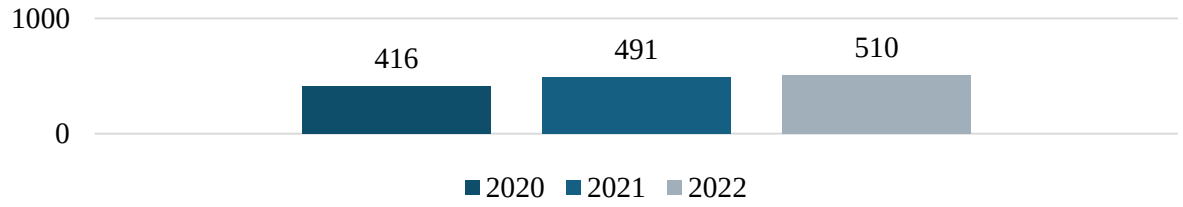


Рис. 2.5. Динаміка виторгу агропромхолдингу «Астарта-Київ»

Джерело: складено автором на основі даних звітів підприємства [5, 28, 29]

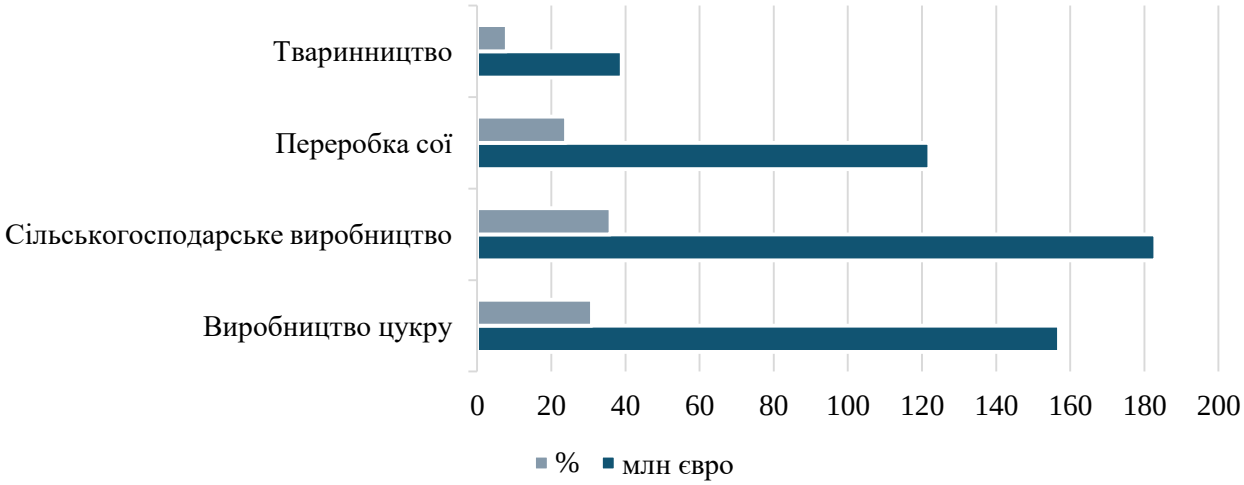


Рис. 2.6. Структура виторгу за сегментами агропромхолдингу «Астарта-Київ», 2022

Джерело: складено автором на основі даних звітів підприємства [5, 28, 29]

Таблиця 2.3.

Операційні показники сталого розвитку агропромхолдингу «Астарта-Київ»

Показник	2020	2021	2022
Обсяг переробки цукрового буряку (млн т)	1,45	1,77	1,72
Виробництво цукру (тис. т)	226	339	282
Виробництво соєвої олії (тис. т)	41	38	42
Поголів'я ВРХ (гол.)	21721	22284	22173

Джерело: складено автором за даними звітів підприємства [5, 28, 29]

Слід зазначити, що звітність компанії за стандартами GRI є однією з найкращих в Україні, що забезпечує високий рівень довіри з боку Варшавської фондової біржі. Матриця суттєвості, представлена у звітах за 2021-2022 роки, чітко визначає пріоритети: здоров'я співробітників, енергоефективність та підтримка продовольчої безпеки.

Kernel Holding S.A. фокусується на логістичній незалежності та зеленій енергетиці (рис. 2.7). Kernel є світовим лідером з переробки насіння соняшнику, що генерує величезний обсяг побічного продукту – лушпиння.

Замість утилізації як відходу, компанія перетворила його на основне паливо для генерації теплової та електричної енергії.

Рис. 2.7. Стратегічні вектори Kernel Holding S.A.

Джерело: розроблено автором

Загальні інвестиції у програму «Green CapEx» склали понад 170 млн USD. Компанія побудувала та запустила когенераційні установки (ТЕЦ) на своїх олійноекстракційних заводах (ОЕЗ). Загальна встановлена електрична потужність складає 94 МВт. У 2023 фінансовому році Kernel виробив 316211 МВт-год «зеленої» електроенергії (табл. 2.4). На сьогодні заводи компанії забезпечують свої потреби в електроенергії майже на 100% у пікові періоди переробки за рахунок спалювання лушпиння.

Таблиця 2.4.

Показники енергоефективності Kernel Holding S.A.

Фінансовий рік	**Виробництво «зеленої» електроенергії, МВт-год**	**Споживання газу на тонну переробки, м³**	**Економія викидів CO_2, тис. т**
2021	126000	18,2	85
2022	248000	14,5	160
2023	316211	11,2	230

Джерело: складено автором за даними звітів підприємства [21, 22]

Використання біомаси замість викопного палива (газу) або електроенергії з загальної мережі є основою кліматичної стратегії Kernel. Завдяки власній генерації компанія уникає викидів близько 230 000 тонн CO_2-еквіваленту на рік. Частка енергії з відновлюваних джерел у загальному енергобалансі

переробного сегменту Kernel перевищила 15% (з врахуванням усіх активів), а безпосередньо на заводах, де встановлені ТЕЦ – понад 80%.

Крім екологічної складової, створення енергетичного напрямку стало потужним фінансовим інструментом. Kernel реалізує надлишки виробленої електроенергії в загальну мережу за «зеленим» тарифом, що приносить додатковий дохід у валюті. В умовах стрімкого зростання цін на природний газ в Україні (2021-2023 рр.), перехід на лушпиння дозволив знизити собівартість виробництва соняшникової олії на 5-8 USD на тонні.

МХП трансформується в кулінарну компанію та розвиває циркулярну економіку, при цьому компанія має найбільш розвинену систему мікрогрантів для стимулювання підприємництва в громадах (рис. 2.8)

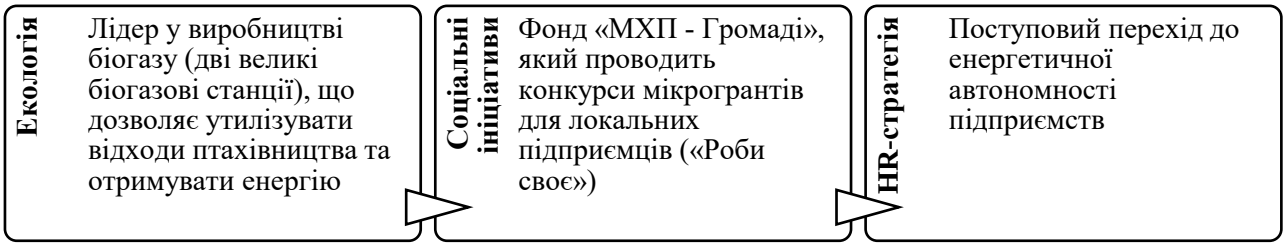


Рис. 2.8. Стратегічні вектори МХП

Джерело: розроблено автором

МХП трансформував класичну благодійність у модель венчурної філантропії, де компанія виступає не просто донором, а інвестором у локальний людський капітал.

Компанія оперує в понад 700 населених пунктах України. Стратегічний підхід компанії базується на ідеї, що стабільність бізнесу залежить від економічної спроможності людей, які живуть поруч із потужностями холдингу.

Ключовий проєкт компанії «Роби своє» – це флагманський конкурс мікрогрантів для підтримки малого бізнесу в селах та малих містах з метою стимулювання самозайнятості та створення нових робочих місць у громадах. Суми грантів становлять від 50 до 100 тис. грн на один проєкт (у 2022-2023 роках обсяги фінансування зросли для підтримки релокованого бізнесу та ветеранів). Тільки у 2022 році, попри повномасштабну війну, було підтримано

80 бізнес-ідей на загальну суму понад 7 млн грн. Напрямки фінансування охоплюють від крафтового виробництва продуктів (сироварні, пекарні) до сфери послуг (перукарні, освітні центри) та «зеленого» туризму.

Система мікрогрантів МХП – це пряме впровадження концепції «спільної вартості», яка має позитивний вплив для усіх учасників:

- для громад – поява податкових надходжень від нових підприємців у місцеві бюджети та зниження рівня безробіття;
- для МХП - створення стабільного соціального середовища. Коли мешканці села мають власний успішний бізнес, вони зацікавлені в стабільній роботі великого підприємства поруч, оскільки воно забезпечує платоспроможний попит та інфраструктуру.

МХП постійно нарощує інвестиції в соціальний сектор, навіть у кризові періоди (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники соціальної активності МХП (фонд «МХП – Громаді»)

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Кількість підтриманих проєктів, одиниць	250+	380+ (враховуючи гуманітарні)	450+
Загальний бюджет фонду, млн грн	~100	~150	>200
Створено/збережено робочих місць, одиниць	~1 200	~2 500 (з урахуванням волонтерів)	>3 000
Кількість громад-партнерів, одиниць	12 областей	13 областей	13 областей

Джерело: складено автором за даними звітів підприємства [6, 12, 13]

Дослідження показало, що агропромхолдинг «Астарта-Київ» утвердився як безумовний технологічний лідер галузі завдяки глибокій інтеграції IT-рішень через екосистему AgriChain. Цифровізація всіх етапів виробництва в поєднанні з активним впровадженням методів регенеративного землеробства дозволяє компанії не лише оптимізувати операційні витрати, а й забезпечувати відновлення біологічного потенціалу ґрунтів, що є критичним фактором довгострокової стратегії.

У напрямку енергетичної трансформації найбільш вагомі результати демонструє компанія Kernel. Холдинг успішно реалізував модель циркулярної економіки, перетворивши відходи переробки соняшнику на потужне джерело «зеленої» енергії. Будівництво когенераційних установок дозволило підприємству не лише мінімізувати екологічне навантаження, а й досягти високого рівня енергонезалежності, що стало стратегічною перевагою в умовах нестабільності енергосистеми.

Водночас холдинг МХП виокремлюється найбільш розвиненою та масштабною системою соціальної відповідальності, орієнтованою на розвиток людського капіталу. Через розгалужену мережу мікрогрантів компанія стимулює локальне підприємництво, створюючи стійку екосистему в громадах своєї присутності. Такий підхід трансформує класичну благодійність у механізм створення спільної вартості (Shared Value), де добробут громад стає фундаментом стабільності великого бізнесу.

Незважаючи на значні здобутки, аналіз дозволив виявити низку критичних викликів, які потребують подальшого опрацювання в межах стратегічних рекомендацій:

1. Логістична вразливість. Для всіх досліджуваних холдингів залишається гострим питання логістичних ризиків, зумовлених військовими діями та блокуванням традиційних експортних шляхів. Це вимагає розробки нових адаптивних моделей управління ланцюгами постачання.

2. Глобальна декарбонізація. Існує об’єктивна потреба у переході до глибшої декарбонізації, зокрема в частині управління викидами Scope 3, що є складним технологічним та організаційним завданням.

3. Інституційна адаптація. Подальше збереження та розширення експортних позицій на ринках ЄС прямо залежить від здатності компаній оперативно адаптувати свої операційні процеси до вимог European Green Deal.

Виявлені недоліки та ризики стануть основою для формування стратегічних напрямів удосконалення діяльності агрохолдингів, що будуть детально розглянуті у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3
СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ ОПТИМІЗАЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ АГРОХОЛДИНГІВ

3.1. Стратегічні рекомендації щодо підвищення ефективності КСВ-діяльності підприємства в умовах глобальних викликів

На основі проведеного аналізу діяльності провідних агрохолдингів було сформовано пакет стратегічних рекомендацій, спрямованих на нівелювання виявлених ризиків та використання нових можливостей, що відкриваються в межах європейського «Зеленого курсу».

Для *агропромхолдингу «Астарта-Київ»* пріоритетним напрямом розвитку має стати масштабування програм «карбонового фермерства» (Carbon Farming) (рис. 3.1). Це передбачає остаточний перехід на методи регенеративного землеробства, такі як No-till та Strip-till, що дозволяють ґрунту активно поглинати та утримувати атмосферний вуглець. Така стратегія створює можливість для сертифікації вуглецевих кредитів та їх подальшого продажу на міжнародних ринках.

проблема	рекомендація	ефект
•- необхідність масштабування регенеративного землеробства та декарбонізація ланцюга (Scope 3)	•- провадження системи «вуглецевого фермерства» (Carbon Farming) •- інтеграція блоку кліматичного моніторингу в AgriChain	•- отримання додаткового доходу від продажу сертифікатів на міжнародних біржах

Рис. 3.1. Стратегічні рекомендації для «Астарта-Київ»

Джерело: розроблено автором

Компанії доцільно монетизувати свої зусилля з регенеративного землеробства через випуск вуглецевих сертифікатів. Оскільки компанія вже має ІТ-платформу AgriChain, наступним кроком має стати розробка модуля

AgriChain Carbon з метою автоматизації збору даних про секвестрацію (утримання) вуглецю в ґрунті завдяки No-till та Mini-till. За оцінками, регенеративне землеробство дозволяє акумулювати від 0,5 до 1,5 тонни CO_2 на гектар на рік. Зважаючи на наявний земельний банк, очікуваний додатковий дохід може складати від 20 до 40 євро на гектар (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Прогнозний ефект від впровадження Carbon Farming для Агропромхолдинг «Астарта-Київ»

Показник	Поточний стан	Очікуваний результат (через 2-3 роки)
Площа під регенеративним землеробством, %	~15-20	>50 (110 тис. га)
Секвестрація вуглецю (CO_2-екв), тонн на рік	Не монетизовано	~110000
Додатковий дохід (при ціні $25/т CO_2), млн грн на рік	0	2,75

Джерело: розраховано автором за даними звітів підприємства [5, 28, 29]

Паралельно з цим рекомендується модернізація існуючих біогазових установок для виробництва біометану. Очищення газу до стану біометану дозволить закачувати його в газотранспортну систему та експортувати до ЄС за преміальними тарифами в межах програми REPowerEU. Це не лише зміцнить енергетичну незалежність холдингу, а й конвертує його в активного учасника європейського ринку відновлюваної енергії.

У соціальній площині для компанії критично важливим є впровадження комплексної програми реінтеграції ветеранів. Розробка спеціалізованих протоколів адаптації робочих місць та навчання демобілізованих працівників новим цифровим навичкам, зокрема управлінню агродронами та роботі в системі AgriChain, дозволить зберегти професійний потенціал колективу. Важливим доповненням стане цифровізація звітності шляхом інтеграції калькуляторів викидів безпосередньо в систему управління посівами. Це забезпечить можливість розрахунку вуглецевого сліду кожної тонни продукції

в режимі реального часу, що стане вирішальною конкурентною перевагою при експорті на ринки з високими екологічними вимогами.

Для компанії *Kernel Holding S.A.* стратегічні рекомендації зосереджені на подоланні логістичних бар'єрів та поглибленні декарбонізації транспортних ланцюгів (рис. 3.2).

проблема	рекомендація	ефект
•- логістичні ризики та високий вуглецевий слід при морських перевезеннях	•- розвиток інтермодальної логістики •- перехід на «зелений» флот - проєкт «Зелений логістичний коридор»	•- економія логістичних витрат

Рис. 3.2. Стратегічні рекомендації для Kernel Holding S.A.

Джерело: розроблено автором

Компанії варто інвестувати у власну залізничну та річкову інфраструктуру, яка працює на біодизелі власного виробництва. Це вирішить проблему Scope 3 (викиди від транспортування). Пропонується реалізація проєкту «Зелений логістичний коридор», що передбачає поступовий перехід власного залізничного та автопарку на біопаливо другого покоління, виготовлене з відходів власної переробки соняшнику. З цією метою необхідне переобладнання частини локомотивів або вантажівок для роботи на сумішах з біодизелем, виробленим з некондиційного насіння соняшнику (рис. 3.3).

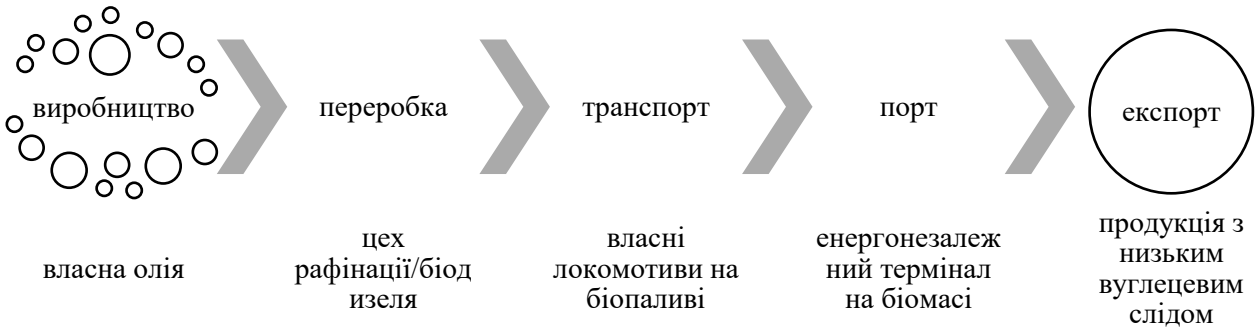


Рис. 3.3. Механізм стійкої логістики (Sustainable Supply Chain) Kernel Holding S.A .

Джерело: розроблено автором

Запропонований підхід дозволить радикально знизити показники викидів Scope 3, які наразі є найбільш вразливою частиною екологічного профілю компанії, та підготовить до впровадження CBAM (вуглецевого мита ЄС). Очікується, що використання біодизеля власного виробництва дозволить знизити питомі витрати на логістику на 10-12% у середньостроковій перспективі (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Прогнозний ефект від впровадження «Зеленого логістичного коридору» для Kernel

Показник	Поточний стан	Очікуваний результат після впровадження
Частка відновлюваного палива в логістиці, %	< 2	25
Скорочення викидів CO_2 (Scope 3), %	0 (базовий рівень)	15
Економія логістичних витрат, млн грн на рік	0	1,2-1,8

Джерело: розраховано автором за даними звітів підприємства [21, 22]

Крім того, Кернелу рекомендується розширити межі «Open Agro University» до формату відкритого інноваційного хабу, де малі та середні фермери-партнери зможуть отримувати доступ до технологій точного землеробства компанії. Це не лише підвищить якість сировини, що постачається на заводи холдингу, а й створить стійку екосистему лояльних постачальників, мінімізуючи ризики розриву ланцюгів постачання в умовах кризи.

Для холдингу *МХП* ключовим вектором удосконалення стає трансформація моделі взаємодії з громадами від грантової підтримки до створення енергетичних та аграрних кооперативів (рис. 3.4).

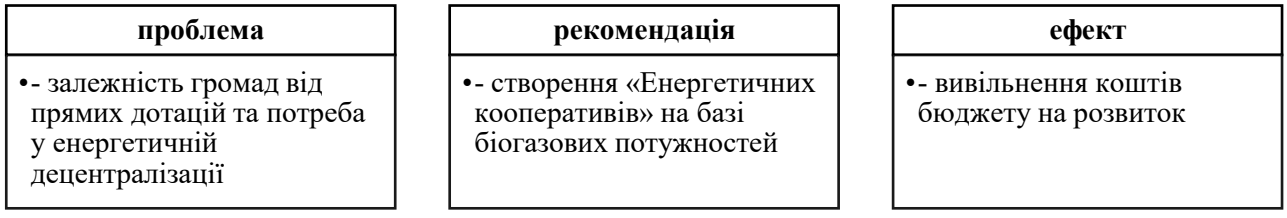


Рис. 3.4. Стратегічні рекомендації для МХП

Джерело: розроблено автором

Рекомендується пілотний проєкт із будівництва локальних теплових мереж у населених пунктах присутності, які б працювали на надлишковому теплі від біогазових комплексів МХП (рис. 3.5). Передбачається використання надлишкового тепла та електроенергії від біогазових станцій МХП для обігріву комунальних закладів (шкіл, лікарень) через створення спільних з ОТГ енергетичних кооперативів.

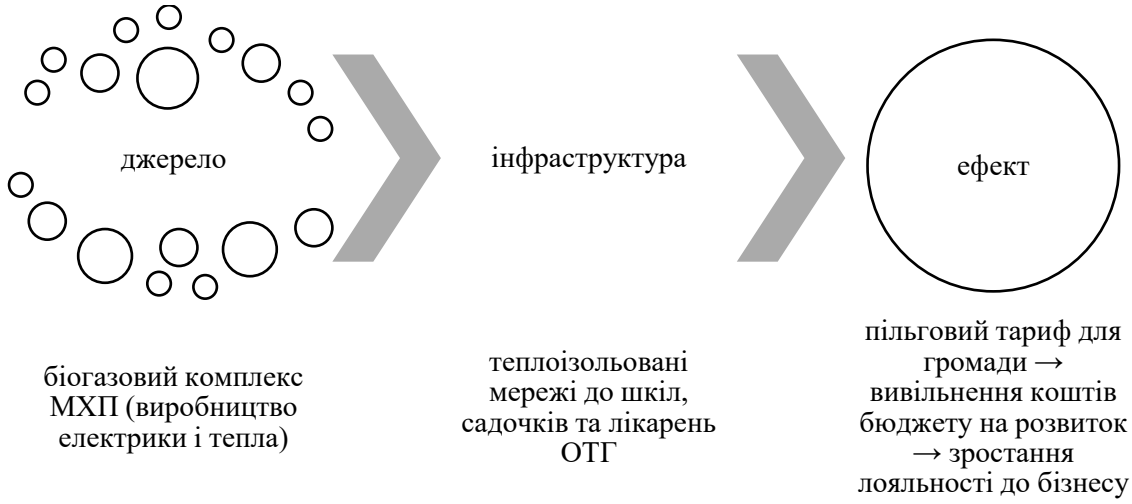


Рис. 3.5. Модель енергетичного кооперативу на базі біогазових активів МХП

Джерело: розроблено автором

Це дозволить громадам знизити витрати на опалення соціальної інфраструктури на 30-40%, водночас вирішуючи питання утилізації теплової енергії для підприємства та сприятиме підвищенню лояльності до компанії як до «соціального партнера», а не просто орендаря (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Економічний ефект соціально-енергетичного проєкту МХП

Показник	Традиційна модель (газ)	Модель Енергокоопертиву (Біогаз)
Вартість опалення 1 м²	100% (ринкова ціна)	60-70% (собівартість + сервіс)
Енергетична автономність громади	Низька (залежність від мереж)	Висока (локальна генерація)
Соціальний капітал (лояльність)	Стабільна	Ріст на 40% (згідно з опитуваннями)

Джерело: розраховано автором за даними звітів підприємства [6, 12, 13]

У сфері екології МХП варто зосередитися на розвитку виробництва органічних добрив нового покоління на основі дигестату (продукту переробки біогазових установок). Створення окремого комерційного бренду органічних добрив для внутрішнього ринку дозволить компанії диверсифікувати виторг та сприятиме загальній екологізації українського агросектору. Прогнозний обсяг виробництва таких добрив може сягнути 200-300 тис. тонн на рік, що забезпечить додатковий прибуток та суттєве зниження використання мінеральних добрив на власних площах.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що реалізація запропонованих заходів дозволить провідним агрохолдингам не лише зберегти поточне лідерство, а й стати взірцями трансформації традиційного агробізнесу у високотехнологічну, соціально відповідальну та екологічно нейтральну індустрію майбутнього (рис. 3.6).

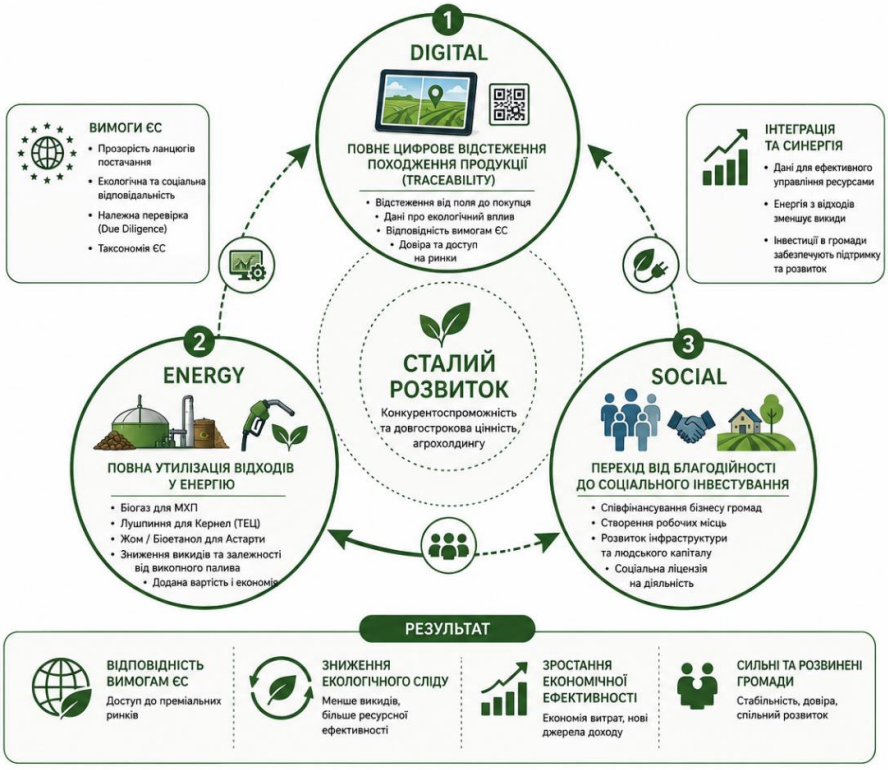


Рис. 3.6. Узагальнена модель адаптації до вимог сталого розвитку

Джерело: розроблено автором

Сформована модель адаптації (рис. 3.6) відображає перехід від лінійної до циркулярної системи управління, де кожен елемент соціальної чи екологічної активності конвертується у фінансову стабільність. Це досягається через впровадження принципу "подвійної суттєвості", коли компанія оцінює не лише свій вплив на довкілля, а й вплив кліматичних змін на власну капіталізацію у довгостроковій перспективі.

Запропонована модель базується на синергії цифровізації, енергонезалежності та активної соціальної взаємодії. Впровадження інструментів «вуглецевого фермерства», розвиток біометанових ініціатив та перехід до циркулярної логістики створюють надійний фундамент для довгострокової життєздатності бізнесу. Це дозволить українським агрохолдингам не лише ефективно нівелювати критичні ризики, спричинені повномасштабною війною та руйнацією традиційних логістичних ланцюгів, а й трансформувати ці виклики у нові точки зростання.

Зокрема, відповідність вимогам європейського «Зеленого курсу» (European Green Deal) відкриває перед компаніями безперешкодний доступ до ринку ЄС, мінімізуючи потенційні втрати від впровадження механізму вуглецевого коригування (CBAM). Більше того, перехід до виробництва продукції з низьким вуглецевим слідом дозволяє претендувати на «зелену премію» до ціни товару, що підвищує загальну рентабельність експорту.

Економічна доцільність таких трансформацій підтверджується прогнозними розрахунками. Загальний потенціал економії ресурсів за рахунок енергозаміщення (використання біомаси та біометану) та отримання додаткових нетрадиційних доходів від реалізації вуглецевих кредитів для кожного холдингу може складати від 3% до 7% від обсягу річного виторгу протягом 5-річного горизонту планування.

Зазначений потенціал зростання доходів (3-7%) базується на диверсифікації джерел прибутку. Зокрема, розвиток біометанових проєктів дозволяє агрохолдингам інтегруватися у європейську систему гарантій походження енергії, що забезпечує додаткову маржинальність порівняно з

традиційним продажем сировини. Крім того, мінімізація використання мінеральних добрив завдяки регенеративному підходу знижує залежність від імпортних ресурсів, що критично важливо в умовах волатильності валютного курсу.

З фінансової точки зору, високий ESG-рейтинг та прозорість нефінансової звітності стануть вирішальними факторами у залученні дешевого фінансового ресурсу від міжнародних інституцій (ЄБРР, МФК). У сукупності це забезпечить вітчизняним агропромисловим групам сталий доступ до глобального капіталу, зміцнить довіру міжнародних інвесторів та гарантуватиме стратегічну стабільність навіть у найбільш турбулентні періоди розвитку світової економіки.

Важливо розуміти, що для європейського споживача та інвестора "соціальна складова" сьогодні є такою ж важливою, як і якість продукту. Розвиток локальних громад та підтримка ветеранів створюють холдингам репутацію етичного бізнесу. Це стає вагомим аргументом при підписанні довгострокових контрактів із провідними європейськими ритейлерами, які висувають суворі вимоги до соціальної відповідальності своїх постачальників (Supplier Code of Conduct).

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження стратегій сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) провідних агропромислових холдингів України було зроблено наступні висновки відповідно до поставлених завдань:

1. Дослідження підтвердило, що сучасна стратегія сталого розвитку трансформувалася з суто благодійної діяльності у фундаментальну бізнес-модель, що базується на принципах ESG (Environment, Social, Governance). Встановлено, що для агропромислового сектору концептуальною основою є перехід до циркулярної економіки, де екологічна нейтральність та соціальний прогрес є невід'ємними складниками капіталізації компанії. Стратегічне планування в цій сфері сьогодні диктується глобальними стандартами (GRI, TCFD) та вимогами «Зеленого курсу» ЄС, що робить КСВ-діяльність обов'язковою умовою доступу до міжнародного фінансового капіталу.

2. Проведений аналіз діяльності лідерів ринку – «Астарта-Київ», Kernel та МХП – продемонстрував їхню високу операційну стійкість. Попри критичні виклики воєнного стану, компанії утримують значний земельний банк (сукупно понад 900 тис. га) та демонструють позитивну динаміку EBITDA. Організаційна структура холдингів адаптована до вертикальної інтеграції, що дозволяє контролювати повний цикл – від вирощування сировини до глибокої переробки та експорту. Економічні показники свідчать про те, що саме масштабна інтеграція дозволяє акумулювати ресурси для впровадження дороговартісних інновацій у сфері сталого розвитку.

3. Оцінка поточної стратегії розвитку та соціальних ініціатив компаній засвідчила наявність унікальних векторів розвитку у кожного з об'єктів аналізу:

- «Астарта-Київ» є еталоном у впровадженні IT-рішень для агробізнесу (AgriChain), що забезпечує найвищий рівень прозорості та ефективності використання ресурсів.

- Kernel демонструє кращі результати у сфері екологічної відповідальності завдяки масштабним інвестиціям у «зелену» енергетику з відходів соняшнику, що мінімізує залежність від викопного палива.

- МХП створив найбільш розвинену систему соціальної підтримки громад через механізми мікрогрантів, стимулюючи розвиток малого підприємництва в регіонах присутності.

Загальним недоліком для всіх залишається висока вразливість логістичних ланцюгів та необхідність посилення звітності за викидами Scope 3.

4. У якості стратегічних заходів підвищення ефективності КСВ-діяльності в умовах глобальних викликів для зміцнення їх позицій та адаптації до вимог Green Deal розроблено наступні рекомендації:

- Екологічний вектор: впровадження програм «карбонового фермерства» та виробництва біометану, що дозволить монетизувати вуглецеві кредити та вийти на преміальні енергетичні ринки ЄС.

- Соціальний вектор: трансформація грантової підтримки у створення енергетичних та виробничих кооперативів з громадами, а також розробка системних протоколів реінтеграції ветеранів.

- Технологічний вектор: повна цифровізація екологічного сліду кожної тонни продукції для подолання бар'єрів CBAM.

Реалізація цих заходів забезпечить додатковий економічний ефект у розмірі 3-7% від річного виторгу холдингів протягом наступних 5 років, одночасно гарантуючи соціальний спокій у регіонах та відповідність найсуворішим міжнародним екологічним стандартам. Таким чином, стратегія сталого розвитку стає головним інструментом антикризового управління та забезпечення глобальної конкурентоспроможності українського агробізнесу.